

1. Programa Académico:

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE FINANZAS

2. Título del Caso de Estudio (En español e inglés):

“ALCRIPAES EN TIEMPO DE CRISIS: BUSCANDO ALTERNATIVAS”

3. Datos del (los) Autor(es):

Nombres	Apellidos	Correo Electrónico	Programa Académico	Modalidad (Presencial / Virtual)	Biografía académica (hasta 60 palabras)
Olga Mayerly	Ortiz Castro	olortizc1@poligran.edu.co	Especialización en Gerencia de Finanzas	Presencial	Administradora de Empresas, Egresada de la Universidad de la Salle.
Jessica Ximena	Diaz Gomez	jxdiazgo@poligran.edu.co	Especialización en Gerencia de Finanzas	Presencial	Contadora Publica, Egresada del Politécnico GranColombiano
Emerson Francisco	Orjuela Fonseca	emorjuela1@poligran.edu.co	Especialización en Gerencia de Finanzas	Presencial	Contador Público, Egresado de la Universidad Central
Adriana	Ladino Cerón	adladino2@poligran.edu.co	Especialización en Gerencia de Finanzas	Presencial	Contadora Publico, Egresado Fundación Los Libertadores

4. Fecha de entrega del documento Trabajo de Grado (DD/MM/AAAA):

18

03

2021

5. Resumen Ejecutivo del Caso de Estudio (Hasta 800 palabras):

Estudiaremos una compañía que se dedica a importar y comercializar insumos fotográficos, constituida legalmente en Colombia con una participación mayoritaria de accionistas extranjeros que buscan posicionar la Marca "FUJIFILM" en Colombia, desde el año 2010 al 2015. La compañía, a pesar de manejar un buen volumen de ventas, no ha logrado generar valor a sus accionistas, por el contrario, ellos han tenido que realizar inyecciones de capital y generar un endeudamiento ante entidades bancarias con el fin de cumplir con sus compromisos comerciales de Stocks mínimos de pedidos.

Fundamentado en lo anterior y basados en la información financiera de la compañía se espera que el estudiante realice un análisis financiero que le permita determinar cuáles son los puntos críticos o las falencias que presenta la empresa en el desarrollo de su actividad y las posibles acciones de mejora.

6. Palabras clave:

- Planeación estratégica
- Diagnóstico financiero
- Comercio exterior

7. Objetivo de Aprendizaje (A elaborar por el docente) (Hasta 200 palabras):

En el desarrollo de este caso lo que se pretende es que el estudiante ponga en práctica los conocimientos adquiridos en el pregrado y logre analizar la compañía desde el punto de vista financiero, administrativo, operativo y comercial. Así mismo se busca que el estudiante aplique el manejo de herramientas financieras necesarias para el análisis y la toma de decisiones.

De otra parte, el caso en estudio tiene como finalidad servir como material de apoyo para el docente de pregrado donde pueda evaluar en sus estudiantes los conocimientos adquiridos en su periodo académico.

8. En qué Asignaturas / Módulos puede ser usado el caso de estudio (A elaborar por el docente):

Teniendo en cuenta que el desarrollo del tema se realiza bajo una perspectiva financiera proveniente de unos eventos subsecuentes no solo de manejo administrativo si no también comercial se considera que este caso puede ser usado en las asignaturas gerenciales de la carrera administración de empresas, en

especialización de gerencia financiera, contaduría pública, gestión empresarial y negocios internacionales.

9. Definición de la Situación / Problema (hasta 250 palabras):

Corría el año 2015 y la empresa ALCRIPAES, dedicada a la importación y comercialización de productos e insumos fotográficos se encontraba en una situación financiera muy delicada. Diferentes factores habían afectado su desempeño operativo y financiero, al punto de poner en duda su continuidad.

Ese año fue contratada Juana Pérez como gerente financiera para proponer y liderar la estrategia que permitiera devolver a la compañía a la senda de crecimiento experimentada en sus primeros años de vida. Ante este reto Juana inicia con un diagnóstico de la compañía en sus aspectos financieros y comerciales, con el fin de dar a los accionistas una estrategia en la que ellos quisieran apostar o ya definitivamente demostrarles que no había más que iniciar un proceso de liquidación de la sociedad.

10. Historia y Antecedentes del Caso (Entre 800 y 1200 palabras):

La compañía Importaciones ESPACRI CIA LTDA, empresa en Ecuador, con sede principal en Cuenca. Opera en tiendas de la industria Electrónica. La empresa fue fundada el 29 de diciembre de 1993, dedicada a la importación y comercialización de productos e insumos fotográficos y representantes de la marca FUJIFILM. En el año 2009 los propietarios de la compañía decidieron tomar la propuesta del colombiano Alejandro Herrera ex trabajador de la empresa ANIMEX quien distribuía insumos fotográficos en Colombia marca KODAK, la propuesta se basaba en la idea de asociarse y construir una compañía con las mismas características en Colombia, la idea resultaba tentadora para ellos dado que Alejandro les ofreció todo el catálogo de clientes y potenciales futuros compradores de dichos insumos.

El proceso inició con la introducción del producto en el mercado colombiano, todo esto aprovechando que la empresa KODAK, la cual fue su competencia en aquel momento, se encontraba atravesando una crisis económica y por ende no pudo satisfacer las necesidades del mercado provocando incumplimientos con los compromisos comerciales adquiridos. Por esta razón, esa propuesta fue bastante atractiva para estos inversionistas, quienes lograron que la marca FUJIFILM les otorgara la distribución exclusiva para Colombia.

Es así como para finales del año 2009 se constituye la sociedad Importaciones ALCRIPAES conformada con un 90% correspondiente a capital de la compañía ecuatoriana y el 10% a inversión nacional de Alejandro Herrera.

Durante el año 2010 la compañía logró un posicionamiento de marca importante con ventas por valor de \$3.599 millones, las líneas más representativas fueron el papel fotográfico con un valor de \$1.461 millones, película fotográfica \$856 millones, cámaras fotográficas \$836 millones y químicos \$344 millones, logrando para este primer año una utilidad neta después de impuestos de \$112 millones.

Para el año 2011 sus ventas totales aumentaron en un 99% cerrando en \$7.160 millones, sin embargo, su utilidad neta después de impuestos fue de tan solo de \$21 millones. Para el siguiente año la empresa continua con un crecimiento en ventas de un 4% y como resultado final unas pérdidas significativas de \$297 millones fundamentadas en los gastos de publicidad para el posicionamiento de la línea digital.

Dado este panorama y viendo que la empresa ALCRIPAES, no pudo cubrir con los gastos de publicidad, FUJIFILM decide hacer la representación de la marca ellos mismos en Colombia. Por esta razón ALCRIPAES procedió a recoger todo el Stock de mercancía que se tuvo en almacenes de cadena y como paso siguiente para venderla a FUJIFILM. Es de anotar que estas ventas se realizaron al costo e incluso por debajo de este.

A raíz de dichos acontecimientos y al solicitar a los clientes la mercancía en consignación, evidenciaron que uno de los clientes más representativos en la ciudad de Medellín ya no contaba con dicha mercancía y tampoco se le habían facturado los productos. Como hecho posterior el cliente se declaró en quiebra dejando una pérdida para ALCRIPAES alrededor de \$400 millones en cartera no cobrada.

Bajo esta premisa deciden por unanimidad de la junta de socios que el señor Alejandro Herrera, quien actuó en calidad de gerente comercial, debe salir de la compañía y a su vez se le devuelve la inversión inicial que realizó para la constitución de la empresa descapitalizándola y de esta manera, el capital de la compañía pasó a ser 100% de inversión ecuatoriana.

Para el año 2013 ALCRIPAES mantuvo su nivel de ventas, sin embargo para este año la compañía instauró una demanda legal ante la justicia colombiana por presunta estafa realizada por uno de los principales clientes de Medellín con la mercancía que tenían en consignación. Como resultado de esta se obtuvo un fallo no favorable dado que la demanda no procedía, esto conllevó a que se registrara en su estado de resultados una pérdida en la cartera no cobrada que ascendía a \$400 millones; Para el año 2014 FUJIFILM COLOMBIA, decidió que ALCRIPAES ya no realizaría importaciones desde Japón para traer los productos e insumos fotográficos, sino que se debía realizar las órdenes de compra directamente en Colombia y además que se debía realizar facturación en dólares y para el pago con

TRM del día que se cancelaba la factura, esto con el fin de realizar una protección de precios, frente a la volatilidad del dólar pero que favorecía a FUJIFILM más que a ALCRIPAES.

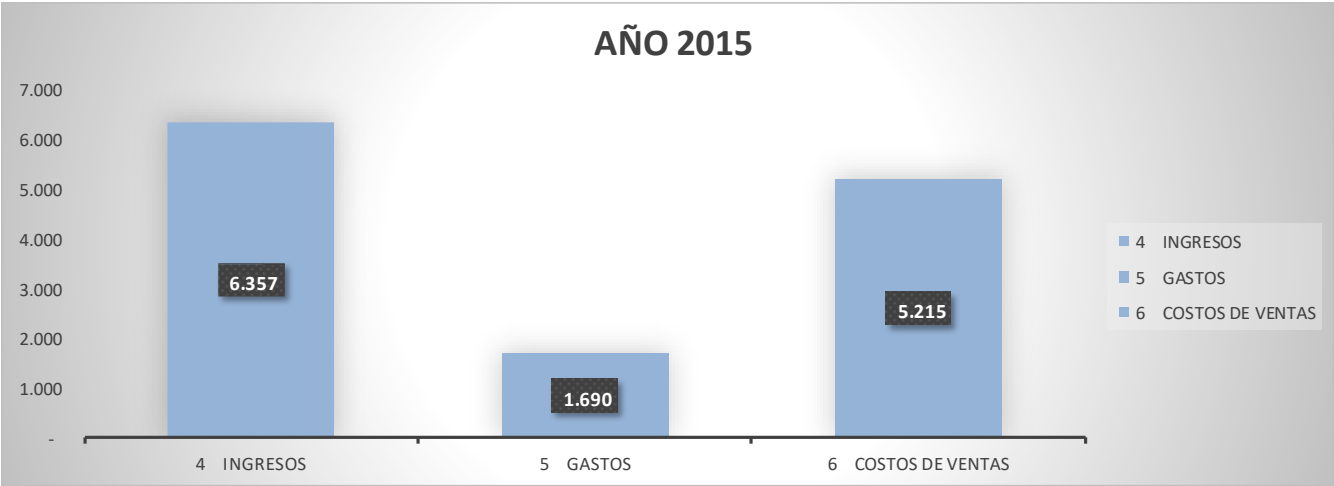
Esto hizo que el gasto por diferencia cambiaria aumentara significativamente, adicional a esto FUJIFILM condicionó a ALCRIPAES con unos stocks mensuales y las ventas comenzaron a disminuir debido a que FUJIFILM comenzó, de manera directa, a ofrecer los productos a clientes de ALCRIPAES con precios muy similares. Al cierre del 2015 la compañía presentó un déficit neto después de impuestos de \$571 millones.

Por otra parte, la junta de socios recibió la carta de renuncia del gerente general donde se exponía que no podía seguir al frente de dicha labor por deterioro de situación de salud e intranquilidad dados los acuerdos con FUJIFILM y por el continuo hostigamiento generado por los proveedores en el incumplimiento con las órdenes de compra mensuales. Por todo lo anterior decidieron contratar a una persona con las cualidades para obtener una estrategia financiera, comercial y administrativa que le permitiera a ALCRIPAES sanear sus finanzas y convertirse en una empresa que representara a sus accionistas valor.

11. Descripción de la situación (Entre 1500 y 2000 palabras):

El nuevo gerente de IMPORTACIONES ALCRIPAES decidió evaluar rubro por rubro de los Estados Financieros al cierre del año 2015 arrojando los siguientes resultados:

Gráfico 1 - Resumen principales resultados financieros ALCRIPAES - 2015



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar los ingresos para el año 2015 son de \$6.357 millones mientras que los gastos equivalen a \$1.690 millones que sumando a los costos de

ventas por \$5.215 millones llevan a la compañía a reflejar a una pérdida del 9%, dentro de los rubros más representativos del gasto se encontró, la diferencia en cambio, como consecuencia del acuerdo de facturación con FUJIFILM COLOMBIA que ascendió a un 8% sobre el total de las ventas, el rubro de gastos de personal y el rubro de servicio de transporte. Se evidenció que el gasto ocasionado por la comisión sobre las ventas y viáticos de los vendedores no habían sido trasladados al consumidor final sino asumidos directamente por la compañía. Para el servicio de transporte se evidenció que la empresa asumía el 100% del envío y este costo no estaba incluido dentro del precio de venta por cuanto no era un gasto recuperable vía ingreso.

La compañía ALCRIPAES buscó con el ánimo de mejorar su situación financiera incursionar en nuevas líneas de negocios como la importación de comidas y accesorios para mascotas, para este tema la empresa realizó todas las consultas pertinentes y actualizaciones a sus permisos como importador, sin embargo dentro de los requisitos se exigió dar cumplimiento al 100% de la normativa fitosanitaria solicitada por el INVIMA y el ICA, para la importación de material vegetal o animal así como alimentos, los cuales no permitieron que el proyecto tuviera viabilidad.

En la línea de accesorios para mascotas se recibieron muestras y se realizó un primer pedido cuyo costo estaba alrededor de \$10.000.000 de pesos y solo se logró realizar ventas por un valor de \$757.058 de pesos, reflejando una baja comercialización de estos productos.

EL MERCADO DE FOTOGRAFÍA EN COLOMBIA

En abril del 2014, el diario Vanguardia de Bucaramanga publicaba la siguiente noticia:

“La fotografía, un negocio que se transforma”

En los últimos años el sector de tecnología ha visto cómo el negocio de la fotografía pasa de las cámaras y los quioscos de impresión a pequeños almacenes especializados en tecnología, elaborados software de creación de álbumes virtuales, smartphones con cámaras más potentes y aplicaciones para compartir las tomas.

No obstante, los actores del negocio insisten en que Colombia sigue teniendo una fuerte cultura de fotos impresas. “La fotografía sí tiene futuro; las posibilidades son infinitas. Hoy no existe ningún otro dispositivo que dé al consumidor todos los beneficios que ofrecen las cámaras. Hay otros productos como tablets, celulares, etc. que vienen con función de cámara pero es allí donde surge la frustración por tener malos resultados; donde se deben repetir muchas veces la toma de las fotos porque siempre hay errores”, dijo Alejandro Urbano, director

comercial de Fujifilm Colombia, firma que hizo su entrada al mercado local de manera directa a principios de este año.

Las proyecciones de la firma estiman que durante su primer año de operación podrían quedarse con 10% del mercado de la venta de cámaras digitales en el país que según indican es de 500.000 unidades anuales.

La caída de un gigante

Pero no todas las firmas parecen tan optimistas con respecto al comportamiento del sector fotográfico en el mundo. De hecho, a principios de 2012, la firma más emblemática del mundo de la fotografía, Kodak, se declaró en bancarrota y decidió dejar de lado este negocio para concentrarse en la industria gráfica.

De acuerdo con los ejecutivos de la compañía, su crecimiento e inversiones estarán focalizadas de ahora en adelante en todo lo que tiene que ver con empaques e impresión industrial.

En esta decisión, explicó Arturo Pérez, director de imágenes personalizadas para Latinoamérica Norte de Kodak, se quedaron con los puntos de impresión.

“El negocio de imágenes personalizadas se está fortaleciendo en Colombia. De hecho, la compañía ha nombrado recientemente un nuevo socio de negocios como su distribuidor para Colombia que cuenta con una fuerte presencia en venta de papel fotosensible y químicos, esto con el fin de ofrecer más respaldo a los clientes”, explicó el vocero.

12. Preguntas de estudio (Hasta 500 palabras):

- a) ¿Cuáles son los indicadores para evaluar en los estados financieros que permite analizar la situación financiera actual de la compañía?
- b) ¿Cuál cree usted que fue el impacto del acuerdo comercial entre ALCRIPAES y FUJIFILM?
- c) Analizando la información suministrada, ¿En qué momento del tiempo intervendría y cuál sería el plan de acción, con el fin de proteger los activos de la compañía?
- d) Realizar la valoración de la empresa y determinar el costo para los accionistas
- e) ¿Qué factores de competitividad en el mercado influyeron para la reducción de las ventas?

- f) ¿Con relación al sistema de costos, consideran que la compañía realice una adecuada planeación estratégica?
- g) ¿Consideran que la casa matriz por incursionar en Colombia debió buscar otras alternativas para aliarse al momento de invertir o creen que tomo la mejor decisión al asociarse con el inversionista colombiano?

13. Descripción de la decisión tomada por la organización (Hasta 800 palabras):

De acuerdo con el análisis realizado a la información financiera la gerente decidió revisar los pagos de comisiones a los vendedores e hizo una estructuración a esta tabla, Se cambia la política para las comisiones de ventas en el cual los comerciales debían tener un meta de venta mensual para poder acceder a dicha comisión.

Al iniciar con estas medidas se tuvo que enfrentar a los comerciales quienes no estuvieron de acuerdo, y la mayoría solicito un acuerdo de retiro con indemnización o aducían con demandar a la compañía por cambiar las condiciones laborales, también se redujo el nivel de ventas al anunciar a los clientes que ellos debían asumir los fletes si no se compraba un stock mínimo

Adicional a esto la gerencia realizó unas pruebas a los indicadores de endeudamiento, lo que permitió concluir que la compañía tenía un nivel alto de 3 a 4 veces el pasivo sobre el patrimonio, por lo que una de las alternativas que la gerencia ofreció a la Junta de socios fue buscar una inyección de capital por parte de ellos o por un inversionista que lograría fondear la compañía, pero estas alternativas fueron rechazadas por la junta manifestando que durante 5 años se habían presentado déficit el cual estaba afectando los estados financieros de la casa matriz..

Pese a todas las medidas tomadas por la gerencia no se obtienen resultados favorables, por lo anterior en la Junta de socios del mes de abril del 2016, decidieron que la alternativa fuera iniciar el proceso de liquidación de la compañía.

Finalmente logró llegar a un acuerdo con FUJIFILM COLOMBIA y devolver todos los inventarios que no se vendieron como parte de pago de las facturas ya expedidas por ellos, poner en venta el apartamento y así poder cumplir con las obligaciones de los bancos, empleados y con ayuda de un abogado poder liquidar de manera legal la compañía.

En consecuencia, a todos los hechos presentados anteriormente ALGRIPAES solicitó una indemnización por parte de FUJIFILM, quien debido a la relación comercial establecida con la casa matriz en Ecuador propuso estudiar el caso.

A finales del 2017, FUJIFILM otorgo la suma de USD150.000 como indemnización a la casa matriz, quienes siguen comercializando el papel fotográfico en el territorio ecuatoriano.

14. Anexos

Anexo 1- ALCRIPAES Estado de resultados 2010-2015 (miles de pesos colombianos)

ESTADO DE RESULTADOS						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Ingresos Operacionales	<u>3.599.663</u>	<u>7.160.571</u>	<u>7.953.102</u>	<u>5.862.041</u>	<u>7.519.416</u>	<u>6.347.634</u>
Menos costo de ventas	<u>(2.777.543)</u>	<u>(5.350.146)</u>	<u>(6.555.741)</u>	<u>(4.701.804)</u>	<u>(6.022.631)</u>	<u>(5.214.578)</u>
Utilidad bruta	<u>822.120</u>	<u>1.810.425</u>	<u>1.397.361</u>	<u>1.160.237</u>	<u>1.496.785</u>	<u>1.133.056</u>
Gastos operacionales de administración	<u>(210.574)</u>	<u>(380.577)</u>	<u>(332.410)</u>	<u>(407.431)</u>	<u>(473.110)</u>	<u>(524.344)</u>
Gastos operacionales de Ventas	<u>(413.655)</u>	<u>(1.174.515)</u>	<u>(1.434.728)</u>	<u>(638.123)</u>	<u>(718.010)</u>	<u>(667.190)</u>
Utilidad Operacional	<u>197.891</u>	<u>255.333</u>	<u>(369.777)</u>	<u>114.683</u>	<u>305.665</u>	<u>(58.478)</u>
Ingresos no operacionales	<u>20.607</u>	<u>25.964</u>	<u>449.395</u>	<u>167.510</u>	<u>90.555</u>	<u>10.258</u>
Gastos no operacionales	<u>(31.975)</u>	<u>(218.037)</u>	<u>(339.588)</u>	<u>(659.592)</u>	<u>(296.613)</u>	<u>(518.104)</u>
Utilidad (Perdida) antes de impuesto sobre la renta	<u>186.523</u>	<u>63.260</u>	<u>(259.970)</u>	<u>(377.399)</u>	<u>99.607</u>	<u>(566.324)</u>
Impuesto de Renta y Complementarios	<u>(74.396)</u>	<u>(41.630)</u>	<u>(37.242)</u>	<u>(18.867)</u>	<u>(8.341)</u>	<u>(4.985)</u>
Impuesto de Cree				<u>(5.145)</u>	<u>(15.090)</u>	
Utilidad del (Perdida) Ejercicio	\$ 112.127	\$ 21.630	\$ (297.212)	\$ (401.411)	\$ 76.176	\$ (571.309)

Anexo 2- ALCRIPAES Estado de situación financiera 2010-2015 (miles de pesos colombianos)

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
ACTIVOS						
Disponible	301.336	179.595	402.987	270.779	963.963	86.195
Deudores	1.378.147	2.706.957	2.467.699	1.616.928	1.227.684	781.344
Inventarios	810.229	1.799.162	862.086	771.983	1.641.010	653.234
Diferidos	-	1.179	6.235	7.437	1.067	7.387
Total, activo corriente	2.489.712	4.686.893	3.739.007	2.667.127	3.833.724	1.528.160
Inversiones		471.753	25.215	126.396	21.335	18.832
Deudores				283.906	217.319	487.612
Propiedades, planta y equipo, neto	41.967	44.233	37.555	26.004	15.031	28.030
Intangibles	16.066	29.188	15.763	252.138	239.088	526.264
Total activo No corriente	58.033	545.174	78.533	688.444	492.773	1.060.738
Total activo	\$2.547.745	\$5.232.067	\$3.817.540	\$3.355.571	\$4.326.497	\$2.588.898
PASIVOS						
Obligaciones financieras	175.220	318.680	511.457	207.775	70.691	397.241
Proveedores	1.952.643	2.697.626	1.335.901	1.820.479	2.924.685	850.543
Cuentas por pagar	74.719	124.454	160.243	64.331	85.875	47.685
Impuestos, gravámenes y tasas	89.111	81.772	57.206	42.206	22.720	193.159
Obligaciones laborales	19.021	40.683	49.848	27.708	31.228	34.839
Pasivos estimados y provisiones			39.620	122.346		
Otros pasivos	64.450	29.762	128.142	<u>9.049</u>	<u>85.436</u>	<u>626.582</u>
Total pasivo corriente	2.375.164	3.292.977	2.282.417	2.293.894	3.220.635	2.150.049
Obligaciones financieras				232.995	187.000	173.000

Proveedores	0	644.879	538.124	<u>233.094</u>	<u>247.100</u>	<u>165.396</u>
Total pasivo No corriente	0	644.879	538.124	466.089	434.100	338.396
Total, pasivo	\$2.375.164	\$3.937.856	\$2.820.541	\$2.759.983	\$3.654.735	\$2.488.445
<u>PATRIMONIO</u>						
Capital Social	62.520	1.162.520	1.162.520	<u>1.162.520</u>	<u>1.162.520</u>	<u>1.162.520</u>
Superavit de capital	2	2	2	<u>2</u>		
Reservas	-	11.213	13.376	<u>13.376</u>	<u>13.376</u>	<u>20.993</u>
Resultado del ejercicio	<u>112.127</u>	<u>21.630</u>	<u>(297.212)</u>	<u>(401.411)</u>	<u>76.176</u>	<u>(571.309)</u>
Resultado de ejercicios anteriores	(2.068)	98.846	118.313	<u>(178.899)</u>	<u>(580.310)</u>	<u>(511.751)</u>
	-	-	-	-	-	-
Total Patrimonio	<u>172.581</u>	<u>1.294.211</u>	<u>996.999</u>	<u>595.588</u>	<u>671.762</u>	<u>100.453</u>
Total pasivo y patrimonio	\$2.547.745	\$5.232.067	\$3.817.540	\$3.355.571	\$4.326.497	\$2.588.898

Anexo 3- ALCRIPAES ventas y costos por la línea de negocio.

Ventas por la línea de negocio últimos dos años

LINEA DE NEGOCIO	AÑO 5	AÑO 6
VENTA DE EQUIPO FOTOGRAFICO	7.592.284.756,00	6.392.663.953,00
VENTAS FOTOGRAFIA MERCADERIA	7.568.190.052,00	6.085.672.791,00
VENTAS FOTOGRAFIA PAPEL FOTOGRAFICO	6.201.957.535,00	5.005.428.492,00
VENTA QUIMICO	742.821.901,00	540.026.912,00
VENTA PELICULA FOTOGRAFIA	217.092.257,00	212.360.608,00
VENTA CAMARAS	66.236.288,00	27.348.829,00
VENTA EQUIPO FOTOGRAFICO	116.422.757,00	94.948.278,00
VENTA ACCESORIOS CAMARAS	12.394.475,00	6.864.004,00
VENTA ALBUMES	47.845.101,00	26.923.246,00
VENTA PORTARETRATOS	132.624.681,00	108.380.261,00
VENTA TINTAS PARA FRONTIER	30.639.605,00	52.277.420,00
VENTA LIENZOS	155.452,00	93.893,00
VENTA PET SAFE	-	757.058,00
VENTA CAMARAS ROLLEI	-	9.752.324,00
VENTA ACCESORIOS ROLLEI	-	511.466,00

VENTAS REPUESTOS FOTOGRAFIA	24.085.773,00	8.382.278,00
VENTA REPUESTOS FOTOGRAFIA	24.085.773,00	8.382.278,00
VENTAS LABORATORIO FOTOGRAFICO	8.931,00	-
VENTAS FOTO ACABADO	8.931,00	-
DEVOLUCIONES, REBAJAS Y DESCUENTOS EN	(74.433.204,00)	(49.684.611,00)
DEVOLUCION EN VENTA DE EQUIPO	(74.433.204,00)	(49.684.611,00)
DEVOLUCION EN VENTAS FOTOGRAFIA	(60.858.851,00)	(36.487.471,00)
DEVOLUCION EN VENTAS REPUESTOS	(12.896.081,00)	(12.518.483,00)
DEVOLUCIONES EN VENTAS LABORATORIO	(233.816,00)	(678.657,00)
DESCUENTOS EN VENTAS	(444.456,00)	-

Costos por la línea de producto últimos dos años

LINEA DE NEGOCIO	AÑO 5	AÑO 6
COSTO DE VENTAS FOTOGRAFIA	6.006.763.967,03	5.207.696.203,65
COSTO DE VENTAS FOTOGRAFIA PAPEL	4.958.905.498,39	4.262.467.171,27
COSTO DE VENTA QUIMICO	520.591.580,93	369.632.294,88
COSTO DE VENTA PELICULA FOTOGRAFICA	162.882.709,70	171.536.683,16
COSTO DE VENTAS CAMARAS	90.760.620,58	21.052.078,10
COSTO DE VENTA EQUIPO FOTOGRAFICO	87.306.948,60	134.349.741,83
COSTO DE SERVICIO TECNICO	531.262,00	-
COSTO DE VENTA ACCESORIOS CAMARAS	37.414.254,29	6.509.356,73
COSTO DE VENTA ALBUMES	33.353.480,78	19.277.255,09
COSTO DE VENTA PORTARETRATOS	90.237.345,73	79.705.762,23
COSTO DE VENTAS TINTAS PARA	22.294.167,78	48.025.866,95
COSTO DE VENTA LIENZOS	71.959,20	70.256,92
COSTO DE VENTAS PET SAFE	2.414.139,05	10.682.561,81
COSTO DE VENTA CAMARAS ROLLEI	-	6.201.950,36
COSTO DE VENTA ACCESORIOS ROLLEI	-	225.364,32
ASISTENCIA TECNICA	-	77.959.860,00
COSTO DE VENTA FOTOGRAFIA REPUESTOS	15.866.706,73	6.885.922,96
COSTO DE VENTAS REPUESTOS	15.866.706,73	6.885.922,96

Anexo 4- ALCRIPAES Gastos Administrativos últimos dos años

GASTOS ADMINISTRATIVOS	AÑO 5	AÑO 6
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	473.110.083,77	516.029.945,32
GASTOS DE PERSONAL	268.327.563,56	323.987.453,96
SUELDOS	109.111.230,00	166.107.958,00
COMISIONES	-	14.369.528,00
INCAPACIDADES	-	326.666,00
AUXILIO DE TRANSPORTE	823.200,00	74.000,00
CESANTIAS	9.636.421,00	15.625.343,00
INTERESES SOBRE CESANTIAS	1.164.909,00	1.875.083,00
PRIMA DE SERVICIOS	8.905.121,00	15.625.343,00
VACACIONES	4.760.888,00	7.810.152,00
AUXILIOS	44.908.013,02	33.613.824,96
AUXILIO DE ALIMENTACION	44.908.013,02	33.613.824,96
BONIFICACIONES	1.100.000,00	10.643.460,00
DOTACION Y SUMINISTRO A TRABAJADORES	-	272.300,00
INDEMNIZACIONES LABORALES	1.567.500,00	-
APORTES A ADMINISTRADORA DE RIESGOS	1.435.500,00	1.807.600,00
APORTES A SALUD	5.732.907,00	13.667.573,00
APORTES A FONDO DE PENSION	13.215.253,00	22.311.000,00
APORTES CAJAS DE COMPENSACION FAMILIAR	4.856.644,00	8.008.146,00
APORTES I.C.B.F.	2.023.410,00	4.801.852,00
SENA	1.348.940,00	3.201.235,00
GASTOS MEDICOS Y DROGAS	64.823,00	51.050,00
OTROS	57.672.804,54	3.795.340,00
INCENTIVOS	13.495.641,54	3.059.240,00
ATENCION A EMPLEADOS	1.442.163,00	736.100,00
INCENTIVOS EC	42.735.000,00	-
HONORARIOS	68.512.043,00	42.413.641,00
IMPUESTOS	36.808.898,74	37.196.772,76
ARRENDAMIENTOS	21.626.097,29	34.869.838,00
SEGUROS	983.376,00	1.656.004,00
SERVICIOS	14.883.819,60	22.331.353,90
ADMINISTRACION	10.080.922,00	17.192.095,00
GASTOS LEGALES	7.250.290,00	1.938.000,00
NOTARIALES	34.590,00	-
REGISTRO MERCANTIL	96.000,00	1.698.000,00
TRAMITES Y LICENCIAS	59.700,00	240.000,00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5.236.701,00	8.638.783,00
GASTOS DE VIAJE	3.223.189,00	1.717.370,00
DEPRECIACIONES	17.786.886,00	10.081.289,00

AMORTIZACIONES	19.200.797,00	13.016.658,00
CARGOS DIFERIDOS	6.370.521,00	1.066.662,00
DIVERSOS	8.852.097,58	18.182.781,70

Anexo 5- ALCRIPAES Gastos de Ventas Últimos dos años

GASTOS DE VENTAS	AÑO 5	AÑO 6
GASTOS DE PERSONAL	152.804.129,00	206.438.345,00
SUELDOS	44.031.855,00	71.276.649,00
COMISIONES	60.033.032,00	66.486.246,00
INCAPACIDADES	-	(121.239,00)
AUXILIO DE TRANSPORTE	288.000,00	1.906.734,00
CESANTIAS	8.507.840,00	12.205.586,00
INTERESES SOBRE CESANTIAS	957.209,00	1.464.726,00
PRIMA DE SERVICIOS	8.701.173,00	12.205.586,00
VACACIONES	1.023.040,00	6.024.034,00
AUXILIOS	6.924.000,00	7.547.500,00
AUXILIO DE ALIMENTACION	2.124.000,00	2.547.500,00
AUXILIO MOVILIZACION	4.800.000,00	5.000.000,00
BONIFICACIONES	2.918.578,00	375.000,00
APORTES A ADMINISTRADORAS DE RIESGOS	878.300,00	1.193.400,00
APORTES A FONDOS DE PENSION	14.244.027,00	20.584.475,00
APORTES CAJAS DE COMPENSACION FAMILIAR	4.297.075,00	5.289.648,00
IMPUESTOS	85.672.000,00	66.526.000,00
SERVICIOS	383.629.469,15	310.470.539,10
TEMPORALES	51.524.205,00	27.060.247,00
PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS	26.000,00	269.520,00
ENERGIA ELECTRICA	-	(21.345,00)
TELEFONO	13.481.333,40	14.758.889,10
CONSUMO TELEFONO	804.525,90	814.091,60
CONSUM CELULARES	11.760.864,00	13.186.144,00
INTERNET	915.943,50	758.653,50
TRANSPORTE, FLETES Y ACARREOS	209.096.149,75	139.946.514,00
PROPAGANDA Y PUBLICIDAD	11.766.374,00	2.659.482,00
OTROS	97.735.407,00	125.797.232,00
ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO	97.735.407,00	125.797.232,00
GASTOS LEGALES	440.325,00	-
ADUANEROS	440.325,00	-
GASTOS DE VIAJE	69.094.548,69	61.645.141,05
ALOJAMIENTO Y MANUTENCION	27.435.525,89	24.028.629,11
PASAJES AEREOS	24.254.406,06	22.032.913,94

PASAJES TERRESTRES	17.404.616,74	15.583.598,00
DIVERSOS	26.369.961,00	14.028.141,00
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	30.485,00	-
UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	42.931,00	81.897,00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	4.075.985,00	1.445.553,00
ENVASES Y EMPAQUES	22.220.560,00	12.500.691,00

15. Nota para los docentes (Entre 1000 y 1500 palabras)

- a) El público objetivo: todos los estudiantes de pregrado.
- b) El objetivo de aprendizaje y su relación con la temática del curso para el cual ha sido diseñado el caso es pretender que el estudiante ponga en práctica los conocimientos adquiridos en el pregrado y logre analizar la compañía desde el punto de vista financiero, administrativo, operativo y comercial. Así mismo se busca que el estudiante aplique el manejo de herramientas financieras necesarias para el análisis y la toma de decisiones.

- c) El tiempo estimado de duración para el desarrollo del ejercicio será de cuatro sesiones con una duración de dos horas cada una, con una metodología en el aula, teórico practico bajo la orientación del docente, se espera desarrollar en la siguiente manera:

Sesión 1: Una hora para contextualización por parte del docente con el fin de determinar el enfoque requerido y una hora para lectura del caso por parte de los estudiantes.

Sesion 2: una hora para exponer preguntas e inquietudes sobre el caso y una hora de investigación y profundización en los temas requeridos para su desarrollo del análisis.

Sesion 3: Dos horas para la aplicación de herramientas financieras requeridas para determinar la situación financiera actual de la compañía.

Sesion 4: Una hora para presentación de alternativas por parte de los estudiantes y Una hora para retroalimentación por parte del docente en la toma de decisiones presentadas por los estudiantes.

- d) los materiales de apoyo adicionales que se pueden utilizar en el abordaje del caso de estudio es realizar lecturas acerca de

Administración Financiera: Fundamentos y Aplicaciones, Gerencia del valor y valoración de empresas, Contabilidad Administrativa, Administración Financiera, Planeación Financiera de la Empresa

16. Referencias Bibliográficas

Vanguardia. (14 de Abril de 2013). La fotografía, un negocio que se transforma. *Vanguardia*. Recuperado el 12 de Marzo de 2021, de <https://www.vanguardia.com/colombia/la-fotografia-un-negocio-que-se-transforma-AYVL204073>