

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



PROYECTO LIDER

Propuesta para la construcción de un sistema de información de presupuesto de Exportaciones

Alpina Productos Alimenticios S.A

Juan Camilo Restrepo Villa

Tutor: German Barbosa Zárate

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C

2016

Tabla de contenido

1	Resumen Ejecutivo	5
2	Descripción de la empresa	6
2.1	Historia de Alpina Productos Alimenticios	6
2.2	Organigrama de Alpina Productos Alimenticios.....	7
2.2.1	Área de planeación financiera	8
3	Diagnóstico del área.....	9
3.1	Análisis de la matriz DOFA	11
4	Planteamiento del problema.....	12
5	Antecedentes	13
6	Justificación	15
7	Objetivos	16
7.1	Objetivo General.....	16
7.2	Objetivos específicos	16
8	Marco teórico y conceptual.....	17
8.1	Presupuesto.....	17
8.1.1	Razones para presupuestar	18
8.2	Ingresos.....	19
8.3	Costos	20
8.4	Gastos	20
8.5	EBITDA.....	21

9	Metodología	22
10	Desarrollo de las actividades- Resultados	24
10.1	Elaboración de la herramienta	24
10.2	Formulación de la venta y el costo de la venta	26
10.3	Formulación de los Gastos	28
10.4	El resultado de la herramienta.....	29
10.5	Entrevistas.....	30
11	Conclusiones	33
12	Recomendaciones.....	34
13	Bibliografía.....	36
14	Anexos.....	38

Lista de tablas

Tabla 1.	<i>Matriz DOFA del área de planeación financiera de Alpina</i>	10
Tabla 2.	EBITDA.....	21

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Organigrama de Alpina.....	8
<i>Figura 2.</i> Registro de facturación Exportaciones año 2015	14
<i>Figura 3.</i> Simulador Exportaciones año 2016	14
<i>Figura 4.</i> Planeación estratégica e implementación de planes	18
<i>Figura 5.</i> Esquema de la metodología del proyecto, paso a paso.....	22
<i>Figura 6.</i> Componentes base de la herramienta.....	26
<i>Figura 7.</i> Cantidad de cajas, unidades totales, toneladas	27
<i>Figura 8.</i> Costo de Producción	28
<i>Figura 9.</i> Presupuesto Alpina Exportaciones	29
<i>Figura 10.</i> Gráfico del análisis del presupuesto	30

Lista de anexos

Anexo 1. Aprobación del jefe de práctica.....	38
Anexo 2. Certificación corrector de estilo	39
Anexo 3. Carta Aval del tutor	40
Anexo 4. Entrevista.....	41

1 Resumen Ejecutivo

El presente proyecto de investigación se desarrolla en la empresa “Alpina Productos Alimenticios S.A.” Esta empresa del sector de alimentos se encarga de la fabricación de productos lácteos y sus derivados, con el compromiso de alimentar saludablemente.

El problema de investigación, se centra en la nueva Unidad de Negocio Alpina Exportaciones, un área que a pesar de existir hace algunos años, como una operación propia de Alpina, no se había tenido en cuenta como una verdadera Unidad de Negocio, pero desde el inicio de 2016, se ha constituido como una operación, de la cual se espera un gran crecimiento en los próximos años.

En ese sentido, el problema de investigación hace referencia a la carencia de un sistema o modelo financiero del cual se pueda obtener un modelo de presupuestación y/o simulación que suministre información relevante y confiable.

Como solución al problema, el investigador propone el desarrollo de un sistema de información de presupuesto, con el fin de que este sea utilizado como base para un simulador de exportaciones, simulador que fue diseñado y puesto en producción a partir de este proyecto, tal como se verá al final del documento en las conclusiones y recomendaciones del tema.

Los beneficios principales a futuro para Alpina, que trae el desarrollo de esta herramienta implican: reducción de costos, agilidad en la toma de decisiones, rapidez en la obtención de resultados confiables y responsables y, simulación de diferentes escenarios posibles dentro del negocio.

2 Descripción de la empresa

2.1 Historia de Alpina Productos Alimenticios

Después de la huida de su continente por el turbulento ambiente de la segunda guerra mundial, y luego de un primer fracaso en el negocio de los quesos en Ecuador, dos Suizos viajan a Colombia en busca de nuevas oportunidades y conocen el Valle de Sopó. “De inmediato, la similitud del lugar con los paisajes suizos los atrajo y decidieron quedarse en el pueblo para iniciar nuevamente su negocio” (Nullvalue, 2000, párr. 4).

En un principio elaboraban manualmente quesos artesanales, que gracias a su excelente calidad, atrajeron un mercado fijo y las ventas aumentaron rápidamente (Nullvalue, 2000). En 1945, se realiza la creación de la fábrica de quesos suizos Göggel y Banzinger, en un caserón donde funcionó la primera planta, en Sopó. Es en este momento cuando sus actividades dejan de ser artesanales y pasan a ser industriales; conocidos siempre por su innovación, mientras en Colombia en aquel tiempo solo se consumía quesos frescos, Alpina introdujo al mercado los quesos Emmental, Gruyere y Parmesano (Alpina, 2015).

“Un préstamo bancario fue el impulso para la construcción de la primera planta industrial en un terreno de siete fanegadas, donde se inició el desarrollo de productos de derivados lácteos como el yogurt y el kumis” (Alpina, 2015, párr. 4).

En su esfuerzo por mantener la calidad de los productos, trajeron técnicos suizos para que compartieran sus secretos en el arte quesero, con los trabajadores colombianos (Nullvalue, 2000). “Para 1975, se vincula un nuevo grupo de accionistas colombianos. A finales de los 70, se profesionaliza la administración de la compañía y redimensionan el negocio. Se presenta el lanzamiento de productos como: Arequipe, Finesse, Boggy y Leche” (Alpina, 2015, párr. 6).

Para los 80, Alpina se posiciona en el mercado Colombiano e implementan un nuevo esquema de pago por calidad de la leche, esquema que actualmente es utilizado, no sólo por Alpina, sino también por la competencia. Lanzamientos: Bonyurt, Alpinito y Leche Alpina UHT (Alpina, 2015).

En los 90, la empresa logra expansión internacional mediante las exportaciones alcanzando países como Venezuela, Ecuador y, se logran además los permisos requeridos para exportar a Estados Unidos. A su vez, la empresa inicia un proceso de diversificación en el portafolio de productos lanzando al mercado la línea Baby y Refrescos (Alpina, 2015).

Posterior a esto, en la década de los años 2000, Alpina obtiene crecimientos altos y buenos rendimientos, adquiriendo nuevas empresas en Ecuador y abriendo también una planta de producción en Venezuela; además de la presentación de productos con alto valor agregado como lo son el Yox, Regeneris y Frutto; los cuales mejoran la salud y el bienestar de los consumidores. Finalmente en 2011, se abre la primera planta de Alpina Foods, en el estado de Nueva York (Alpina, 2015).

2.2 Organigrama de Alpina Productos Alimenticios

Para contextualizar el área desde donde se realiza este proyecto de grado, primero se revisa de forma general la composición estructural de la organización.

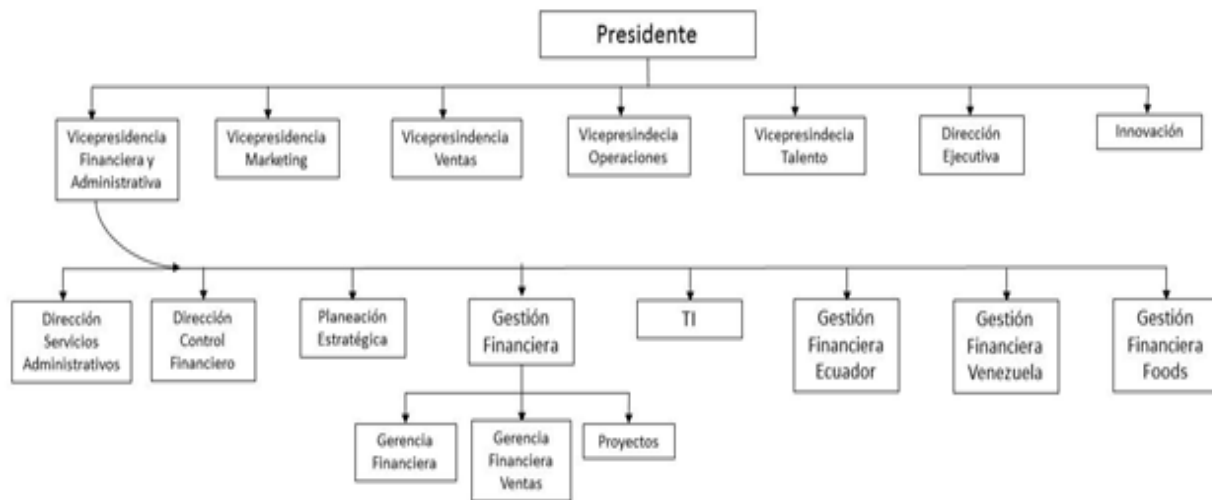


Figura 1. Organigrama de Alpina

Fuente: Elaboración propia.

2.2.1 Área de planeación financiera

El área de estudio de este proyecto, es el Área de Planeación Financiera. Tras varios cambios en la estructura organizacional, evidenciada por las estrategias implantadas por el nuevo Presidente de la compañía, la Gerencia de Planeación Financiera, dirigida por Liliana Higuera, está encargada de:

- a. Analizar de manera integral todas las operaciones del negocio. (Tanto a nivel de estados de resultados como de inversiones).
- b. Validar mediante el presupuesto previo, el cumplimiento de todas las metas de Alpina en todos los proyectos y marcas que maneja la organización.
- c. Dentro de esta validación se destacan las siguientes actividades:
 - Planeación del presupuesto con alta profundización. (Front del PyG).
 - Seguimiento y control de la ejecución de los presupuestos.
 - Evaluar los retornos de las inversiones realizadas por la organización.

Otra de las funciones del área, es la consolidación mensual de toda la información financiera de los países donde ejerce actividades Alpina. Además, garantizar el cumplimiento de indicadores de eficiencia por parte de los empleados (nivel de servicio, ventas, EBITDA). La última de las funciones que realiza el Área de Planeación Financiera, consiste en la evaluación respectiva de las consolidaciones y la realización del análisis de la información de gestión versus la información contable. Luego de hacer una breve descripción del Área de trabajo, es necesario realizar un minucioso diagnóstico para conocer en detalle lo que ocurre dentro del área.

3 Diagnóstico del área

El diagnóstico del Área parte del análisis DOFA, el cual, es una de las herramientas de planeación de negocios más utilizada por parte de las organizaciones. “Este análisis, se usa para examinar el estado de la compañía e investigar nuevas oportunidades de negocio determinando sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas” (Beagrie, 2004, p. 21)

Para este contexto, dentro del departamento de una organización, (Beagrie, 2004) afirma que “un análisis DOFA puede ser usado para mejorar rendimientos, o para evaluar el resultado potencial de una nueva iniciativa” (p.21). Teniendo en cuenta lo anterior, el análisis DOFA para el Área de Planeación Financiera de Alpina Productos Alimenticios está dado por la tabla 1:

Tabla 1. *Matriz DOFA del área de planeación financiera de Alpina*

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Planificación de objetivos. • Ejecución de objetivos. • Altos niveles académicos. • Tecnología de punta • Buen clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Cambios recurrentes dada la nueva presidencia • Deficiencia de herramientas para presupuestar exportaciones • Carencia de información histórica.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ahorro en costos y tiempo. • Optimización de procesos. • Nuevos conocimientos. • Alto precio del dólar • Apertura de nuevos mercados 	<p>Estrategia FO</p> <p>Fortalezas como las de tecnología deben ser aprovechadas para realizar sistemas que reduzcan costos para la compañía generando optimización en procesos. Otro aspecto a resaltar es que el alto precio del dólar sea un factor fuerte para facilitar el alcance de los objetivos propuestos.</p>	<p>Estrategia DO</p> <p>Problemas como el de la comunicación son muy evidentes dentro de Alpina en general, si existiera una mejor comunicación seguramente habría una reducción en tiempos. La creación de herramientas eficientes puede convertirse en una fortaleza para llegar a nuevos mercados y lograr mayor competitividad.</p>
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percepción de inestabilidad. • Fuertes competidores • Incertidumbre de nuevos mercados • Sobrecostos en la producción 	<p>Estrategia FA</p> <p>Un buen clima organizacional debe contraponerse ante la inestabilidad que actualmente se presenta en Alpina, esto con el fin de no desenfocarse y mantener una alta productividad. La correcta planeación de objetivos puede reducir considerablemente la incertidumbre al llegar a nuevos mercados.</p>	<p>Estrategia DA</p> <p>En el mundo competitivo actual y de globalización, la falta de una herramienta sistematizada en uno de los ramos que llegaría a ser uno de los más importantes como es el de las exportaciones en Alpina impacta de manera negativa la competitividad. Se busca reducir incertidumbre del mercado y para esto es necesario crear unas buenas fuentes de información logrando ventajas en el mercado.</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.1 Análisis de la matriz DOFA

La matriz DOFA presentada en la tabla 1, se validó con la Coordinadora de Control Financiero María José Acosta Burbano, ella comparte que actualmente dentro de Alpina, existe una alta presión e inestabilidad por parte de los empleados dados los cambios que se han presentado y, las nuevas modificaciones que posiblemente ocurran; específicamente en el Área de Finanzas. Además, asegura que una de las principales consecuencias negativas de estos cambios, es la pérdida de conocimiento; puesto que, muchas de las personas que se van tienen un excelente conocimiento de los procesos dentro de la compañía, lo que facilita el trabajo y la coordinación entre Áreas. No obstante, ella es muy optimista con estos cambios, pues dice que a pesar de que se presenten situaciones negativas para la compañía en general, en el ámbito personal, esto puede ser visto como oportunidades de crecimiento debido a que surgen nuevos retos que facilitan el desarrollo profesional con altas posibilidades de ascenso, hecho que motiva a las personas a mejorar cada día más.

Otro aspecto a resaltar consiste en que, dentro de Alpina existen altos problemas de comunicación, esto perjudicando las operaciones de la organización y generando altas contradicciones entre las diferentes Áreas; lo anterior, tiene altas implicaciones en costos y tiempo. Es preciso mencionar que, respecto a este tema, la Coordinadora asegura que no existe una alineación adecuada entre Áreas y, que para mejorar esto es necesaria una reestructuración de procesos, es decir, que la Presidencia defina coherentemente las funciones y roles que va a desempeñar cada una de las Gerencias, para que en conjunto exista una mejor comunicación y mejoren los resultados.

Por otra parte, analizando la parte externa de la compañía, la señora Acosta también es consciente de que Alpina debe diversificar más su portafolio, ella asegura que se podría ser más

competitivo lanzando nuevos productos a nuevos segmentos de mercado, abriendo nuevos mercados y posicionando la marca Alpina, no sólo a nivel Nacional sino también a nivel Internacional. El análisis anterior, es la base para el planteamiento del problema del proyecto.

4 Planteamiento del problema

De acuerdo a lo analizado anteriormente, se pueden identificar las siguientes falencias dentro del sistema de planeación de exportaciones:

- Carencia de información detallada respecto al histórico de exportaciones realizadas. Esto debido a que las exportaciones no eran consideradas como un solo negocio, sino que se tenían en cuenta dentro de las Unidades de Negocio como una fuente extra de ingreso, entonces, la información en los P&G de las diferentes Unidades de Negocio contenían los valores de las exportaciones.
- Diversas versiones de documentos que comparándolos generan confusiones. (Costos de transporte, peso de productos).
- Ausencia de reportes de información que faciliten la interpretación y análisis de datos.
- Deficiencia en la herramienta de presupuesto de exportaciones. No hay la presencia de un modelo que asegure unos resultados reales frente al tema de exportaciones, lo que dificulta la credibilidad de la información.

Considerando lo anterior, se define la pregunta de investigación de la siguiente manera:

¿Alpina cuenta con una herramienta sistematizada de presupuestación de exportaciones que suministre información confiable y oportuna?

5 Antecedentes

En el 2015, Alpina mostró el presupuesto de exportaciones para el presente año; el actual Gerente de Nuevos Negocios presupuestó ventas, las cuales fueron incrementadas, en un 36% respecto al presupuesto proyectado y en un 69.3% respecto el real del año 2015. A los pocos días de ingresar, surgió un reto para el investigador, puesto que, se requería la construcción del P&G mes a mes presupuestado para el año 2016, con sus respectivos márgenes y estructura de costos y gastos para la nueva meta proyectada por los altos directivos, pues este nuevo incremento implicaba además abrir mercados en 5 nuevos países, sin las suficientes herramientas; lo anterior, debido a que, el Gerente de Nuevos Negocios solo entrega una base de datos donde se especifican las facturas de las ventas del año 2015 y los números del presupuesto para este año, en ese sentido, era necesario construir el P&G de las exportaciones presupuestando cada línea del P&G por ingresos, costos y gastos.

Para empezar, el investigador debió recolectar toda la información necesaria para poder armar una base de datos sólida. Luego de un tiempo de recolección de información, el investigador se percató de la necesidad de contactar a diversas áreas de la empresa, debido al bajo nivel de información manejado por el área. Un Excel en blanco, una impresión del P&G proyectado y una base de facturación, son el inicio de una búsqueda exhaustiva de información para poder empezar con la labor. No obstante, al poco tiempo el investigador se percató de que hay información entre áreas que se maneja de manera diferente, por ejemplo, el Área de Planeación Financiera tenía un valor diferente de transporte de containers de Sopó a Buenaventura, frente al Área de Logística; hechos que no permitían avanzar con la elaboración de la base de datos y que perjudicaban los tiempos de trabajo, puesto que, no bastaba con preguntar una vez, porque si no se rectificaban los datos con otras áreas de la compañía, los resultados no serían los óptimos.

la toma de decisiones, pues prácticamente se negocia a ciegas sin tener números que faciliten los porcentajes de crecimiento; en conclusión, se constituye un segundo problema.

Paralelamente, un tercer problema surge, cuando la información que se encontró estaba desactualizada; muy pocos conocen la información actualizada para poder avanzar con la elaboración de la base de datos. Este problema, nuevamente afecta en términos de tiempo y costos, en tanto que, los procesos no pueden avanzar con naturalidad.

Finalmente, para validar el proyecto, se realizan entrevistas semi-estructuradas para conocer los diversos puntos de vista de los Gerentes en contexto, Planeación Financiera y Nuevos Negocios y, determinar la importancia y alcance del proyecto en formación.

6 Justificación

Según la Coordinadora y la Gerente de Planeación Financiera, Alpina desea expansión internacional mediante exportaciones, debido a los siguientes factores: primero, aprovechar el alto precio del dólar y poder alcanzar mayores ingresos mediante las exportaciones; segundo, aprovechar la alta devaluación del peso colombiano para obtener mejores márgenes, factor que está muy ligado con el primero; tercero, disminución del riesgo a través de la comercialización internacional; y cuarto, obtener aliados estratégicos para conocer nuevos mercados y diversificación de portafolio (Joint Ventures). Además, al ser un proyecto relativamente nuevo dentro de Alpina, es necesario que exista una base de datos sólida, para prevenir errores que puedan cometerse en el futuro y así disminuir el riesgo en términos de costos y tiempo para futuros analistas de Alpina. Uno de los objetivos consiste en que, la información consolidada de esta base de datos sea clara, de fácil entendimiento y sobre todo concreta, para que cualquier persona dentro de la compañía este en capacidades de entenderla, todo esto, ayudado por la implementación de gráficos dentro de los consolidados para realizar análisis de futuras

estrategias, así como también, la obtención de un histórico de comportamientos de estacionalidad y mercado por país.

Si se logra tener la automatización de este sistema, será más sencillo identificar los costos de ventas, además, junto con la proyección de ventas y gastos, se puede hacer un simulador de exportaciones y mostrar P&G's cercanos a la realidad, teniendo en cuenta que, los costos de ventas son los que más afectan al EBITDA. Cabe resaltar que el simulador de exportaciones, no hace parte de este proyecto.

7 Objetivos

7.1 Objetivo General

Desarrollar una base de datos sólida, con información completa, eficiente, confiable y de fácil entendimiento para cualquier analista dentro de Alpina, con el fin de tener una base fuerte para realizar a corto plazo un simulador de exportaciones y tener una herramienta capaz de facilitar información para la toma de decisiones en años venideros.

7.2 Objetivos específicos

- Capturar y validar información actualizada y coherente, con el fin de obtener bases sólidas para la elaboración de la base de datos.
- Organizar información para analizar y utilizar la que brinda datos relevantes y necesarios a la base de datos.
- Realizar la primera propuesta de base de datos para presupuesto dirigida a las partes para aprobación del mismo.

- Proyectar presupuesto de exportaciones para el año 2016 para utilizarlo como base para posteriores análisis.
- Consolidar la base de datos para la creación de un simulador de exportaciones para uso en los próximos años.

8 Marco teórico y conceptual

8.1 Presupuesto

El presupuesto es una de las herramientas más importantes que una empresa puede tener, en tanto que, proporciona un plan de acción para poder cumplir los objetivos planteados a lo largo del año. Para empezar, (Gordon, 2015) afirma que;

Presupuestar no es más que formular un plan financiero coherente en un periodo de tiempo, usualmente de uno o dos años. A medida que implementa su plan, usted puede calificar sus esfuerzos comparados con su presupuesto. Presupuestar le permite predecir el monto de técnicos, vehículos, equipo, etc., que usted necesita basado en los ingresos proyectados. (p.66)

Por otra parte, Bistricean (como se citó en Nicolae & Anca, 2010) define el presupuesto como “un plan financiero que incluye el cálculo de los ingresos y gastos de una entidad social o económica en un determinado periodo de tiempo” (p.919).

Adicionalmente, para (Nicolae & Anca, 2010):

El presupuesto es la expresión cuantitativa del plan enmarcado por la administración en un tiempo específico y soporta la coordinación de las actividades necesarias para ejecutar el plan. Un presupuesto que incluya aspectos financieros cuantifica las predicciones de los

administrativos respecto a tesorería, flujos de caja, y los estados financieros de la entidad.
(p. 919)

8.1.1 Razones para presupuestar

De acuerdo a Hansen & Van der Stede (cómo se citó en Sumedrea & Costin, 2014) “the reason to Budget is not new, but recent studies have indicated that there are multiple reasons and uses of budgets and they are associated with different budgeting characteristics” (p.160).

En ese sentido, es posible afirmar que, estudios recientes han indicado que existen múltiples razones y usos para presupuestar y que están asociados además con diferentes características.



Figura 4. Planeación estratégica e implementación de planes

Fuente: tomado de (Nicolae & Anca, 2010)

Partiendo de la figura 4, para mostrar las características de las que se mencionan anteriormente, (Sumedrea & Costin, 2014) aseguran que:

Los presupuestos fijos son usualmente utilizados para planes propuestos, es decir, las figuras en estos planes no se modifican a la respuesta de cambios en las actividades de costos/ingresos. Por otra parte, los presupuestos flexibles están diseñados para cambiar actividades, y generalmente, son usados para temas de control, pero también pueden ser usados para monitorear los efectos de los niveles de las diferentes actividades. (p.160)

Además, los presupuestos flexibles son utilizados como base para la evaluación de las acciones ejecutadas por la empresa en un periodo de tiempo determinado (Sumedrea & Costin, 2014). Los presupuestos variables están enfocados en la elaboración de *Forecast*, con el fin de que las organizaciones sean más ágiles y así obtener mejores respuestas a posibles cambios. En términos generales, los presupuestos son utilizados por las empresas para hacer el futuro un poco más previsible (Sumedrea & Costin, 2014). Como conclusión personal y partiendo de los dos textos, se puede decir que, ante estrategias de planeación cortas, se pueden efectuar presupuestos fijos, poco cambiantes, pero a medida que las estrategias abarquen un periodo más largo, es necesario que los presupuestos utilizados sean flexibles, dado los continuos cambios que se presentan en las industrias y, en el caso particular del proyecto, en la industria de los lácteos.

Como los presupuestos se elaboran a partir de las proyecciones de los P&G, para concluir el marco teórico se brindan unas breves definiciones de los aspectos más importantes a tener en cuenta para la presupuestación.

8.2 Ingresos

Según el anexo técnico 1.1, del grupo 1 del Decreto 2420 de 2015, el cual reglamenta el marco técnico normativo de las NIIF:

La definición de ingresos incluye tanto los ingresos de actividades ordinarias como las ganancias. Los ingresos de actividades ordinarias, surgen en el curso de las actividades ordinarias de la entidad y corresponden a una variada gama de denominaciones, tales como, ventas, honorarios, intereses, dividendos, alquileres y regalías. (p. 18)

8.3 Costos

Según la Food and Agriculture Organization of the United Nations, los costos de producción son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento (FAO, 1998, párr. 1). Además, los costos pueden dividirse en dos grandes categorías: *costos fijos* y *costos variables*; los costos fijos son los costos que no varían con el nivel de producción y que solo pueden eliminarse cerrando; por otra parte, los costos variables son los costos que varían cuando varía la producción (Pindyck & Rubinfeld, 2009).

Una segunda definición, según el decreto 2420 de 2015 es la siguiente:

- (a) Costo histórico. Los activos se registran por el importe de efectivo y otras partidas pagadas, o por el valor razonable de la contrapartida entregada a cambio en el momento de la adquisición. Los pasivos se registran al importe de los productos recibidos a cambio de incurrir en la obligación o, en algunas circunstancias (por ejemplo, en el caso de los impuestos a las ganancias), por las cantidades de efectivo y equivalentes al efectivo que se espera pagar para satisfacer en el pasivo en curso normal de la operación.
- (b) Costo corriente. Los activos se llevan contablemente por el importe de efectivo y otras partidas equivalentes al efectivo que debería pagarse si se adquiriese en la actualidad el mismo activo u otro equivalente. Los pasivos se llevan contablemente por el importe sin descontar de efectivo u otras partidas equivalentes al efectivo que se precisaría para liquidar el pasivo en el momento presente. (Grupo 1, anexo técnico 1.1., p. 22)

8.4 Gastos

Según el anexo técnico 1.1, del grupo 1 del Decreto 2420 de 2015, el cual reglamenta el marco técnico normativo de las NIIF:

La definición de gastos incluye tanto las pérdidas como los gastos que surgen en las actividades ordinarias de la entidad. Entre los gastos de la actividad ordinaria se encuentran, por ejemplo, el costo de las ventas, los salarios y la depreciación. Usualmente, los gastos toman la forma de una salida o depreciación de activos, tales como efectivo y otras partidas equivalentes al efectivo, inventarios o propiedades, planta y equipo. (Grupo 1, anexo técnico 1.1., p. 18)

8.5 EBITDA

EBITDA es el acrónimo de Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization, por sus siglas en inglés. La siguiente tabla muestra un Estado de Resultados para entender mejor el EBITDA.

Tabla 2. EBITDA

Estado de resultado integral	2011	2012
Ventas	\$ 96.800	\$ 108.400
Costo de Ventas	\$ 35.600	\$ 40.100
Utilidad Bruta	\$ 61.200	\$ 68.300
Gastos Operacionales	\$ 25.750	\$ 27.500
EBITDA	\$ 35.450	\$ 40.800
Depreciación	\$ 3.500	\$ 3.500
Utilidad Operativa	\$ 31.950	\$ 37.300

Fuente: Elaboración propia.

El EBITDA muestra la utilidad depurada sin tener en cuenta intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, por esta razón, el EBITDA permite obtener una idea clara del rendimiento operativo de las empresas (EAFIT, 2015).

9 Metodología

A lo largo de la elaboración del trabajo, se desarrolló un esquema general que resume la metodología paso a paso indicado en la figura 5;

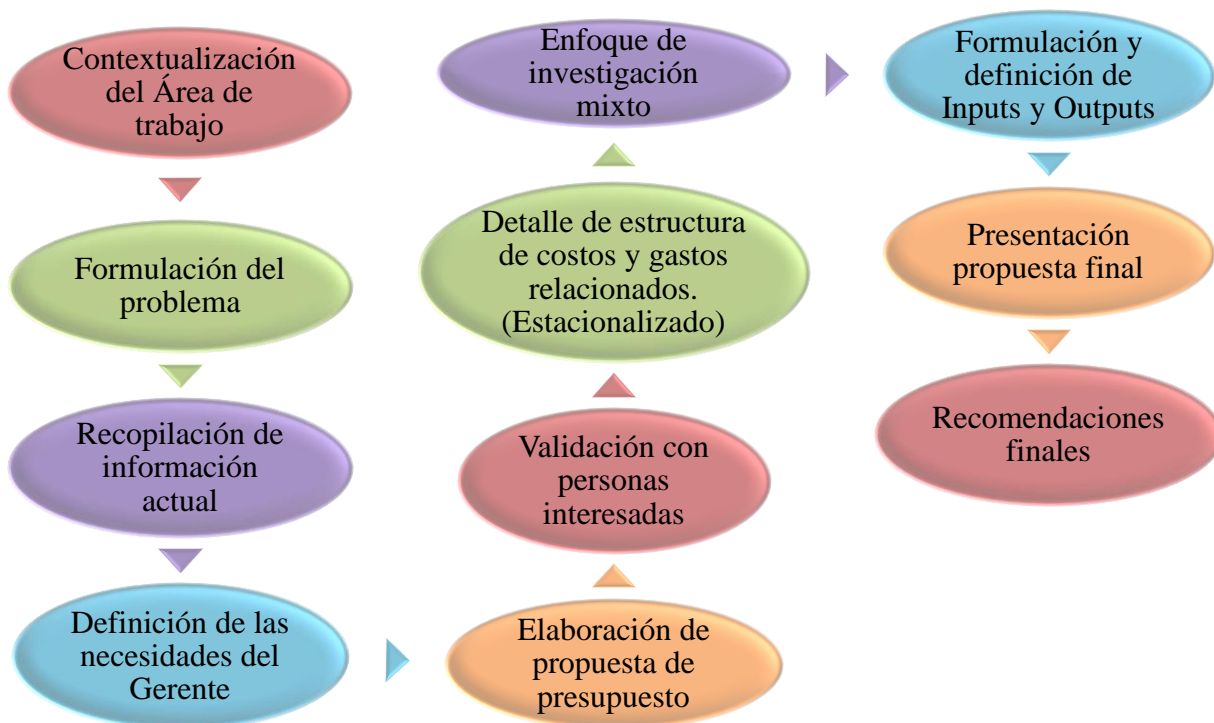


Figura 5. Esquema de la metodología del proyecto, paso a paso

Fuente: Elaboración propia.

Este esquema de metodología se puede relacionar con lo que dice (Harrington, 1993), quien afirma que, existen cinco fases para el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa, cada una de las cuales está determinada por actividades específicas. Fase I: organización para el mejoramiento; Fase II: conocimiento del proceso; Fase III: modernización del proceso; Fase IV: medición y controles y; Fase V: mejoramiento continuo.

El enfoque de investigación aplicado para la elaboración de este trabajo es Mixto. Según (Sampieri, 2014)

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno de estudio. (p.534)

En este caso particular, el análisis cualitativo es necesario en primera instancia para establecer las necesidades del presupuesto y lo que finalmente se busca con el desarrollo del mismo, específicamente en las exportaciones de Alpina. Por su parte, el análisis cuantitativo se requiere para la elaboración de la herramienta que busca cuantificar los resultados obtenidos para posteriores análisis y a partir de esta herramienta plantear futuras estrategias.

Se realizó un diagnóstico del área mediante la matriz DOFA, mostrando los aspectos generales más relevantes dentro del área del proyecto y se tomaron como punto de partida para las conclusiones obtenidas. Los resultados y análisis, están consignados en la segunda parte del documento.

Paralelamente a la recolección pertinente de información para la realización del proyecto, se formula el problema que está ligado directamente a este aspecto, dado que no existen las suficientes herramientas para la elaboración de un presupuesto de exportaciones con resultados confiables y eficientes. Se propone la elaboración del sistema de información de presupuesto, para a futuro construir un simulador de exportaciones. Este sistema de información es la parte cualitativa de este proyecto.

Luego de definir las necesidades del Gerente de Nuevos Negocios y la recolección de toda la información necesaria, se elabora, en primera instancia una propuesta de presupuesto que luego fue verificada y validada a través de una entrevista semi-estructurada con el Gerente en mención, la cual se encuentra anexada en el documento y ampliamente soportada en el cuarto punto del documento.

Posteriormente se elabora un P&G estacionalizado, definiendo en detalle la estructura de costos para cada uno de los productos y enfocando los resultados en la obtención del porcentaje de los costos de ventas sobre los ingresos por ventas netas, además se analiza su comportamiento en todos los meses de año, para realizar los ajustes necesarios. El proceso se realiza de igual manera con los gastos, para finalmente obtener un porcentaje de EBITDA sobre las ventas, todo esto explicado a lo largo del documento.

Antes de presentar la propuesta final, es necesario identificar los Inputs y Outputs que se rigen en la herramienta de presupuesto, aspectos identificados y explicados en la parte final del documento.

Finalmente,, se presenta dicha propuesta final, con sus respectivas recomendaciones para que las personas interesadas tomen una decisión al respecto y poner en marcha el proyecto.

10 Desarrollo de las actividades- Resultados¹

10.1 Elaboración de la herramienta

Partiendo de los objetivos de investigación, la elaboración de la herramienta requirió de la búsqueda y desglose de diferentes fuentes de información manejada por las áreas de Comercio Exterior, Control Financiero y Finanzas. Para obtener los resultados esperados, hubo la

¹ Las cifras incluidas en este capítulo no corresponden a la realidad. Fueron modificadas para efectos de este trabajo.

necesidad de filtrar la información con el fin de tener la cantidad necesaria de datos y evitar información innecesaria para el desarrollo de la herramienta. Las bases requeridas para la elaboración de la herramienta se describen a continuación:

- *Costo Kilo*: esta base de datos contiene la información del costo por kilo mensual en Pesos Colombianos de cada uno de los productos que produce Alpina.
- *Costo Unitario*: todos los productos elaborados por Alpina, constan de ocho componentes al momento de su elaboración. Dichos componentes son: Compras, depreciación, empaque, gasto de fabricación, componente lácteo, componente no lácteo, mano de obra y materiales. Esta base contiene el costo por componente en Pesos Colombianos de todos los productos del portafolio de Alpina.
- *Familia*: dentro de esta base de datos se puede encontrar la categoría, la marca y la familia de los productos vendidos por Alpina.
- *Peso Neto Exportados*: para Alpina, el peso neto es la cantidad de medida de los productos sin tener en cuenta el peso de los empaques. Esta base de datos contiene todos los pesos netos de los productos que Alpina exporta a las diferentes geografías.
- *Peso Bruto Exportado*: para Alpina, el peso bruto es la cantidad de medida de los productos teniendo en cuenta el peso de los empaques. La base de datos en mención contiene la información de pesos brutos de todos los productos que Alpina exporta a las diferentes geografías.
- *Base productos exportación*: esta base de datos fue suministrada por el Gerente de Nuevos Negocios, la cual contiene el precio de venta, embalaje (unidades que contiene una caja de producto), entre otros y; además contiene cierta información de las ventas realizadas en el año 2015 para Alpina Exportaciones.

Teniendo la información mencionada anteriormente, se procede a la elaboración del modelo. La actual coordinadora de Control Financiero proporciona una guía de elaboración del presupuesto de Alpina Exportaciones y de cómo a partir de la información filtrada, lograr obtener resultados hasta el EBITDA. La figura 6, muestra los componentes base que contiene la herramienta.

Categoría	Marca	FAMILIA	SKU/Código	PRODUCTO	PAÍS	Mes	Quarter
BEBIDAS LACTEAS	AVENA ALPINA	AVENA VASO	4450097		BOLIVIA	Ppto Ene16	IQ
BEBIDAS LACTEAS	FINESSE	AVENA FINESE	8499097		BOLIVIA	Ppto Ene16	IQ
BEBIDAS LACTEAS	AVENA ALPINA	AVENA VASO	4454097		BOLIVIA	Ppto Ene16	IQ
BABY	ALPINA BABY	COMPOTA SA	1750097		BOLIVIA	Ppto Ene16	IQ
BABY	ALPINA BABY	COMPOTA SA	1714097		BOLIVIA	Ppto Ene16	IQ
BABY	ALPINA BABY	COMPOTA SA	1678097		BOLIVIA	Ppto Ene16	IQ
BABY	ALPINA BABY	COMPOTA SA	1679097		BOLIVIA	Ppto Ene16	IQ
BABY	ALPINA BABY	COMPOTA SA	1712097		BOLIVIA	Ppto Ene16	IQ
BABY	ALPINA BABY	COMPOTA SA	1716097		BOLIVIA	Ppto Ene16	IQ
BABY	ALPINA BABY	COMPOTA SA	1751097		BOLIVIA	Ppto Ene16	IQ
BABY	ALPINA BABY	COMPOTA SA	1713097		BOLIVIA	Ppto Ene16	IQ
BABY	ALPINA BABY	COMPOTA SA	1710097		BOLIVIA	Ppto Ene16	IQ
BABY	ALPINA BABY	COMPOTA SA	1711097		BOLIVIA	Ppto Ene16	IQ
BABY	ALPINA BABY	COMPOTA SA	1677097		BOLIVIA	Ppto Ene16	IQ
BABY	ALPINA BABY	COMPOTA SA	1715097		BOLIVIA	Ppto Ene16	IQ

Figura 6. Componentes base de la herramienta

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la figura 6, la base de la herramienta contiene: categoría, familia, marca, SKU (código del producto) y nombre del producto, esto con el fin de poder tener completo detalle del producto a exportar.

10.2 Formulación de la venta y el costo de la venta

Para continuar con la elaboración de la herramienta, el investigador vio la necesidad de poder automatizar la mayor cantidad de resultados para facilitar su uso y entendimiento. Al entender que, el comité directivo pedía resultados en pesos y la venta al exterior es en dólares, primero se tomó el TRM promedio del mes de Enero (COP 3.244) y lo primero que se formuló fue el

Costo total	COMP	EMPO	GAFa	LACT	MAOB	MATE	NLAC
	0.00	241.69	56.26	128.26	48.16	0.00	85.89
	0.00	237.42	51.88	149.43	46.66	0.00	53.22
	0.00	232.72	45.04	124.86	44.97	0.00	104.21
	0.00	338.27	25.38	0.00	58.27	0.00	148.03
	0.00	359.21	25.23	0.00	67.85	0.00	200.62
	0.00	350.54	26.70	0.00	72.07	0.00	121.81
	0.00	333.95	31.04	0.00	83.77	0.00	136.63
	0.00	362.87	26.39	0.00	72.57	0.00	164.89
	0.00	326.52	49.96	0.00	77.77	0.00	109.02
	0.00	348.85	35.89	0.00	83.80	0.00	133.94
	0.00	341.85	48.45	0.00	95.90	0.00	88.61
	0.23	362.79	26.42	0.14	70.10	0.00	99.90
	0.24	361.99	25.62	0.14	67.92	0.00	116.64
	0.00	351.04	34.94	0.00	86.48	0.00	150.54

Figura 8. Costo de Producción

Fuente: elaboración propia

Existen dos formas de calcular el costo de producción. Ambos resultados deben coincidir.

- Costo de producción= (Tons Netas*1000)*Costo Kilo. La razón por la que se multiplica por 1000 es para convertir las toneladas a Kilos ya que la base de datos contiene la información del costo para unidades en Kilogramos.
- Costo de producción= (Comp+Empaque+GAFa+LACT+MAOB+MATE+NLAC) * Unidades Totales

Hay que tener presente que en los costos mencionados anteriormente, no se tiene en cuenta la depreciación, puesto que, el rendimiento del negocio de Alpina, se mide con los resultados obtenidos hasta el EBITDA.

10.3 Formulación de los Gastos

La formulación de los gastos logísticos, se basó principalmente en unos ratios ya estipulados por Alpina, de acuerdo a los históricos que se han presentado a lo largo de los años. Se manejó

un ratio del 7.8% respecto a la Venta Neta, pero la manera de distribución por SKU es directamente proporcional a la cantidad de toneladas fabricadas. Es decir, a mayor cantidad de toneladas, mayor carga del gasto de logística del total presupuestado.

Para el resto de los gastos, se estipuló un presupuesto de acuerdo a las necesidades de la Unidad de Negocio en términos administrativos (papelería, arriendos, asesorías técnicas y jurídicas, relaciones públicas, entre otros), marketing (impulso de marca, publicidad, degustaciones) y costo de servir (salarios, viajes, etc.). A diferencia de los gastos logísticos, la carga del gasto es proporcional a las ventas netas por SKU.

10.4 El resultado de la herramienta

El resultado de la herramienta lleva consigo el resultado del presupuesto de Alpina Exportaciones para el año 2016. La figura 9 muestra el resultado de lo mencionado:

COP MM	Ppto Ene16	Ppto Feb16	Ppto Mar16	Ppto Abr16	Ppto May16	Ppto Jun16	Ppto Jul16	Ppto Ago16	Ppto Sep16	Ppto Oct16	Ppto Nov16	Ppto Dic16	Total general
Toneladas	67	118	115	309	258	300	160	364	177	243	258	390	2,761
Venta Neta	287	525	600	1,577	1,300	1,525	925	1,925	925	1,275	1,425	2,026	14,315
Costo Producción	154	253	260	754	610	690	447	914	406	620	673	958	6,739
CDBV_	6	10	10	30	24	28	18	37	16	25	27	38	270
Costo	160	263	270	784	634	717	464	951	422	645	700	996	7,009
Ut Bruta	126	262	330	793	666	808	461	974	503	630	725	1,030	7,306
Logística	22	41	47	123	101	119	72	150	72	99	111	158	1,117
Costo Servir	49	64	63	102	94	82	83	113	83	93	98	92	1,016
Trade	21	39	45	155	134	163	94	143	69	95	106	151	1,214
Gastos Admin	9	23	19	47	40	49	32	55	32	40	43	66	454
Suma de EBITDA	24	95	156	366	296	394	180	514	247	303	367	563	3,505
Precio Ton	4.29	4.43	5.21	5.10	5.04	5.08	5.79	5.29	5.21	5.24	5.52	5.19	5.19
Costo Producto	2.31	2.14	2.26	2.44	2.37	2.30	2.80	2.51	2.29	2.55	2.61	2.45	2.44
Relación CV	53.8%	48.2%	43.3%	47.8%	46.9%	45.2%	48.3%	47.5%	43.9%	48.6%	47.2%	47.3%	47.1%
% Ventas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% Cto produccion	53.8%	48.2%	43.3%	47.8%	46.9%	45.2%	48.3%	47.5%	43.9%	48.6%	47.2%	47.3%	47.1%
% CDBV	2.2%	1.9%	1.7%	1.9%	1.9%	1.8%	1.9%	1.9%	1.8%	1.9%	1.9%	1.9%	1.9%
% Costo Total	56.0%	50.2%	45.0%	49.7%	48.8%	47.0%	50.2%	49.4%	45.7%	50.6%	49.1%	49.2%	49.0%
% Utilidad Bruta	44.0%	49.8%	55.0%	50.3%	51.2%	53.0%	49.8%	50.6%	54.3%	49.4%	50.9%	50.8%	51.0%
% Logística	7.8%	7.8%	7.8%	7.8%	7.8%	7.8%	7.8%	7.8%	7.8%	7.8%	7.8%	7.8%	7.8%
% Costo de Servi	17.2%	12.1%	10.5%	6.5%	7.2%	5.4%	8.9%	5.9%	8.9%	7.3%	6.9%	4.5%	7.1%
% Trade	7.4%	7.4%	7.4%	9.8%	10.3%	10.7%	10.1%	7.4%	7.4%	7.4%	7.4%	7.4%	8.5%
% Gastos Admin	3.2%	4.3%	3.2%	3.0%	3.1%	3.2%	3.4%	2.8%	3.4%	3.1%	3.0%	3.2%	3.2%
% EBITDA	8.3%	18.2%	26.0%	23.2%	22.7%	25.8%	19.5%	26.7%	26.7%	23.8%	25.7%	27.8%	24.5%

Figura 9. Presupuesto Alpina Exportaciones

Fuente: Elaboración propia.

Lo más importante del resultado de la herramienta, no es sólo el presupuesto mes a mes; el nivel de detalle de la herramienta es muy completo. La tabla dinámica resultante, puede ser filtrada y obtener resultados por familia, por categoría, e incluso por producto, brindando también márgenes de relación costo venta, utilidades y gastos por línea del P&G, este nivel de detalle es muy útil para la compañía para la futura toma de decisiones.

El modelo viene además acompañado de gráficas, para mayor entendimiento de los resultados. La figura 10, ejemplifica lo mencionado anteriormente.



Figura 10. Gráfico del análisis del presupuesto

Fuente: elaboración propia.

10.5 Entrevistas

Se realizaron dos entrevistas para conocer la opinión de las personas involucradas dentro del proyecto, dichas entrevistas estuvieron compuestas por tres preguntas de respuesta abierta (ver anexo 4).

La primera entrevista fue realizada a la Gerente Financiera a lo cual respondió lo siguiente:

La importancia de que Alpina busque crecimiento mediante las exportaciones radica, en primera instancia, en el hecho de que exista un desarrollo sostenible dentro de Alpina; la realización de un *greenfield* requiere de una inversión mucho más alta, que lo que requiere expansión mediante exportaciones y eso es positivo para Alpina. Además, cabe resaltar que mediante las exportaciones se pueden explorar nuevos mercados y consumidores, y para la Gerente Financiera, la exploración siempre va a ser positivo para una organización.

Por otra parte la Gerente Financiera asegura que los beneficios que puede traer la herramienta realizada por el investigador son:

- Agilidad en la toma de decisiones de negocio.
- Proyecciones de presupuesto y forecast.
- Obtención de resultados responsables y confiables.

Finalmente, la Gerente asegura que la herramienta si puede satisfacer necesidades tanto a corto como a largo plazo, puesto que, se pueden hacer proyecciones más centradas a la realidad y obteniendo resultados acertados que puedan favorecer el negocio de Alpina Exportaciones. Lo cual a su vez, favorece la planeación estratégica del negocio logrando ser más competitivos en el mercado.

La segunda entrevista fue realizada al Gerente de Nuevos Negocios, quien es la persona más favorecida por la herramienta dada su posición dentro del floreciente negocio de Alpina:

En primer lugar, el Gerente de Nuevos Negocios asegura que los beneficios del crecimiento de Alpina mediante las exportaciones tienen que ver con:

- Trascender la marca Alpina.
- Aprovechar las plantas actuales para exportar en mayor volumen y con mayor eficiencia.

- Conquistar el mercado Latinoamericano.
- Entender nuevos mercados y así mejorar los procesos de internacionalización.
- Equilibrar la balanza comercial de Alpina

Resulta interesante cuando el Gerente de Nuevos Negocios habla de este último punto en particular, pues él asegura que Alpina necesita equilibrar su balanza, debido a que actualmente es una empresa que importa muchos insumos que son utilizados en diversas fases de la cadena de valor de los diferentes productos de Alpina, por lo que es muy importante lograr que la balanza sea positiva para generar mayor valor a la compañía.

Para él, los beneficios que puede traer la herramienta realizada por el investigador son:

- Agilidad en la toma de decisiones.
- Prever difíciles escenarios. Sobre todo en temas de tasa de cambio que últimamente ha afectado las operaciones de la organización.
- Optimizar recursos.
- Mayor competitividad dentro del mercado.

Adicionalmente, el Gerente asegura que como el negocio está creciendo, la herramienta efectivamente va a satisfacer necesidades futuras, en términos de micro gestión, además en reducción de costos, principalmente porque en un futuro, no se van a solicitar consultores y nuevos software que generen sobrecostos en la operación de las exportaciones y, lo más importante, es una herramienta que brinda pronósticos. Lo anterior quiere decir que, puede dar información de que portafolio se va a manejar para cada geografía, el mix del portafolio y el precio de venta conveniente para incrementar el EBITDA de la unidad de negocio.

11 Conclusiones

- Fue elaborado, en el diseño y desarrollo del proyecto, un simulador de exportaciones base del presupuesto de ventas y costos, el cual constituirá para Alpina, una herramienta importante para el forecast y ejecución del presupuesto.
- Las Gerencias Financiera y de Desarrollo de Nuevos Negocios, aprobaron las bondades de la herramienta, la cual contribuirá a los objetivos de Alpina en el nicho de mercado de las exportaciones.
- Los inputs que requiere la herramienta, consisten en información actualizada de algunos fundamentales económicos, tales como, la tasa representativa del mercado y las ventas brutas por producto.
- Efectividad y eficiencia en los procesos operativos de las exportaciones para Alpina.
- Debido al diseño y desarrollo del proyecto de un simulador, Alpina para años futuros, tendrá unos presupuestos ajustados a la realidad económica. Por ejemplo, en el año 2016, a través de la herramienta, fue determinado el presupuesto por cada uno de los meses de este año.
- Reducción de costos. En la medida que la capacidad económica de Alpina desde el punto de vista de las exportaciones crezca, se verán las bondades de la herramienta desde el punto de vista de ahorros en recurso humano y recursos financieros.
- Oportunidad en la obtención del EBITDA. La herramienta permite tener de manera ágil, oportuna y eficaz, la obtención de información efectiva y eficiente para la Administración de la Alta Gerencia para la toma de decisiones.

12 Recomendaciones

- En caso de que la Unidad de Negocio Alpina Exportaciones, logre importantes crecimientos en los siguientes años, el investigador recomienda que la herramienta sea incluida en Qlick View, el cual genera de manera importante, reportes de indicadores financieros, los cuales son fuente de información para la toma de decisiones.
- Estudiar con el área de sistemas, la posibilidad de incluir interfaces automáticas para la alimentación de la información de la herramienta, incluyendo datos actualizados, como precios, costos, codificación de productos, etc.
- Incluir análisis gráfico completo. Es importante para un Gerente observar los resultados de manera sencilla, las gráficas son un potencial para la presentación de datos sencillos y prácticos para una mejor toma de decisiones.
- Incluir análisis de costos. El análisis de costos en el mundo del consumo masivo es uno de los factores más influyentes, puesto que, los costos de producción son los que más castigan la operación del negocio; el tener un análisis de costos es fundamental para mejorar los resultados de la Unidad de Negocio.
- Incluir análisis de riesgo de tasa de cambio. Al ser las exportaciones un negocio impactado directamente por la tasa de cambio, es muy importante tener un análisis de tasa de cambio y presupuestar diferentes escenarios con tasas diferentes para minimizar riesgos, prevenir resultados y ser efectivos al momento de enfrentar difíciles situaciones.
- Continuar con el desarrollo de la herramienta. Es posible que la herramienta sea una futura fuente potencial para la Unidad de Negocio, debido a que, herramientas como

estas, facilitan el trabajo de gestión y son útiles para la toma de decisiones inmediatas en caso de requerirlo.

- Usarla. El tener la posibilidad de usar poderosas herramientas puede significar, en términos estratégicos, ventajas competitivas, no sólo agregando valor a la Unidad de Negocio, sino también, garantizando confiabilidad y veracidad en los resultados arrojados.

13 Bibliografía

- Alpina. (2015). *Historia Alpina*. Recuperado el 2016, de <http://www.alpina.com.co/quienes-somos/historia/>
- Beagrie, S. (2004). How to...conduct a Swot analysis. *Personnel Today*, 21.
- EAFIT. (2015). *Notas de clase: EBITDA*. Recuperado el 2016, de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2020%20EBITDA.pdf>
- FAO. (1998). *COSTOS DE PRODUCCION*. Recuperado el 2016, de Food and Agriculture Organization of the United Nations:
<http://www.fao.org/docrep/003/v8490s/v8490s06.htm>
- Gordon, D. (2015). Adhere to a Budget. *Landscape Management*, 54(10), pp. 66-67.
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: McGraw Hill.
- Ministerio De Comercio Industria y Turismo . (14 de diciembre de 2015). *Decreto 2420 del 2015. Grupo 1. Anexo técnico 1.1*. Recuperado el 2016, de <http://cdn.actualicese.com/normatividad/2015/Decretos/D2496-15/Anexo-1-D2496-15.pdf>
- Nicolae, T., & Anca, C. (2010). The budget, an instrument for planning and controlling the costs. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 19(2), pp. 919-924.
- Nullvalue. (24 de 06 de 2000). Historia de una empresa líder. *El Tiempo*, págs. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1244258>.
- Pindyck, R., & Rubinfeld, D. (2009). *El coste de producción. Microeconomía. 7a Ed.* Madrid: Pearson Education.

Sampieri, R. (2014). Los métodos mixtos. En R. Sampieri, *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

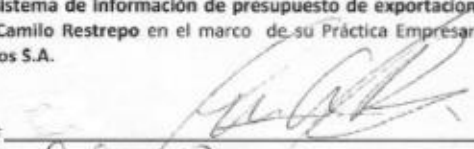
Sumedrea, S., & Costin, V. (2014). Managing through budgets for increasing firms' performances in a dynamic and globalized economy. *Bulletin Of The Transilvania University Of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 7(2), pp. 159-164.

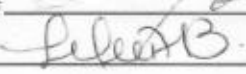
14 Anexos

Anexo 1. Aprobación del jefe de práctica

Bogotá / (24/05/2016)

YO, **Liliana Higuera Beltrán**, estoy al tanto de la entrega final del proyecto líder **Propuesta para la construcción de un sistema de información de presupuesto de exportaciones**, el cual está siendo elaborado por **Juan Camilo Restrepo** en el marco de su Práctica Empresarial o Social en **Alpina Productos Alimenticios S.A.**

Firma del estudiante:  _____

Firma del jefe:  _____

Anexo 2. Certificación corrector de estilo

Carrera 80 Bis # 7A-15 - Barrio Castilla - Bogotá D.C. Teléfonos: (031) 4916728-3012255517-3176804378 Email: uvrasesoresyconsultores@gmail.com Matrícula mercantil N° 0002664517		
CERTIFICADO		
NORMA APLICADA:	American Psychological Association, APA Sexta edición.	
TÍTULO DEL TRABAJO:	Propuesta para la construcción de un sistema de información de presupuesto de Exportaciones Alpina Productos Alimenticios S.A.	
AUTOR (A):	Juan Camilo Restrepo Villa	
CATEGORÍA:	Servicio de corrección de estilo y Normas APA.	
DESCRIPCIÓN:	Se realizó una revisión general de ortografía, gramática, sintaxis, semántica, coherencia y redacción al documento en cuestión y su respectivo ajuste al estilo de presentación de trabajos expuesto en la sexta edición de las normas APA.	
		
_____ Veronica Del Carmen Buelvas Ibañez C.C. 1.104.012.962 Directora del área de corrección de estilo		
<i>"Una apuesta por la educación y las TIC para un mejor mañana"</i>		

Anexo 3. Carta Aval del tutor

Bogotá D.C. Mayo 24 de 2016

Señores:
Coordinación de Taller de Grado
Departamento de Administración de Empresas
Pontificia Universidad Javeriana

Ref. Aval Entrega final Proyecto Líder¹

Cordial saludo:

Por medio de la presente como Tutor del estudiante **Juan Camilo Restrepo Villa** certifico que conozco el proyecto líder titulado Propuesta para la construcción de un sistema de información de presupuesto de exportaciones en Alpina Productos Alimenticios S.A el cual se deberá subir a la plataforma por parte del estudiante el día 24 de mayo de 2016

Atentamente,



Firma Tutor

Nombre: Germán Barbosa Zárate

CC. 79.158.241

¹ Si usted como tutor desconoce el trabajo realizado por el estudiante o lo conoce parcialmente, deberá radicar una carta dirigida a la Coordinación de Taller de Grado donde justifique por qué desconoce y no da aval al proyecto líder del estudiante.

Anexo 4. Entrevista

ESTRUCTURA ENTREVISTA

Nombre: _____

Cargo: _____

Propuesta para la construcción de un sistema de información de presupuesto de Exportaciones

1. ¿Por qué es importante para Alpina expandirse mediante las exportaciones?
|
2. ¿Qué beneficios podría tener Alpina con este modelo?
3. ¿Cree que el modelo satisface una necesidad futura de Alpina? ¿Por qué?