

Revista mktDescubre - ESPOCH FADE  
N° 12 Diciembre 2018, pp. 37 - 48  
Revista mktDescubre - ESPOCH FADE  
Registro IEPI Título N°: 3232-12

Registro Código ISSN: 1390-7352  
ISSN en Línea: 2602-8522  
Latindex Folio: 22508  
Directorio Folio único 20003 Catálogo

## EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA UN CASO DE ESTUDIO

### Iván Patricio Arias González

✉ [ivan.arias@epoch.edu.ec](mailto:ivan.arias@epoch.edu.ec)

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Facultad de Administración de Empresas

### Mariana Isabel Puente Riofrío

✉ [mariana.puente@unach.edu.ec](mailto:mariana.puente@unach.edu.ec)

Universidad Nacional de Chimborazo  
Unidad de Nivelación y Admisión

### Milton Ignacio Sanmartín Martínez

✉ [msanmartin@epoch.edu.ec](mailto:msanmartin@epoch.edu.ec)

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Facultad de Administración de Empresas

### RESUMEN

El objetivo de la investigación es determinar que la evaluación administrativa incide en la toma de decisiones financieras de la Federación Deportiva de Morona Santiago. La metodología utilizada es de tipo descriptiva con un enfoque cualitativo, se aplicó encuestas a empleados y técnicos, entrevistas a directivos de la organización, también se obtuvo información mediante la realización de un análisis FODA considerando tanto el macro entorno como el micro entorno. Los principales hallazgos de la evaluación administrativa financiera se enfocan en el incumplimiento en los procesos definidos para el área administrativa financiera, incumplimiento de las funciones establecidas para cada una de las áreas de la entidad, archivos incompletos de las actividades de la institución, equipos de entrenamiento sin mantenimiento. En conclusión, la evaluación administrativa financiera contribuye al desarrollo sistemático de la organización caso de estudio, buscando estrategias adecuadas que logren enrumbar su actividad organizacional.

**PALABRAS CLAVES:** evaluación administrativa, financiera, análisis situacional

### ABSTRACT

The research objective is to determine the administrative evaluation affects the financial decision making of the Sports Federation of Morona Santiago. The methodology used is descriptive with a qualitative approach, surveys were applied to employees and technicians, interviews with executives of the organization, information was also obtained by performing a SWOT analysis considering both the macro environment and the micro environment. The main findings of the financial administrative evaluation focus on non-compliance in the processes defined for the financial administrative area, non-compliance with the functions established for each of the areas of the entity, incomplete files of the institution's activities, training equipment Without maintenance. In conclusion, the administrative financial evaluation contributes to the systematic development of the case study organization, looking for suitable strategies that achieve its organizational activity.

**KEYWORDS:** administrative, financial evaluation, situational analysis, shortcomings.

Fecha recepción: septiembre 2018  
Fecha aceptación: diciembre 2018

## 1. INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial ha venido marcado por la incertidumbre, el riesgo a causa de la internalización de procesos, el acceso a la información, los avances tecnológicos, que ha provocado cambio en la gestión de la empresa, en este sentido surge la evaluación y control de la gestión administrativa y financiera para orientar las actividades empresariales. En la actualidad las empresas necesitan la evaluación administrativa financiera con el propósito de determinar la eficiencia, eficacia, efectividad y economía de las actividades, así como de los procesos desarrollados que contribuyan a la toma de decisiones, por ende, a la consecución de metas previstas.

Hoy en día ejecutar una evaluación a la empresa brinda beneficios, traduciéndose en una herramienta útil para la organización en aspectos relacionados a las tendencias de control, acceso a datos confiables y reales en términos cuantitativos y cualitativos. El término administración hace referencia al proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, mediante otras personas en su conjunto (Galindo & Martínez, 2017). La administración es un proceso enfocado en planificación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades realizadas por una organización para la consecución de objetivos (Avalos, et al,

2017). La administración de empresas se refiere al conjunto de principios, técnicas administrativas aplicables a la organización, así como a los procesos operativos de la empresa, mientras que la organización pública denota los procesos administrativos y operaciones del sector público (Cardona & Salazar, 2016).

En la investigación se realizó una evaluación administrativa financiera a la Federación Deportiva de Morona Santiago período 2016; para determinar el nivel de eficiencia y eficacia financiera en el cumplimiento de objetivos.

El principal problema detectado en la institución deportiva es una gestión financiera empírica, que ha provocado un manejo incorrecto de recursos tanto administrativos como financieros, que se traduce en irregularidad en el manejo de recursos públicos traducidos en ejecución presupuestaria deficiente, y al ser una organización del sector público se espera un cumplimiento presupuestario alto (90% - 100%).

Gestión Empresarial: es aquella actividad organizacional mediante la cual los integrantes de la empresa buscan mejorar la productividad y competitividad del negocio (García & Navarro, 2017). Desde un punto de vista financiero la gestión refleja las funciones de la dirección financiera a través de la planificación,

organización, dirección y control de actividades económicas que componen los flujos de efectivo como resultado de la inversión corriente y el financiamiento, a partir de la toma de decisiones con el fin de estabilizar la relación existente entre riesgo y rentabilidad (Hernández & Pulido 2014).

Puente, et al. (2017) considera desde un punto de vista financiero a la gestión de la empresa enfocada en el manejo de indicadores que medirán liquidez, rentabilidad, eficiencia y endeudamiento. El análisis de indicadores financieros representa la aplicación de herramientas y técnicas analíticas de los estados financieros (Puente & Andrade, 2016), con el fin de obtener de ellos medidas y relaciones significativas enfocadas a evaluar la situación financiera y económica de una empresa (Mendoza & Ortiz, 2017).

Administración Financiera: hace referencia a los deberes del administrador en la organización, el administrador financiero gestiona los asuntos financieros de toda la entidad, desempeña diversas tareas financieras como planeación, extensión de créditos a clientes, evaluación de gastos propuestos, consecución de dinero para financiar las operaciones de la empresa (Lawrence 2016).

La administración financiera emplea varias herramientas para la consecución de los objetivos organizacionales como el análisis financiero (Campos, 2010), el cálculo del costo del capital, análisis de riesgos

del medio ambiente donde desarrollas las actividades la institución, así como la evaluación del desempeño financiero empresarial. (Morales, et al., 2014).

Las finanzas están estrechamente vinculadas con la toma de decisiones en relación a la gestión del flujo del efectivo, a la forma de como los gobiernos, empresas e individuos utilizan el dinero (Besley & Brigham, 2016). En este contexto las decisiones financieras se toman en función de se prefiere de mayores beneficios, cuanto más pronto se reciba el efectivo más valioso es y los activos con menos riesgos son más valiosos (Brigham, & Ehrhardt 2013).

Herramientas de Análisis Financiero:

El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, así como de hechos históricos y actuales de la organización, su objetivo radica en la obtención de un diagnóstico sobre el estado real de la empresa, permitiendo con este tomar una decisión (Baena, 2014). Se define como análisis financiero al proceso que interpreta y estudia la situación económica y financiera de un ente económico, no solo desde el punto de vista de los estados financieros sino de manera completa, contextualizada y estructural (Ríos & Pérez, 2014)

Rosillón (2009) menciona que el análisis

financiero constituye una herramienta efectiva, para la evaluación del desempeño económico y financiero empresarial, fundamentado en la comparación de resultados mediante relaciones cuantitativas correspondientes al proceso de la toma de decisiones.

Al proceso de recopilación, interpretación, comparación y estudio tanto de estados financieros como datos operacionales de una organización se le denomina análisis financiero (Puente, Viñán & Aguilar. 2017), el cual implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, indicadores, tendencias, que sirven como herramientas de evaluación del desempeño financiero y operaciones, traducándose en la toma de decisiones. (Ortiz, 2015).

En detalle el análisis financiero utiliza técnicas financieras como:

- Análisis de tendencias denominado análisis horizontal, consiste en una técnica de registro de los diferentes movimientos, ascendentes y descendentes en los montos o resultados finales de las diferentes partidas de los estados financieros, durante un período de tiempo (Arias, 2017).
- Análisis de estructura e índices financieros (análisis vertical), permite comprender la estructura de las diferentes partidas de los estados financieros de una organización.

- Indicadores Financieros representan las relaciones existentes entre las diferentes partidas contables de los estados financieros (Villarroel, 2013).

**Evaluación Administrativa:** es un proceso de la administración cuya finalidad es determinar el grado de eficiencia y eficacia, con que han sido aplicados los recursos consignados a alcanzar objetivos previstos, facilitando la determinación de desviaciones y adopción de medidas correctivas (Mora, et al., 2016).

En el contexto empresarial la evaluación administrativa está estrechamente ligada a la gestión administrativa es la acción y efecto de administrar, considerando la iniciativa de gobernar, dirigir, ordenar, disponer y organizar, es decir; el conjunto de trámites llevados a cabo para la solución de un problema, concreción de un proyecto o administración de una empresa (Arias, 2017). Este tipo de gestión contribuye al crecimiento económico empresarial dando mayor énfasis al análisis de indicadores financieros, mismos que representan una herramienta para la toma de decisiones.

En las entidades Públicas la gestión administrativa está regulada por la Contraloría General del Estado, institución que ha establecido a los indicadores de gestión como variables o parámetros de medición en forma cuantitativa y cualitativa el grado de cumplimiento de un sistema,

proyecto, programa, componente, proceso, actividad o de la ejecución de operaciones, en términos de eficiencia, efectividad, economía e impacto, la construcción del indicador considera las variables con datos relativos a insumos, procesos o productos así como las variables cronológicas, físicas o económicas de comparación (Contraloría General del Estado, 2012).

### **Áreas de revisión y evaluación prioritaria de la empresa**

Los factores administrativos que exigen constante vigilancia, análisis y evaluación en una institución son los siguientes:

- Planes y objetivos.
- Estructura orgánica.
- Políticas y prácticas.
- Sistemas y procedimientos.
- Métodos de control.
- Formas de operación.
- Potencial Humano y elementos físicos empleados (Melgar,2009).

### **Control Interno**

Es un proceso ejecutado por directivos, administrativos y otro personal de una entidad, constituye la actividad más importante y clave en una perspectiva estratégica, permite eliminar la subjetividad de aplicación de controles sin considerar objetivos ni sus interrelaciones (Torres, 2016).

El control interno entiende el plan de la organización (Parra,2014) y el conjunto de procedimientos que aseguren que los activos de la organización están debidamente protegidos, los registros contables son fehacientes y la actividad organizacional se desarrolla eficientemente según las directrices marcadas por la administración de la entidad.

De acuerdo a la normativa ecuatoriana se define como control interno al proceso integral que es aplicado por la máxima autoridad, dirección y personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para alcanzar objetivos empresariales establecidos, así como la protección de recursos económicos. Este tipo de control está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico, administrativo para promover eficiencia y eficacia en las operaciones de la organización, garantizando la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de las medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

En este contexto es necesario mencionar al control fiscal cuyo objetivo es la base del proceso de responsabilidad fiscal, que permite realizar hallazgos en entidades públicas (Gómez, 2017).

En la gestión financiera, el control interno hace referencia a una gama de herramientas de gestión encaminadas

a objetivos generales que garanticen el cumplimiento de la normativa a la cual se rigen las empresas tanto a nivel privado como público, así como la fiabilidad de datos e información financiera empresarial y facilitar tanto la eficiencia como la efectividad de las operaciones de la entidad. Un adecuado control interno permite a cualquier organización tener mayores posibilidades de alcanzar sus objetivos previamente establecidos, pudiendo reducir la acumulación y la gestión real de las ganancias y las empresas que divulgan el informe de control interno del auditor tienen menor nivel de ganancias (Fang y Jin 2011). El leve control interno en las empresas se encuentra asociado con el costo de las deudas, que en promedio el diferencial crediticio de una empresa en su deuda incrementa marginalmente si revela la materialidad (Dhaliwal et al., 2011).

### Objetivos del Control interno

Gaitán (2015) define que los objetivos que persigue el control interno son los siguientes:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la entidad.
- Validar la razonabilidad y confiabilidad de los estados financieros.
- Promover políticas administrativas.
- Alcanzar el cumplimiento de metas y objetivos programados.

### Clasificación del Control Interno

Calderón et al (2016) menciona que el control interno se clasifica en:

- Control Contable: vinculado al registro y legalidad de transacciones.
- Controles Administrativos: con enfoque a la política de dirección y organización de la entidad.
- Controles de Prevención: proporcionan seguridad razonable sobre los procesos de transacciones válidas
- Control de Descubrimiento: genera certeza razonable sobre errores o irregularidades.
- Control Persuasivo: tiene como finalidad informar la existencia de controles efectivos y descubrimientos

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

### Planteamiento del Problema

La Federación Deportiva de Morona Santiago, es una institución encargada de administrar las actividades relacionada con el desarrollo del deporte en la provincia, cuenta con 51 empleados que realizan actividades administrativas y operativas, en el período 2016 obtuvo un presupuesto de 1 110 194.34 USD., al realizar un análisis de las decisiones adoptadas por los niveles jerárquicos del caso de estudio respecto a los objetivos, políticas, planes, procedimientos, controles ejercidos se determinó las siguientes falencias

- Analizar y evaluar el impacto financiero de las decisiones administrativas, tanto antes como después de la implementación.
- Garantizar el flujo de efectivo necesario para financiar actividades y operaciones planeadas.
- Salvaguardar los recursos a través de controles financieros apropiados.
- Garantizar la legalidad y la regularidad en el uso de los fondos públicos.
- Poner atención a los conceptos de eficiencia y efectividad.
- Informar e interpretar los resultados de las actividades y operaciones medidas en términos financieros y, a partir de ese momento, llevar a cabo auditorias y evaluaciones.

Por lo antes expuesto se crea la necesidad de una evaluación administrativa financiera a la Federación Deportiva de Morona Santiago, con el propósito de establecer las causas de los efectos negativos.

### **Metodología de la Investigación**

La investigación es de tipo descriptiva, pues se han recolectado datos administrativos (control interno) y financieros, con un enfoque cualitativo que permiten describir las características administrativas y financieras de la Federación Deportiva de Morona Santiago.

El método inductivo fue aplicado para

conocer los distintos componentes del caso de estudio, aplicando fundamentos teóricos de control interno y análisis financiero.

### **Instrumentos de Recolección de la Información**

Los datos obtenidos para ejecutar la evaluación administrativa y financiera en la Federación Deportiva de Morona Santiago son los siguientes:

- Análisis documental: a través del cuestionario de control interno
- Entrevista: se aplicó la guía de entrevista a las personas involucradas en el área a investigación y la Federación Deportiva de Morona Santiago.
- Encuesta: aplicación de cuestionarios, con preguntas elaboradas de tipo cerradas dicotómicas es decir de V o F, que fueron respondidas por directivos, empleados y técnicos de la Federación Deportiva de Morona Santiago.
- Análisis Financiero: se aplicó técnicas financieras de estructura, tendencia e indicadores.

## **3. RESULTADOS**

### **Control Interno**

Se aplicó el cuestionario de control interno, considerando los aspectos de estructura organizativa, administración de personal.

Tabla 1 Resultados cuestionario de Control Interno

DESCRIPCIÓN	SI	NO
Cumplimiento de funciones según el manual de la federación	16	2
Existe un proceso de capacitación continua	11	7
Se cumple con los procedimientos de adquisición	18	0
Se realiza una selección adecuada de personal	2	16
Se cumple con el proceso de aprobación del POA	18	0

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Autores

7. Estados Financieros razonables	15	0
8. Herramientas financieras	1	14
9. Evaluación de Indicadores Financieros	1	14
10. Toma de decisiones base a un informe de evaluación financiera administrativa	1	14

Fuente: Encuestas Aplicadas 2017  
Elaborado por: Autores

Tabla 3 Indicadores Financieros Federación Deportiva de Morona Santiago

INDICADORES FINANCIEROS	VALOR
Liquidez	416.16
Prueba Ácida	275.86
Capital de Trabajo	535 763.52
Razón de Endeudamiento	0.05

Fuente: Estado de Situación Financiera 2016  
Elaborado por: Autores

## Encuesta

Se aplicó un cuestionario de 10 preguntas a los 15 funcionarios de la Federación deportiva de Morona Santiago que se resumen en la tabla 1 los resultados obtenidos

Tabla 2. Resultados Encuesta aplicada de Federación Deportiva de Morona Santiago

ASPECTO EVALUADO	SI	NO
1. Conocimiento de Evaluación administrativa y financiera	15	0
2. Aplicación de evaluación administrativa y financiera en el caso de estudio	3	12
3. Conocimiento sobre la normativa que regula la gestión del talento humano	15	0
4. Manual de funciones y estructura orgánica	15	0
5. Aplicación de Evaluación de desempeño del talento humano	4	11
6. Planes de mejora y capacitación	9	6

## 4. DISCUSIÓN

Una vez ejecutado el control interno, en la tabla 1 se resume los resultados obtenidos, donde se evidencia que el 97% de los miembros de la Federación Deportiva de Morona Santiago cumple con las funciones establecidas en el manual de la institución, en el plan de capacitación están incluidas 11 personas, por lo cual el jefe de talento humano debería generar un plan que abarque a todos los funcionarios. Se han identificado dos procesos administrativos, en el proceso de adquisición se cumple, mientras que en el caso de selección de personal se estableció que no existe un informe de terna en la última fase de contratación.

Concluida la evaluación a los funcionarios de la entidad pública se ha determinado que el 97% realizan actividades previstas en el manual de funciones, a pesar de que el 100% de los involucrados no tiene conocimiento del manual de funciones de la Federación Deportiva de Morona Santiago, tan solo el 61% de los funcionarios tiene una capacitación acorde a su perfil y actividades que realiza.

Como se evidencia en la tabla 2, la utilización de herramientas financieras es casi nula, lo que se refleja en la carencia de la evaluación de indicadores financieros, cuyo resultado ha sido una administración financiera ineficiente.

Aplicando una tabla de contingencia sobre la aplicación administrativa y la toma de decisiones basadas en información financiera, se comprueba la hipótesis alternativa “la evaluación administrativa influye en la toma de decisiones financieras de la organización”

Tabla 4. Prueba de Chi Cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16.286 <sup>a</sup>	4	.003
Razón de verosimilitud	7.945	4	.094
N de casos válidos	16		

a. 8 casillas (88.9%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .06.

El nivel de significación (p- value) es menor a 0.05; razón por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa

A través de la evaluación financiera se determinó altos niveles de liquidez de la entidad, generando recursos ociosos que podrían ser aprovechados en beneficio de las actividades deportivas que rige la institución, y aprovechar el bajo nivel de endeudamiento que tiene la organización, aplicando estrategias financieras como el manejo de indicadores presupuestarios y de ejecución presupuestaria al ser un ente público.

Tabla 4. Indicadores Propuestos

TIPO	INDICADOR	FÓRMULA
Liquidez	Razón	Activo Corriente/Pasivo
	Corriente	Corriente
	Margen de Excedentes	Resultado del Ejercicio/Ventas Bienes y servicios
	Rotación del Activo	Ventas bienes y servicios/Activos
	ROA	Excedentes/activo

Rentabilidad	ROE	Excedentes/patrimonio
	ROI	Excedentes/presupuesto de inversión
	Endeudamiento	Pasivos/Activos
	Apalancamiento	Aporte del PGE/Patrimonio
Solvencia	Depresión Fiscal	Asignaciones recibidas/presupuesto total
	Impacto de los gastos administrativos y operativos	Gastos Administrativos y operacionales/ventas
Gestión	Transferencias	Transferencias corrientes/transferencias totales
	Ejecución Corriente	Gastos corriente ejecutados/gastos corrientes planificados
	Ejecución Inversión	Gastos de Inversión ejecutada/gastos de inversión planificada

### 5. CONCLUSIONES

- Los principales aspectos a mejorar dentro de la Federación Deportiva de

Morona Santiago son: la capacitación del talento humano pues dicha capacitación no cumple ni el 80% de acuerdo al perfil del cargo, la contratación del personal se lo realiza de manera empírica sin un proceso. El activo de la institución está representado por activo fijo equivalente al 52%, también dentro de la evaluación financiera se determinó un alto nivel de cuentas por pagar, esto se debe al retraso en el pago de remuneraciones, al realizar la evaluación administrativa y financiera se ha determinado graves falencias en el manejo de la institución como se evidencia tanto en los indicadores financieros como en los resultados obtenidos en la encuesta, debiendo resaltar la importancia de este tipo de evaluaciones para tomar medidas correctiva en la marcha, en este sentido se debe proponer el manejo de indicadores financieros del sector público.

### 6. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

1. Arias, I (2017). "Análisis financiero para cooperativas de ahorro y crédito caso de estudio", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (diciembre 2017). En línea: <http://hdl.handle.net/20.500.11763/ec17cooperativas-ahorro-credito>
2. Avalos, J; Puente, M; Viñán, J &

- Carrasco, V (2017). “Elementos de Ingeniería Administrativa”: Riobamba, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo”
3. Baena, D. (2014). Análisis Financiero: enfoque proyecciones financieras. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones
  4. Besley, S., & Brigham, E. F. (2016). Fundamentos de administración financiera. Ciudad de México, México: Cengage Learning.
  5. Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2013). Financial management: Theory & practice. Mason, Oh, USA: Cengage Learning.
  6. Calderón, A. I., Salcedo, J., & Jany, K. (2016). El control interno y su relación con el cumplimiento de las obligaciones tributarias en las empresas comerciales, Chaclacayo, 2015. Revista de Investigación Universitaria. Recuperado de <https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/riui/article/view/727>
  7. Campos, M. d. (2010). Compendio para el estudio de las finanzas corporativas básicas en las universidades. México.
  8. Cardona, C. R., & Salazar, M. D. P. R. (2016). Fundamentos de administración. Ecoe ediciones.
  9. Carrasco, S. (2005). Metodología de la investigación científica. Lima Perú: Editorial San Marcos.
  10. Contraloría General del Estado. (2012). Guía Metodológica de Auditoría de Gestión. Quito, Ecuador
  11. Dhaliwal D, Hogan C, Trezevant R, Wilkin M (2011) internal control disclosures, monitoring, and the cost of debt. Account Rev 86(4):1131–1156
  12. Fang HX, Jin YN (2011) Can high quality internal control reduce earnings management? —an empirical research based on voluntary internal control audits reporting. Account Res 8:53–60, In Chinese
  13. Gaitán, R. E., & Niebel, B. W. (2015). Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales. Ecoe Ediciones.
  14. Galindo, L. M., & Martínez, J. G. (2017). Fundamentos de administración. Vida Científica Boletín de la Escuela Preparatoria No. 4, 5(9).
  15. García, M., & Navarro, M. (2017). Fundamentos empresariales. ESIC Editorial.
  16. Gómez, J. (2017). Gerencia pública y control fiscal. Bogotá, Colombia: Colección de textos de jurisprudencia.
  17. Hernández, S, & Pulido, A. (2014). Fundamentos de gestión empresarial. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
  18. Lawrence, M. (2016). Financial management for human service administrators. Waveland Press. Long Grove, USA: Waveland. Inc.

19. Melgar, J. (2009). Auditoría administrativa una necesidad permanente de la empresa moderna. Buenos Aires, Argentina: El Cid Editor.
20. Mendoza Roca, C., & Ortiz, O. (2016). Contabilidad financiera para contaduría y administración. Universidad del Norte.
21. Mora, S. S. J., Gómez, J. V. M., & Orozco, L. P. P. (2016). Factores psicosociales que influyen en el comportamiento laboral de acuerdo con los procesos de gestión administrativa y del talento humano que presentan los empleados de la empresa Distraves SA de Cúcuta. *Revista MundoFesc*, 2(10), 23-26.
22. Morales, A., Morales, J., & Alcoser, F. Administración Financiera. México: Editorial Patria.
23. Ortiz, H. (2015). Análisis financiero aplicado y normas internacionales de información financiera-NIIF, 15. Books.
24. Parra, L. I. C. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. *EN-CONTEXTO*, 2(2).
25. Puente, M., & Andrade, F. (2016). Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad empresarial. *Revista de Ciencias UNEMI*. Vol.9 Núm. 18
26. Puente, M; Viñán, J y Aguilar, J. (2017) Planeación Financiera y Presupuestaria. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
27. Puente, M., Solís, D, & Torres, C. Relación entre la gestión financiera y la rentabilidad empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía* (abril-junio 2017). En línea: <http://eumed.net/ce/2017/2/gestion-rentabilidad.html>
28. Sampieri Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. México DF.
29. Torres, C. A. B. (2006). Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson educación.
30. Villarroel (2013) Planeación financiera estratégica. Cochabamba