



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS

AUDITORIA Y CONTROL DE GESTIÓN

**“AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EVALUAR LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y OPERATIVOS DE
COMPAÑÍAS MODELOS INCUBADORAS DE EMPRESAS”**

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:
AUDITOR EN CONTROL DE GESTIÓN

Presentada por:
SOFÍA FERNANDA MORA FUENTES

GUAYAQUIL – ECUADOR

**AÑO
2005**

AGRADECIMIENTO

A mi madre y a mi hermano, sin su apoyo jamás hubiera logrado terminar esta etapa tan importante de mi vida.

A mis amigos por su ayuda sincera llena de respeto, cariño y sinceridad.

DEDICATORIA

A Dios

A mi Padre

DECLARACION EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

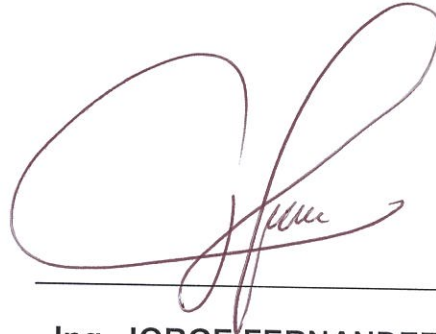
(Reglamento de graduación de la ESPOL)


Sofia Fernanda Mora Fuentes

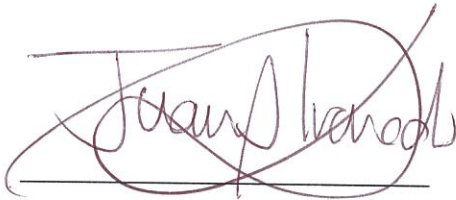
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



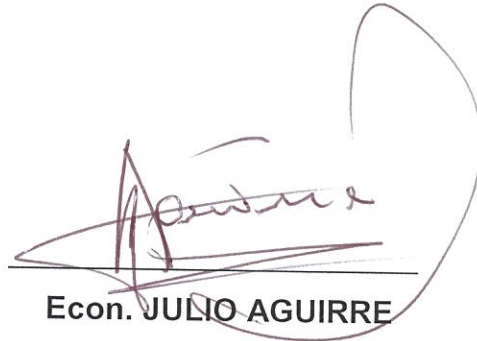
Ing. ROBERT TOLEDO
PRESIDENTE



Ing. JORGE FERNANDEZ
DIRECTOR DE TESIS



Ing. JUAN ALVARADO
VOCAL



Econ. JULIO AGUIRRE
VOCAL



CIB -ESPOL

RESUMEN

El presente trabajo contiene la evaluación de los procesos administrativos, financieros y operativos de una incubadora de empresas, para ello se presentan en el primer capítulo, varios conceptos e historia de las incubadoras, así como sus avances y la organización que permite su funcionamiento y operatividad.

En el segundo capítulo se procede a proporcionar un marco teórico de la auditoría que se va a desarrollar, planteada como una Auditoría de Gestión, que abarca en forma global a las tres principales auditorías motivo de esta tesis: Auditoría Financiera, Auditoría Administrativa y Auditoría Operacional.

En el tercer capítulo se presenta la metodología y el desarrollo en si, que se aplica para cada una de las auditorías planteadas en el capítulo anterior, se describen los procesos existentes y que se emplean en cada una de las áreas, desde que inicia la incubación hasta que se desarrolla la empresa. Se plantea el funcionamiento de la incubadora y las de otras a nivel internacional y se hacen comparaciones entre lo que se hace y lo que se debería hacer, con el fin de lograr los mejores resultados a largo plazo.

En el área administrativa, la auditoria se centra en la parte organizacional y en el plan estratégico, porque las áreas funcionales y el reparto de responsabilidades no es lo más relevante, dado que la incubadora en estudio tiene muy poco personal y sus funciones no permiten una reestructuración.

En el área de finanzas se presenta una Auditoria Financiera formal, usando el mismo formato utilizado por las firmas multinacionales, incluido el informe de auditoria con sus observaciones y salvedades propias de esta acción.

En el área operativa, se presentan los hallazgos, causas y efectos que se encuentran al comparar su funcionamiento con las incubadoras internacionales y se plantean posibles alternativas para su mejoramiento.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones para el fortalecimiento de las incubadoras en nuestro país.

ÍNDICE GENERAL

	Pág
RESUMEN	II
INDICE GENERAL	III
INDICE DE CUADROS.....	IV
INDICE DE GRAFICOS.....	V
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO 1	
GENERALIDADES.....	6
1.1 GENERALIDADES DE LAS INCUBADORAS.....	6
1.1.1 Antecedentes y Justificación.....	6
1.1.2 Avances logrados	9
1.1.3 Admisión y Socios.....	10
1.1.4 Financiamiento.....	11
1.1.5 Patrimonio de la incubadora.....	12
1.1.6 Dirección y Administración.....	13
1.1.7 Órganos de fiscalización.....	14
1.2 OBJETIVOS DE LAS INCUBADORAS.....	14
1.3 USUARIOS DE LAS INCUBADORAS	16
CAPITULO 2	

MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORIA	21
2.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN	23
2.2 AUDITORÍA FINANCIERA.....	24
2.2.1 Concepto	24
2.2.2 Procedimientos	24
2.2.3 Aspectos De Control Y Eficiencia	31
2.2.4 Indicadores Financieros.....	32
2.2.4.1 Indicadores de Liquidez	32
2.2.4.2 Indicadores de Solvencia o Financiamiento.....	35
2.2.4.3 Indicadores de Gestión de Ventas.....	38
2.2.4.4 Indicadores de Rentabilidad	40
2.2.4.5 Indicadores de Operaciones	42
2.2.5 Informes de Auditoría.....	46
2.3 AUDITORIA ADMINISTRATIVA	48
2.3.1 Conceptos	48
2.3.2 Objetivos.....	50
2.3.3 Alcance	52
2.3.4 Metodología de auditoria administrativa	53
2.4 AUDITORIA OPERACIONAL.....	58

2.4.1	Concepto	58
2.4.2	Objetivos.....	58
2.4.3	Alcance	59
2.4.4	Ventajas	60
2.4.5	Beneficios.....	60
2.4.5.1	De la Auditoria Operacional de Eficacia	61
2.4.5.2	De la Auditoria Operacional de Eficiencia	61
2.4.5.3	De la Auditoria Operacional de Economía.....	62
2.4.6	Metodología de una Auditoría Operacional	62
2.4.6.1	Estudio Preliminar	62
2.4.6.2	Comprensión de la Entidad Auditada	63
2.4.6.3	Identificación y Selección de las áreas débiles o críticas que serán auditadas.	63
2.4.6.4	Examen detallado de áreas críticas.....	64
2.4.6.5	Comunicación de los Resultados de Auditoria Operacional	65
CAPITULO 3		
	AUDITORÍAS.....	67
3.1	AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	67
3.1.1	Informe De Auditoría Administrativa.....	69
3.1.1.1	Información Introductoria	69
3.1.1.1.1	Motivo De La Auditoría	69

3.1.1.1.2	Objetivos De La Auditoría	69
3.1.1.1.3	Alcance De La Auditoria.....	70
3.1.1.1.4	Base Legal	70
3.1.1.2	Estructura Orgánica De Incoval.....	70
3.1.1.3	Objetivos De Incoval.....	71
3.1.1.4	Evaluación Del Modelo De La Organización.....	72
3.1.1.4.1	Dirección Y Administración	74
3.1.2	Evaluación Del Control Interno.....	77
3.1.2.1	Observaciones de la auditoria	77
3.1.2.1.1	Organización Y Funciones De Incoval	77
3.1.2.1.2	Determinación De Responsabilidades Y Organización	79
3.1.2.1.3	Información Contable De Las Operaciones.....	81
3.1.2.1.4	Documentación De Respaldo Y Su Archivo	83
3.1.2.1.5	Asistencia Y Rendimiento	85
3.1.2.1.6	Modelo De Incubación Y Contratos.....	86
3.1.2.2	Otras Observaciones	89
3.1.2.2.1	Generales.....	89
3.1.2.2.2	Funciones De Los Empleados De Incoval	92
3.1.2.2.3	Funciones Del Director Ejecutivo	92
3.1.2.2.4	Funciones De La Asistente Administrativa	94
3.1.2.2.5	Funciones Del Gestor De Incubación.....	96

3.1.3	Procesos Encontrados En Incoval	97
3.1.3.1	Admisión De Socios	97
3.1.3.2	Contratación De Personal	98
3.1.3.3	Conferencias, Talleres Para Emprendedores	99
3.1.3.4	Utilización De Fondos.....	99
3.1.3.5	Administración De Proyectos	100
3.1.3.5.1	Pre-Incubación	100
3.1.3.5.2	Incubación	101
3.1.3.5.3	Post-Incubación	102
3.2	AUDITORIA FINANCIERA.....	103
3.2.1	Informe De Los Auditores Independientes	103
3.2.2	Políticas	105
3.2.2.1	Descripción de las operaciones	105
3.2.2.2	Bases de presentación.....	106
3.2.2.3	Mobiliario y equipos	107
3.2.2.4	Inversiones en proyectos.....	108
3.2.2.5	Ingresos de gestión	110
3.2.3	Notas A Los Estados Financieros	111
3.2.3.1	Efectivo	111

3.2.3.2	Cuentas por cobrar	111
3.2.3.3	Mobiliario y equipos	112
3.2.3.4	Cuentas por pagar	113
3.2.3.5	Impuestos y contribuciones por pagar	114
3.2.3.6	Honorarios Profesionales	115
3.2.3.7	Gastos Administrativos	115
3.2.3.8	Servicios Básicos	116
3.2.3.9	Aporte de los fundadores.....	117
3.2.3.10	Donaciones sin contraprestación.....	117
3.2.3.11	Contratos Y Convenios	117
3.2.3.12	Eventos Subsecuentes	118
3.2.4	Estados Financieros	119
3.2.4.1	Balance General	120
3.2.4.2	Estado de Resultados.....	121
3.2.4.3	Índices Financieros.....	122
3.2.5	Carta A La Gerencia.....	132
3.2.5.1	Específicas	135
3.2.5.1.1	Diferencias Entre Registros Contables Y El Reporte De Cartera.....	135
3.2.5.1.2	Provisión Para Cuentas Incobrables.....	136
3.2.5.1.3	Depuración Y Liquidación De Cuentas Por Pagar	137

3.2.5.1.4	Elaboración De Conciliaciones Bancarias.....	139
3.2.5.1.5	Provisión Para La Contribución A La Contraloría General Del Estado	139
3.2.5.2	Generales.....	141
3.2.5.2.1	Declaraciones De Impuestos Por Retención En La Fuente	141
3.2.5.2.2	Declaraciones De Impuesto Al Valor Agregado	143
3.2.5.2.3	Documentación De Soporte No Proporcionada	144
3.2.5.2.4	Documentación De Soporte Inadecuada	147
3.3	AUDITORÍA OPERATIVA	149
3.3.1	Carta De Gerencia.....	149
3.3.1.1	Objetivos.....	149
3.3.1.2	Alcance	150
3.3.1.3	Resultados.....	151
3.3.2	Informe Al Directorio De Incoval. Hallazgos.....	151
3.3.2.1	Gestión De Recursos.....	151
3.3.2.2	Gestión De Incubación	154
3.3.2.3	Gestión De Entorno	157
3.3.2.4	Indicadores de Operaciones	162

3.3.3 Propuesta De La Auditora	166
3.3.3.1 Fortalecimiento De La Red De Incubadoras	166
3.3.3.2 Justificación	167
3.3.3.3 Puntos De Apoyo	169

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1	
Indicadores de Liquidez	34
Cuadro 2.2	
Indicadores de Solvencia	37
Cuadro 2.3	
Indicadores de Gestión de Ventas	39
Cuadro 2.4	
Indicadores de Rentabilidad	41
Cuadro 2.5	
Indicadores de Producción	43
Cuadro 2.6	
Indicadores de Abastecimiento	44
Cuadro 2.7	
Indicadores de Fuerza Laboral	45
Cuadro 2.8	
Metodología de auditoria administrativa	54
Cuadro 3.1	
Directorio de INCOVAL.....	73
Cuadro 3.2	
Organigrama Empresarial	75

Cuadro 3.2	
Organigrama de INCOVAL	76
Cuadro 3.3	
Balance General.....	120
Cuadro 3.4	
Estado de Pérdidas y Ganancias.....	121
Cuadro 3.5	
Plano de Ubicación de INCOVAL.....	157
Cuadro 3.6	
Operación de la Fundación.....	170
Cuadro 3.7	
Modelo Genérico de Incubadora de Empresas	171

ÍNDICE DE GRÁFICOS

3 Índices Financieros	122
3.1 Índices de Liquidez.....	122
3.1.1 Liquidez Corriente	122
3.1.2 Liquidez en Estructura	123
3.1.3 Movilidad Corriente.....	123
3.1.4 Capital de Trabajo	124
3.2 Índices de Solvencia.....	125
3.2.1 Endeudamiento del Activo	125
3.2.2 Independencia del Activo.....	126
3.2.3 Endeudamiento Patrimonial.....	126
3.2.4 Endeudamiento del Activo Fijo.....	127
3.2.5 Apalancamiento	127
3.3 Índices de Gestión	128
3.3.1 Rotación de Cartera	128
3.3.2 Rotación de Activo Fijo	128
3.3.3 Rotación de Activo.....	129
3.3.4 Impacto de Gastos	129

3.3.5	Impacto de Carga Financiera	130
3.4	Índices de Rentabilidad	130
3.4.1	Rentabilidad Neta.....	130
3.4.2	Margen	131
3.4.3	Capacidad Utilizada	161
3.4.4	Índice de Productividad.....	162
3.4.5	Gestión de Aporte de Socios	162

INTRODUCCIÓN

Al iniciar el estudio de las incubadoras en el Ecuador, confieso que estuve un poco desconcertada del valor que ellas entregan al desarrollo del país, en especial porque la primera impresión que uno se lleva es que se está favoreciendo al sector inversionista, utilizando recursos altamente valiosos y haciendo que gire toda una infraestructura educativa – empresarial, alrededor del capitalismo. Paso a explicar el porqué de mi razonamiento y luego lo erróneo de esta primera impresión.

Un grupo de inversionistas que quiere hacer producir su capital inmovilizado, ideó un esquema en el que usando procedimientos organizacionales muy creativos está consiguiendo ciertos beneficios a corto plazo, que serán muy valiosos para el país a largo plazo.

En primer lugar, realizaron convenios con la empresa privada, con las mejores unidades educativas a nivel superior del Ecuador, como la ESPOL y con ciertos inversionistas e investigadores nacionales, en apoyar un proyecto por medio del cual: crean una fundación, aportan una cierta cantidad de dinero, contratan como Director Ejecutivo a un empresario de éxito, pagan todos los gastos de esa fundación que trabaja dentro de sus instalaciones, crean un ambiente empresarial alrededor de esta oficina llamada INCOVAL y

generan toda clases de motivaciones empresariales como competencias, reconocimientos, capacitaciones y otras mas.

Esta fundación se encarga de atraer los mejores estudiantes de la ESPOL, los apoya para que generen ideas a través de concursos, inclusive en materias creadas para el efecto como “Emprendimiento e Innovación Tecnológica”, se apoya en Centros de Emprendedores como el CEEMP e inclusive en Escuelas de Maestrías y Postgrados de Administración como el ESPAE y rescata luego las mejores ideas en formatos que van desde análisis del perfil hasta estudios de pre-factibilidad desarrollados en trabajos dirigidos maestro – alumno.

La materia emprendimiento, que hoy por hoy es parte fundamental del contenido académico en casi todas las universidades de prestigio, tiene un trato diferenciado. Es dictada por los mejores catedráticos, seleccionados a través de un proceso especial que incluye: entrenamiento internacional, con escuela de formadores, programación de clases estructurado y controlado, con material didáctico de alta calidad muy bien desarrollado y capacitación especial y exclusiva, ofrecida a los maestros en aulas especiales de las Escuela de Postgrado o de instituciones importantes como CORPEI o SEAFE, que sirven de efecto multiplicador.

Se prepara además toda una feria de negocios en una semana de emprendimiento de donde se obtienen ideas maravillosas, presentadas a través de un modelo de desarrollo de proyectos, que sumadas a los proyectos anteriores, crean un banco de ideas muy rico en iniciativas, que a la larga van a ser negocios productivos.

Es aquí donde interviene INCOVAL, rescatando de este banco las mejores ideas presentadas en formatos elaborados por ellos, selecciona las mejores, las premia ofreciendo financiamiento, las apoya para que desarrollen un estudio de factibilidad que dé la certeza que el negocio es productivo, que tiene mercado y que va a funcionar a largo plazo.

Si el análisis de factibilidad demuestra que se espera un buen negocio, entonces es hora de buscar un inversionista que apoye, ponga el capital y permita la operación de la empresa. Naturalmente debe existir un contrato de por medio, en donde un porcentaje de las utilidades de la empresa volverán a INCOVAL para recuperar lo que invirtió en el estudio de factibilidad. La otra parte de la utilidad es para el inversionista que creyó en el proyecto. El estudiante generador de la idea, debería transformarse en el principal colaborador de la empresa recientemente formada para que aporte y apoye en su crecimiento y desarrollo.

El negocio recientemente incubado, pasa por varias fases en las que no es abandonado, sino que recibe un fuerte soporte de la empresa incubadora que le ofrece asesoramiento permanente, infraestructura, oficinas, soporte administrativo, computación y todos aquellos aspectos importantes que hacen la diferencia entre fracasar o tener éxito.

La incubación es una excelente estrategia, en la cual todos: unidades educativas y empresas, estudiantes y profesores, ejecutivos y trabajadores; apoyan para que los inversionistas tengan a la mano ideas de negocios y puedan hacer realidad los sueños de los emprendedores e invierten su dinero en proyectos de riesgo controlado. Lo más valioso de todo este proceso, es que se genera trabajo, se aprovechan oportunidades y mejora el nivel industrial y/o comercial del país.

Hay personas que aun no están convencidas que este proceso sea lo suficientemente bueno para el inventor, porque no tener capital podría significar entregar su idea al inversionista que si lo tiene. Sin embargo, desde un punto de vista real y práctico, no usar el capital que ofrece el inversionista sería perder la oportunidad de cristalizar negocios en base a esas ideas y dejar pasar la posibilidad de generar empleo que tanta falta le hace al país.

Un complemento importante a este proyecto sería posible si tuviésemos un sistema financiero desarrollado, que permita al generador de las ideas, crear

su propio negocio. Sin embargo no todos los emprendedores tienen como meta comercializar su idea, la ausencia de las incubadoras harían que se pierdan oportunidades de desarrollo para el país.

En esta investigación ponemos en conocimiento del lector, la forma en que las incubadoras de otros países tienen su organización y cual es su desempeño administrativo. Hemos analizado como manejan sus estados financieros para poder en base a ellos recuperar sus inversiones y ofrecer réditos a los socios inversionistas; y finalmente se analiza la operatividad y efectividad de la incubadora INCOVAL comparada con las otras del mundo, tratando de formar un modelo que sirva para corregir errores y mejorar sus resultados.

CAPITULO 1

GENERALIDADES

1.1 GENERALIDADES DE LAS INCUBADORAS

1.1.1 Antecedentes y Justificación

Por iniciativa de varias instituciones del sector privado, sector público y académico de la región y que ahora son socios fundadores, como:

- M.I. Municipalidad del Guayaquil
- Consorcio Nobis
- Ecuador Telecom
- Diario El Universo
- Escuela Superior Politécnica del Litoral
- Universidad Santiago de Guayaquil
- Cámara de Industrias de Guayaquil
- Consejo Provincial del Guayas

Se creó la Fundación sin fines de lucro “Incubadora de Empresas de Innovación Competitividad y Valor de Guayaquil, INCOVAL”, que tiene por objetivo promover y asesorar a la identificación, formulación y creación de empresas innovadoras, competitivas y rentables a través

de ideas de negocios aplicables a la cadena productiva del País, que propendan a la generación del trabajo calificado, que fortalezcan el sector empresarial de nuestra región.

En el Ecuador existen 4 incubadoras:

INCOVAL Guayaquil

Incubadora de Empresas de Innovación, Competitividad y Valor de Guayaquil

EMPRENDER Quito

Incubadora de Empresas

ADE Loja

Agencia de Desarrollo Empresarial

INNPULSAR Cuenca

Impulsar la Innovación

La entidad que agrupa a las incubadoras en el Ecuador es RIE, Red de Incubadoras del Ecuador, con sede en las oficinas de la Incubadora Emprender en Quito.

Solamente Quito (con 5 empresas incubadas) y Guayaquil (con 4 empresas incubadas) tienen empresas ya incubadas.

En algunas universidades como Universidad Católica de Guayaquil, Universidad San Francisco de Quito, existen Centros de Emprendimiento y/o Centros de Preincubación, que aun no llegan a ser Incubadoras.

La Subsecretaría Regional del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP) en el Litoral aprobó los estatutos de INCOVAL mediante acuerdo No. 16 del 28 de mayo del 2003 en el que consta que “La Fundación Incubadora de Empresas de Innovación, competitividad y Valor de Guayaquil, INCOVAL”, es una persona jurídica de derecho privado, la cual se regirá por las disposiciones del Título XXIX de Libro 1 del Código Civil ¹, por otras disposiciones legales pertinentes, por su Estatuto y Reglamento General correspondiente, por ello goza de todos los privilegios y derechos que le confieren las leyes.

El domicilio de INCOVAL es la ciudad de Guayaquil, pudiendo establecer representaciones en otros lugares del País o del exterior,

¹ Las personas jurídicas son personas ficticias, capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles y de ser representadas judicial y extrajudicialmente. Existen como personas jurídicas las Corporaciones y las Fundaciones de Beneficencia Pública, Las sociedades industriales no están comprendidas en este código civil. Incoval es una Fundación de Beneficencia Pública

de acuerdo con las decisiones de sus órganos de gobierno correspondiente.

1.1.2 Avances logrados

Actualmente INCOVAL tiene recorridos algunos pasos importantes para su consolidación como empresa innovadora, tales como:

- Oficinas temporales en el Campus Las Peñas de la ESPOL.
- Ha completado su Capacitación del personal en Incubación IEBTA (Incubadora de Empresas de Base Tecnológica Americana) en acuerdo con MICIP.
- Tiene aprobados sus Estatutos como Fundación con Objetivo Social
- Está en marcha un Fideicomiso para administrar los bienes de INCOVAL
- Se realizan propuestas conjuntas con Centros de Transferencia de Tecnología, facultades de negocio y firmas privadas para proveer servicios de desarrollo de negocios.
- Contactos en proyectos para Administradora de Fondos de Inversión con Strategic Group.
- Participación en proyecto de web nacional con SBD¹

¹ SBD es Compañía de Servicios Globales de Tecnologías de la Información, que colabora en el progreso tecnológico de las organizaciones. Sirve bajo tres valores fundamentales: la innovación, el

- Participación en concursos de emprendimiento organizados por FUNDACYT (Fundación Ciencia y Tecnología)
- Participación en Conferencias Internacionales de Incubadoras
- Afiliación a la NBIA (National Business Incubators Associations)
- Intervienen con Coordinadores en los Colegios de Ingenieros
- Lanzamiento de talleres de Nuevos Negocios
- Incrementos de socios con aportes frescos o en especies
- El Directorio procedió a aplicar a créditos de la CAF (Corporación Andina de Fomento)
- Está preparando aplicaciones al Banco Mundial, INFODEV¹

1.1.3 Admisión y Socios

Los socios de INCOVAL pueden ser personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeros. Se clasifican en:

Socios fundadores.- Son los que suscribieron el acta constitutiva.

valor añadido al cliente y el desarrollo de carreras profesionales. SBD se desarrolla bajo el prisma del servicio y potencia la innovación en el exclusivo mercado de las Nuevas Tecnologías.

¹ INFODEV promueve una mejor comprensión y uso de tecnologías de información y comunicación. Es un convenio global innovador de agencias de desarrollo internacional enfocados en cómo las ITC pueden ayudar a combatir la pobreza empresarial y promover oportunidades, crecimiento legal y económico de los países en vías de desarrollo. Este convenio es coordinado y atendido por una Secretaría especializada en el Banco Mundial, a través de la red entre empresarios, inversionistas del sector privado y la comunidad donante.

Socios Activos.- Son los fundadores y las personas naturales y jurídicas que hayan sido aceptados como tales por la Junta Directiva y que asumen y cumplen las obligaciones consagradas en los estatutos.

Socios Benefactores.- Son todas aquellas personas naturales o jurídicas que contribuyan, a cualquier título, sea en dinero, especies u otras, con el incremento significativo del patrimonio de la incubadora y que fueren aceptados como tales por la Junta Directiva.

Socios Honorarios.- Son las personas naturales o jurídicas que hubiesen prestado servicios relevantes a la incubadora y que hayan sido designados como tales por la Junta Directiva.

1.1.4 Financiamiento

Los socios fundadores realizan una aportación mínima de \$10.000,00 por el lapso de 5 años, que pueden abonar de la forma que sea más conveniente para ellos. Esta aportación permite incubar las primeras empresas que, una vez productivas generarán los fondos necesarios para el autosostenimiento de la fundación.

Además de las empresas que aparecen como socios fundadoras, al momento han comprometido su apoyo otras empresas como:

- Grupo la Cemento Nacional
- Hewlett Packard
- Maint, Microsoft del Ecuador
- Oracle del Ecuador
- Otros auspiciantes

1.1.5 Patrimonio de la Incubadora

El patrimonio inicial de la Incubadora de Empresas de Guayaquil está integrado por el Fondo Inicial más los aportes realizados por los socios fundadores que hayan firmado el acta constitutiva y sean aceptados por la Asamblea General de Socios.

El patrimonio futuro de la Incubadora de Empresas de Guayaquil estará constituido por:

- Las cuotas ordinarias y extraordinarias que fijen los socios
- Donaciones, contribuciones, legados de personas naturales o jurídicas públicas o privadas, sean estas nacionales o internacionales.
- Los bienes inmuebles que en el futuro adquiera
- Las subvenciones que reciba o acepte de entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras

- El producto que obtuviera de sus actividades
- El fruto o dividendo que produzcan sus propios bienes, inversiones y los fondos de los proyectos.
- Otros cuyo origen no esté determinado por el estatuto
- La valorización de activos, las cuales en todo caso deberán dedicarse al logro de los objetivos de la incubadora
- La participación en la propiedad de las empresas apoyadas, resultante de capitalizaciones producto del canje de actividades de apoyo, como pueden ser dotaciones, cruces de cuenta o similares.

1.1.6 Dirección y Administración

La Dirección y Administración de la incubadora lo ejercen jerárquicamente:

- La Asamblea General: integrada por todos los socios activos, benefactores y honorarios
- La Junta Directiva: presidida por el Presidente e Integrada por miembros representantes de los siguientes sectores:
 - Sector empresarial
 - Sector de las universidades y escuelas politécnicas
 - Sector de la Ciencia y Tecnología
 - Sociedad civil de Guayaquil.

- El Director Ejecutivo.

1.1.7 Órganos de fiscalización

La función de fiscalización de la incubadora es realizada por un Auditor Interno nombrado por la Junta Directiva que durará dos años en sus funciones y puede ser reelegido indefinidamente.

La incubadora puede contratar auditores externos, seleccionado por la Junta Directiva, de una terna presentada por el Director Ejecutivo; a su vez dicha terna será elegida de entre las firmas auditoras registradas en la superintendencia de compañías de la ciudad. Durará dos años en sus funciones y puede ser reelegido indefinidamente.

1.2 OBJETIVOS DE LAS INCUBADORAS

- Facilitar la creación y aplicación del conocimiento científico y tecnológico a la generación de productos y servicios comercializables y competitivos, principalmente a través de la incubación de empresas de base tecnológica.
- Promover la creación de empresas de base tecnológica rentables, que incorporen innovaciones científicas y tecnológicas aplicables a la cadena productiva del país, y que propendan a la generación del

empleo calificado y de un sector empresarial tecnológicamente de avanzada.

- Propender por un aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, y del uso de tecnologías limpias, amigables con la naturaleza.
- Crear alianzas estratégicas con otras instituciones de base tecnológica a nivel nacional e internacional.
- Favorecer la aceptación de aquellos incubados que exploten una innovación tecnológica que requiera de una inversión en activos fijos relativamente baja y que sean poco vulnerables a la competencia.
- Ofrecer a los incubados un sistema integral de apoyo temporal y en condiciones económicas favorables gracias al uso racional de una infraestructura compartida.
- Crear, fomentar, difundir e implementar Sistemas de Gestión Empresarial¹ y de Capacitación el interior de las empresas incubadas.
- Participar como nodo en centros o redes de información industrial, de forma tal que por esta vía se facilite la competitividad de las empresas incubadas y del sector en general.

¹ Es la capacidad de ofrecer información en el momento oportuno, que sea fácil de usar y que sea soporte real y actual para la gestión, de manera que pueda brindar a los ejecutivos herramientas de apoyo para la toma de decisiones. Brinda soluciones que permiten aumentar su crecimiento, productividad y capacidad de negocios, para lograr con ello el éxito y el logro de las metas de su empresa. Ofrece versatilidad, confiabilidad, eficiencia, independencia y posibilidades de expansión y da soporte calificado para la planificación, implementación y mantenimiento de las soluciones que la empresa requiere.

- Celebrar con cualquier persona natural o jurídica, de derecho público o privado, de carácter nacional o internacional, contratos que tengan por objeto la comercialización de los conocimientos, tecnologías y en general del know how de la incubadora de empresas, mediante asesorías, consultorías y capacitaciones, con sujeción a los lineamientos que establezca la Junta Directiva y que le permitan a ésta tener control de la calidad y especialización de esos contratos.
- Favorecer las iniciativas empresariales cuyo principal insumo sea el conocimiento.

1.3 USUARIOS DE LAS INCUBADORAS

Los usuarios de las incubadoras son de cuatro tipos:

Preincubados.- Los preincubados son emprendedores que se encuentran desarrollando un plan de negocios de una idea o proyecto con oportunidad de éxito, aprobado previamente por los Promotores Empresariales¹.

¹ Son aquellos que ayudan a que se generen las ideas y que estas lleguen INCOVAL al proceso de preincubación, por ejemplo: ESPOL, IDE, Universidad Católica, Departamentos de Investigación y Desarrollo de las empresas privadas.

Incubados Internos.- Son los empresarios que utilizan espacio de uso exclusivo en las instalaciones de la incubadora y que además utilizan los demás servicios ofrecidos.

Post incubados.- Son aquellos incubados que han alcanzado madurez, y que cumplida su estancia contratada, solicitan y les es aprobado por la Junta Directiva de la Fundación, permanecer mas tiempo. Las condiciones y reglamentaciones para la extensión del contrato serán tarea que el Director Ejecutivo coordinará cada vez con la Junta Directiva.

Incubados Externos.- Son aquellos que sin disfrutar de las ventajas de la convivencia en la incubadora, tienen un vínculo contractual con ella que les permite utilizar los demás servicios.

Las entidades y proyectos a incubar pueden surgir de los siguientes grupos o personas:

Profesionales en ejercicio, con experiencia y conocimientos técnicos que deseen montar su propia empresa.

Jubilados o profesionales, que provengan de empresas donde su desempeño les haya permitido desarrollar habilidades para la creación de este tipo de empresas.

Profesionales recién egresados, estudiantes y profesores o investigadores de universidades, con prototipos o proyectos tecnológica y comercialmente viables.

Empresas, que buscan la diversificación mediante innovaciones en productos, procesos, servicios o nuevas unidades de negocios para el mercado interno o de exportación, o que, convencidas del ambiente propicio de la incubadora, desean descentralizar uno o varios de sus proyectos de investigación y desarrollo, o acompañar la creación de nuevos proveedores.

Entidades del extranjero, que en uso de ventajas ofrecidas por las leyes de la República del Ecuador y de las que particularmente implemente la incubadora, como las que puedan derivarse del establecimiento de sede alterna de la Fundación en una Zona Franca industrial y comercial, decidan crear componentes empresariales dentro del país, útiles a su cadena productiva o de negocios.

Cualquier otro grupo humano, empresarial, académico o de investigación, o empresa asociativa, que plantee proyectos que puedan ser del alcance de los objetivos de la incubadora.

El período de estadía de los incubados parte de un promedio de 2 años que puede extenderse hasta 3 años como máximo. De cualquier forma, al inicio de la relación se debe indicar claramente el período de incubación y su extensión será posible si así lo deciden concertadamente las partes.

La incubadora puede ofrecer servicios a terceros al nivel de tarifas que establece la Junta Directiva, tales como:

- Espacio físico con módulos privados y áreas de uso común
- Soporte administrativo
- Asistencia técnica y legal
- Asesoría gerencial, financiera, contable y de mercadeo
- Ambiente de estímulo e interacción con otros empresarios
- Acceso a la red de apoyo, y particularmente en lo referente a la apropiación y transferencia de tecnologías.

La red de apoyo para prestación de servicios a los incubados está constituida entre otros por universidades, centros de investigación,

entidades de capacitación formal y no formal, gremios empresariales, colegio de profesionales, empresas privadas y organizaciones y asociaciones locales o del exterior.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORIA

En este capítulo trataremos el marco teórico de la auditoría de gestión que se efectúa, como una herramienta imprescindible para la realización del examen a realizarse porque ella incluye la administración, finanzas y operación. Además citaremos los elementos que componen cada una de ellas para una mayor comprensión en su tratamiento.

Junto con el desarrollo del comercio, surgió la necesidad de las revisiones con entes independientes que permitan asegurar un adecuado mantenimiento de los registros en las empresas comerciales. La auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862 y el reconocimiento general tuvo lugar durante el periodo de mandato de la ley: “Un sistema metódico y normalizado de contabilidad era deseable para una adecuada información y para la prevención del fraude”.

Desde 1862 hasta 1905, la profesión de la auditoría creció y floreció en Inglaterra, y se introdujo en los Estados Unidos hacia 1900. En Inglaterra se siguió haciendo hincapié en cuanto a la detección del fraude como objetivo primordial de la auditoría.

Paralelamente al crecimiento de la auditoría independiente en los Estados Unidos, se desarrollaba la auditoría interna y del Gobierno, la que entró a formar parte del campo de la auditoría. A medida que los auditores independientes percibieron la importancia de un buen sistema dependiente, se mostraron partidarios del crecimiento de los departamentos de auditoría dentro de las organizaciones de los clientes, que se encargaría del desarrollo y mantenimiento de unos buenos procedimientos del control interno, independientemente del departamento de contabilidad general. Progresivamente, las compañías adoptaron la expansión de las actividades del departamento de auditoría interna hacia áreas que están más allá del alcance de los sistemas contables. En nuestros días, los departamentos de auditoría interna son revisores de todas las fases de las corporaciones, de las que las operaciones financieras forman parte.

2.1 AUDITORIA DE GESTIÓN

Las nuevas tecnologías empresariales han motivado que la auditoría incursione en nuevos enfoques lográndose esto con la auditoría de Gestión, la misma que es utilizada como una herramienta que enfrenta las innovaciones gerenciales y administrativas de una empresa, garantizando el descubrimiento de deficiencias, errores y fraudes en una organización.

Es una auditoria que además de ubicar los errores organizacionales y gerenciales, busca la eficiencia y permite tomar medidas que mejoren el desempeño de la organización.

2.2 AUDITORÍA FINANCIERA

2.2.1 Concepto

La auditoría financiera es un examen profesional e independiente, realizado de acuerdo con las normas de auditorías generalmente aceptadas, tomando como base los estados financieros básicos tales como: balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo, estado de utilidades retenidas o déficit acumulado y cuotas a los estados financieros.

2.2.2 Procedimientos

El procedimiento utilizado para esta auditoría es el siguiente:

- 1. Investigación** Efectuamos una investigación de las diferentes actividades desarrolladas por la Unidad de Gestión, para tener un conocimiento general de las operaciones y planear el trabajo de auditoría. Además realizamos una investigación preliminar de la estructura del control interno para detectar los factores de riesgo y

determinar el alcance de las pruebas.

- 2. Comprobación** Efectuamos pruebas de los documentos y registros de las transacciones en los ciclos de ingresos y de egresos, en la extensión que consideramos necesaria, para comprobar la eficiencia de los sistemas de control interno.
- 3. Observaciones** Observamos la forma como el personal de INCOVAL desarrolla las labores de contabilidad, control financiero, operación y supervisión.
- 4. Confirmación** Solicitamos confirmación de la cuenta bancaria, cuentas por cobrar, seguros contratados y al consejero de cooperación de la incubadora.
- 5. Discusión** Discutimos con los funcionarios responsables del área financiera los hallazgos de la auditoría sobre ciertas deficiencias en el sistema de control interno, las correcciones, la presentación de los estados financieros y en general discutimos aquellos aspectos que consideramos importantes para soportar nuestra

auditoría.

- 6. Análisis** Analizamos las variaciones importantes en la información.

Los procedimientos básicos de auditoría, clasificados por cuenta y/o área, que aplicamos en la ejecución de nuestro trabajo son:

Procedimientos de Auditoría

Planeación de la auditoría

- Conocimiento de la naturaleza de las operaciones.
- Conocimiento de la estructura del control interno.
- Identificación de áreas críticas para determinar riesgos y definir alcance de las pruebas.

Comprobación del control interno

- Pruebas de cumplimiento de control interno.
- Evaluación de la eficiencia del

sistema de control interno.

- Evaluación del control interno para determinar posibles efectos en la información financiera.
- Revisión del alcance de las pruebas de sustentación de cifras.

**Comprobación de la
razonabilidad de la
información financiera**

- Aplicación de procedimientos de investigación, comprobación, análisis, cálculo, confirmación, observación, inspección y discusión.
- Conclusión sobre razonabilidad de la información financiera.
- Discusión con la gerencia de las conclusiones y estados financieros finales.
- Definición de los informes finales.

**Preparación
de informes**

- Opinión sobre los estados financieros.
- Informe sobre cumplimiento de cláusulas contractuales.

- Recomendaciones al proyecto.
- Caja bancos**
- Se efectuaron pruebas de egresos e ingresos.
 - Se realizó confirmación de saldos en bancos.
 - Examinamos las conciliaciones bancarias.
 - Efectuamos un corte de documentos.
- Cuentas por cobrar**
- Analizamos la razonabilidad de saldos.
 - Efectuamos circularizaciones.
- Activos fijos**
- Examen de adiciones y retiros.
 - Cálculos globales de depreciación.
- Cuentas por pagar**
- Se efectuó la circularización de proveedores.
 - Todas las deudas fueron registradas en la contabilidad del proyecto.

- Las deudas fueron incurridas y tienen relación al proyecto y están de acuerdo a las bases contractuales del mismo.

Impuestos por pagar

- Revisamos los pagos y la respectiva presentación de declaraciones.
- Efectuamos un análisis de retenciones.

Superávit del ejercicio

- Examinamos los documentos de sustento desde el inicio del proyecto.
- Examinamos los sustentos y movimientos de las cuentas que forman el activo neto del proyecto.

Egresos

- Efectuamos un análisis selectivo de los egresos
- Verificamos que los gastos fueron incurridos por el beneficiario y/o Unidad de Gestión del proyecto.

- Verificamos que los gastos se han generado en relación con las actividades del proyecto.
- Verificamos que los gastos han sido adecuadamente reconocidos en la contabilidad y presentan la documentación de soporte respectiva.

Ingresos

- Todos los ingresos del proyecto fueron reconocidos en los informes financieros del proyecto.
- Los ingresos generados del proyecto fueron autorizados por escrito por la comisión y están de acuerdo con la base contractual del proyecto.
- La contribución financiera del proyecto se realizó de acuerdo a las cantidades, periodicidad y naturaleza prevista en las bases contractuales del proyecto.

2.2.3 Aspectos De Control Y Eficiencia

Aspectos de control y eficiencia de la auditoria

- Efectuamos una revisión de eventos subsecuentes; es decir, de aquellas situaciones que se hayan producido después de la fecha de los estados financieros y hasta nuestra salida de las oficinas del proyecto para comprobar que no tengan un efecto sobre los estados financieros auditados.
- Revisamos las comunicaciones enviadas y recibidas al representante de INCOVAL; las resoluciones de los directores.
- Identificación de los estados financieros legalizados por la administración.
- Preparación y obtención de la carta de representación firmada por la administración.
- Preparación, revisión, aprobación y discusión de informes.

2.2.4 Indicadores Financieros

Durante la planificación y revisión final de los estados financieros de la empresa, los auditores incluyen el uso de razones financieras para prever situaciones indeseadas y adoptar mejores decisiones por parte de los administradores y demás agentes relacionados. Estas son útiles para entender los sucesos más recientes y la condición financiera de la empresa.

Sin embargo, en ocasiones, al inspeccionar individualmente las cuentas, existen problemas que pueden pasar inadvertidos, por lo que el uso de indicadores financieros se constituye en una herramienta de análisis mucho más precisa.

2.2.4.1 Indicadores de Liquidez

Estos indicadores sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta la empresa para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de

determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año. De esta forma, los índices de liquidez aplicados en un momento determinado evalúan a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato de sus acreencias corrientes en caso excepcional. En el siguiente cuadro se detalla el cálculo de este tipo de razones financieras.

Cuadro 2.1
Indicadores de Liquidez

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez en estructura} = \frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Pasivo Fijo}}$$

$$\text{Movilidad Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

2.2.4.2 Indicadores de Solvencia o Financiamiento

Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Desde el punto de vista de los administradores de la empresa, el manejo del endeudamiento es todo un arte y su optimización depende, entre otras variables, de la situación financiera de la empresa en particular, de los márgenes de rentabilidad de la misma y del nivel de las tasas de interés vigentes en el mercado, teniendo siempre presente que trabajar con dinero prestado es bueno siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se debe pagar por ese dinero.

Por su parte los acreedores, para otorgar nuevo financiamiento, generalmente prefieren que la empresa tenga un endeudamiento "bajo", una buena situación de liquidez y una alta generación de utilidades, factores que

disminuyen el riesgo de crédito. En el siguiente cuadro se detalla el cálculo de este tipo de razones financieras.

Cuadro 2.2
Indicadores de Solvencia

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \quad (\text{grado de obligación})$$

$$\text{Independencia del Activo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}} \quad (\text{grado de independencia})$$

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

$$\text{Dependencia bancaria} = \frac{\text{Crédito bancario}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses}}{\text{Activo Total}}}$$

2.2.4.3 Indicadores de Gestión de Ventas

Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas. En el siguiente cuadro se detalla el cálculo de este tipo de razones financieras.

Cuadro 2.3
Indicadores de Gestión de Ventas

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Rotación del Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

$$\text{Rotación de Activo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Período Medio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por Cobrar} \times 360}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Período Medio de Pago} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por Cobrar} \times 36}{\text{Compras}}$$

$$\text{Impacto de Gastos de Administración y Ventas} = \frac{\text{Gastos Admin. y Ventas}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Impacto de la Carga Financiera} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$$

2.2.4.4 Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades. En el siguiente cuadro se detalla el cálculo de este tipo de razones financieras.

Cuadro 2.4
Indicadores de Rentabilidad

$\text{Rentabilidad Neta del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	
$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$	
$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	
$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	
$\text{Rentabilidad Operacional del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$	
$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} \times \frac{\text{Utilid.Neta}}{\text{UAI}}$	

2.2.4.5 Indicadores de Operaciones

Miden la forma en que el área respectiva administra los recursos necesarios para generar los bienes y servicios requeridos por la organización, como se promueve la rentabilidad de los recursos productivos y la forma en que se fomenta el respeto a las condiciones ambientales.

Usualmente se dividen en 3 tipos de indicadores:

Indicadores de Producción

Indicadores de Abastecimiento

Indicadores de Fuerza Laboral

Cuadro 2.5
Indicadores de Producción

$$\text{Capacidad utilizada} = \frac{\text{Producción real}}{\text{Capacidad de producción}}$$

$$\text{Índice de productividad} = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumo laboral}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \text{Costo Variable} / \text{Producto}}$$

$$\text{Estado del activo fijo} = \frac{\text{Reparación y mantenimiento}}{\text{Activo Fijo}}$$

$$\text{Grado de expansión} = \frac{\text{Incremento del activo fijo}}{\text{Activo Fijo}}$$

Cuadro 2.6
Indicadores de Abastecimiento

$$\text{Nivel de importancia} = \frac{\text{Costo M. Prima y Auxiliares}}{\text{Costo de fabricación}}$$

$$\text{Crecimiento abastecimiento} = \frac{\text{Incremento inversión}}{\text{Incremento abastecimiento}}$$

$$\text{Nivel importaciones} = \frac{\text{Materia prima importada}}{\text{Total abastecimientos}}$$

Cuadro 2.7**Indicadores de Fuerza Laboral**

$$\text{Rotación del personal} = \frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\text{Nivel de capacitación} = \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\text{Nivel de Asistencia} = \frac{\text{Días de asistencia}}{\text{Días totales laborales}}$$

$$\text{Relación de salarios} = \frac{\text{Salarios indirectos}}{\text{Salarios directos}}$$

$$\text{Horas trabajo real} = \frac{\text{Total horas} - \text{horas trabajadas}}{\text{Número de empleados}}$$

2.2.5 Informes de Auditoría

El resultado final del trabajo de auditoría se refleja en un informe, los lectores de esos informes suelen ser desconocidos para el auditor, ya que el cliente puede mostrarlo a la persona que considere necesario. A la hora de prepararlo, el auditor debe preparar bien su redacción, dando un contenido claro y conciso, evitando expresiones confusas, procurando que sea comprensible.

El informe incluirá una expresión de la opinión en relación con los estados financieros tomados en conjunto o una aseveración en el sentido de que no pueda expresarse una opinión sobre los mismos indicando las razones que existan para ello. Cuando el nombre del auditor esté relacionado con los estados financieros, el informe deberá incluir el alcance de la auditoría y el grado de responsabilidad del auditor.

El auditor puede emitir una opinión sobre los estados financieros con sus alternativas:

- a) Que los estados financieros se presenten razonablemente de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados. éste será un informe limpio o favorable.
- b) Que los estados financieros presenten ciertas irregularidades, razonablemente lo anterior. Será un informe de salvedades.
- c) Que los estados financieros no presenten razonablemente todo lo anterior. Será un informe desfavorable o negativo.

2.3 AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.3.1 Conceptos

En 1953 George Terry propone cuatro procedimientos para evaluar una organización a través de una auditoría¹:

Apreciación de conjunto.- Análisis de la estructura para determinar si cumple con las condiciones de eficacia requeridas.

Apreciación informal.- Efectuar preguntas para descubrir posibilidades de mejoramiento.

Apreciación por comparación.- Comparar la estructura orgánica de la empresa con las de otras similares o competidoras.

Enfoque ideal.- Imaginar una estructura ideal, y compararla con la estructura bajo revisión, anotando las mejoras que pueden hacerse.

De acuerdo a este procedimiento, Terry quiso expresar que: “La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que se podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado de una auditoría administrativa”.

¹ Benjamín Franklin Enrique, Auditoria Administrativa, Mc Graw Hill, México, 2000

En 1955 Harold Koontz y Ciryll O'Donnell proponen la autoauditoría como: “Una técnica de control de desempeño total destinada a evaluar la posición de la empresa para determinar donde se encuentra, hacia donde va con los programas presentes, cuales deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos”.

Han existido varios intentos de aplicar y redefinir la auditoría administrativa que permitían que ésta se constituya en un elemento de decisión valioso:

Métodos para auditar empresas con y sin fines de lucro que toman en cuenta la función, la estructura, el crecimiento, las políticas financieras, la eficiencia operativa y la evaluación administrativa.

La necesidad de que las empresas tomen en cuenta que sus elementos tienden al desarrollo como consecuencia de su evolución y transformación, lo que las obliga a tener un adecuado control de sus acciones.

Previsión de los cursos de acción que una organización puede adoptar, para tener la valorización administrativa de sus condiciones actuales y esperadas fundamentales para su crecimiento.

Análisis del comportamiento a partir de las funciones de dirección, financiamiento, personal, producción, ventas y distribución, así como su registro contable y estadístico.

Medir el cambio organizacional, analizar los procedimientos, los procesos y proponer una forma de evaluarlos.

Administración de actividades, tratamiento de áreas operacionales, relaciones especiales y evaluación en una auditoría interna.

Una auditoría administrativa es el examen de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

2.3.2 Objetivos

1. Evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

2. Encauzar acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
3. Apoyar la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y del trabajo en equipo.
4. Constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
5. Elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
6. Ser un instrumento que haga más permeable y receptiva a la organización.
7. Ser un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

8. Traducir la puesta en práctica y resultados en un instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

2.3.3 Alcance

El área de influencia corresponde a la estructura, niveles, relaciones y formas de actuación e incluye aspectos como:

Naturaleza jurídica

Criterios de funcionamiento

Estilo de administración

Proceso administrativo

Sector de actividad

Ámbito de operación

Número de empleados

Relaciones de coordinación

Desarrollo tecnológico

Sistemas de comunicación e información

Nivel de desempleo

Trato a clientes (internos y externos)

Entorno

Productos y servicios

Sistemas de calidad

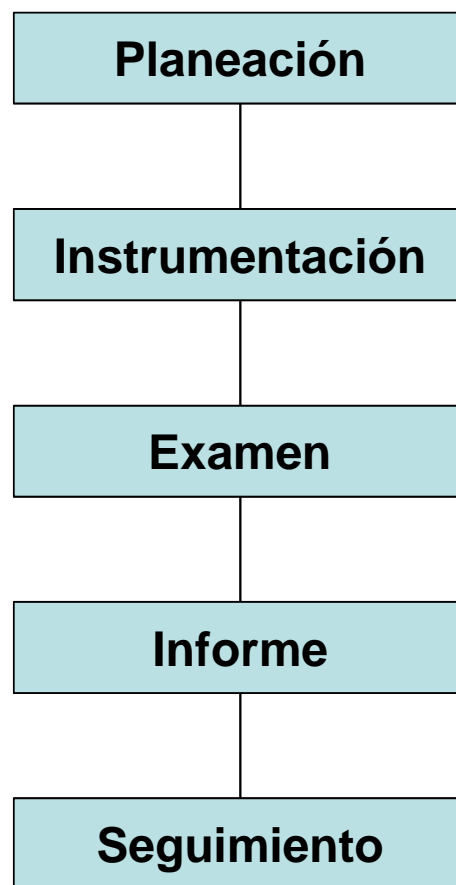
2.3.4 Metodología de auditoría administrativa

Esta metodología sirve como marco para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, unifiquen criterios y delimiten la profundidad con que se revisarán y aplicarán las técnicas de análisis administrativo.

Facilita al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones, para su examen, informe y seguimiento.

Se la ha dividido por etapas, cada una de las cuales brindan los criterios y lineamiento necesarios:

Cuadro 2.8
Metodología de Auditoría Administrativa



Planeación.- Son los lineamientos de carácter general que norman la aplicación de la auditoría administrativa, para garantizar que la cobertura de factores prioritarios, las fuentes de estudio, la investigación preliminar, el proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar sean suficientes, pertinentes y relevantes.

Instrumentación.- Concluida la parte preparatoria, se procede con la etapa en la cual se selecciona y aplican las técnicas de recolección mas viables de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la medición que se empleará, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.

Examen.- El examen de los factores de la auditoría consiste en dividir o separar sus elementos componentes para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre si y con el todo, y de estas con su contexto.

Informe.- Al finalizar el informe de la organización, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría, identificando claramente el área, sistema, programa o proyecto auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

Es indispensable que se brinde suficiente información respecto a la magnitud de hallazgos y la frecuencia con la que se presentan, dependiendo del número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización. Es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentadas por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

Seguimiento.- Las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar la recurrencia.

El seguimiento no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento a la organización, lo que hace posible:

- Verificar que las acciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos con el responsable del área, función, proceso, programa o recurso revisado.
- Facilitar la toma de decisiones
- Constatar las acciones que se llevaron a cabo para instrumentar las recomendaciones y hacer un nuevo informe sobre el grado y forma como se atendieron.

2.4 AUDITORIA OPERACIONAL

2.4.1 Concepto

La auditoría operacional es un examen y evaluación de la estructura orgánica de la empresa, para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía en su planificación, organización, dirección, control interno y uso de los recursos en las operaciones de la empresa.

La auditoria operacional formula y presenta una opinión de los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad, eficiencia y economía con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva.

2.4.2 Objetivos

Entre los principales objetivos tenemos:

Obtención de información objetiva sobre el cumplimiento de planes y políticas de todas las áreas y operaciones; obtener oportunidades de efectividad, eficiencia y economía de los procesos; evaluar el desempeño de la unidad en los procesos que le corresponden.

El auditor no se debe limitar a criticar las deficiencias encontradas; debe proponer las medidas convenientes para posibles mejoras.

2.4.3 Alcance

El alcance de la auditoría operacional es limitado. Todas las actividades de la empresa podrán ser auditadas y en cada hallazgo la auditoría operacional cubrirá todos los aspectos internos o externos que lo interrelacionan.

El alcance incluirá un examen del rendimiento de la empresa en términos de lograr las metas y objetivos propuestos. La limitación del alcance de la auditoría operacional y la variedad de hallazgos que pueden encontrarse, implica que, una auditoría operacional puede requerir profesionales de diferentes

disciplinas. Generalmente es un trabajo interdisciplinario, por su estructuración profesional en auditoría.

2.4.4 Ventajas

La auditoría operacional informa a los interesados dónde se están utilizando los recursos adecuadamente, así como en qué empresas se están siguiendo prácticas administrativas generalmente aceptadas; plantea, además, instrucciones generales de acción para el mejoramiento.

La auditoría operacional es una fuente de información independiente y confiable para la legislación y la alta administración o gerencia. Provee de nuevas ideas a los administradores y crea conciencia acerca de la necesidad de economía, eficiencia y efectividad.

2.4.5 Beneficios

Para el mayor rendimiento de una auditoría operacional la evaluación debe efectuarse de manera secuencial. Se debe iniciar por la comprobación y análisis de la eficacia o

efectividad, para continuar con la economía y terminar comprobando y evaluando la eficacia.

2.4.5.1 De la Auditoría Operacional de Eficacia

La auditoría operacional de eficacia es el examen y evaluación de las actividades de la empresa, para determinar en que medida se han alcanzado las metas u objetivos y formular recomendaciones para mejorar. La auditoría operacional de eficacia proporciona una evaluación, con criterio independiente, de la manera como el gerente de la empresa, ha cumplido su gestión al administrar los programas trazados para alcanzar las metas o resultados propuestos.

2.4.5.2 De la Auditoría Operacional de Eficiencia

La auditoría operacional de eficiencia es el examen y evaluación de las actividades de la empresa, para determinar la relación entre la productividad y el estándar de desempeño y formular recomendaciones para alcanzar un nivel más óptimo de eficiencia. Esta auditoría proporciona una evaluación, con criterio

independiente, sobre el grado de eficiencia obtenido por el titular de la empresa, en la administración de los recursos para alcanzar las metas.

2.4.5.3 De la Auditoría Operacional de Economía

La auditoría operacional de economía es el examen y evaluación de las actividades de la empresa, para formular recomendaciones razonables para reducir los costos. Igualmente, en su alcance, la auditoría operacional de economía proporciona, una evaluación con criterio independiente sobre la manera económica como el gerente de la empresa ha alcanzado las metas propuestas.

2.4.6 Metodología de una Auditoría Operacional

2.4.6.1 Estudio Preliminar

El objeto de esta fase del proceso de auditoría operacional, es el de obtener información sobre la empresa, la cual deberá servir como instrumento para el desarrollo de las siguientes etapas del examen y

para la ilustración general del personal de auditoría que sea agregado a la ejecución del trabajo.

Este programa debe ser presentado por el supervisor del equipo de auditoría con la colaboración del auditor encargado del trabajo y sometido a la aprobación de la dirección específica a la cual corresponda la entidad que se está auditando.

2.4.6.2 Comprensión de la Entidad Auditada

En esta etapa el auditor debe examinar la información recopilada en la etapa anterior con la finalidad de determinar los objetivos, políticas y normas de la empresa. Es de importancia en esta etapa determinar los objetivos principales del ente auditado, la autoridad delegada por la junta directiva, los funcionarios principales, las restricciones para el financiamiento de las operaciones, etc.

2.4.6.3 Identificación y Selección de las áreas débiles o críticas que serán auditadas.

Para llevar a cabo la auditoría es necesario reducir la cantidad de operaciones o actividades de la empresa, a un número que puedan ser medidos en términos de eficacia, efectividad y economía; en un tiempo razonable. El hecho de que una auditoría operacional se aplique a solo una parte de las operaciones de la empresa no reduce su utilidad y beneficio.

Es necesario identificar cuales áreas deben ser auditadas y entre esas seleccionar aquella que tendrá la prioridad en la evaluación. Por principio de auditoría operacional, los esfuerzos deben orientarse hacia las áreas débiles o críticas y dentro de estas seleccionar la más significativas o importantes para dirigir hacia ellas, prioritariamente la aplicación de la auditoría operacional.

2.4.6.4 Examen detallado de áreas críticas

Esta etapa tiene por objetivo evaluar los posibles hallazgos que puedan existir en las áreas críticas o débiles, para determinar el grado de eficacia o efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y

para formular recomendaciones para mejorar dicho grado.

Al terminar el examen de las áreas críticas, el auditor tendrá identificados los hallazgos de auditoría que sean significativos y tendrá competentemente fundamentadas las conclusiones que va a proponer en su informe.

2.4.6.5 Comunicación de los Resultados de Auditoría Operacional

El auditor debe comunicar verbalmente los resultados de su examen, durante el transcurso de esta etapa para obtener el punto de vista de los funcionarios de la empresa, y para debatir con ellos los hallazgos de auditoría.

La comunicación oficial de los resultados de la auditoría operacional, se efectúa en un informe escrito en el cual el auditor presenta documentos de dichos resultados, además deberá incluir los puntos de vista de los funcionarios de la empresa, sean estos

diferentes o contrarios al auditor, teniendo cuidado que las expresiones sean efectivamente convincentes al lector de la importancia de los hallazgos, la razonabilidad de las conclusiones y la conveniencia de aceptar las recomendaciones.

CAPITULO 3

AUDITORIAS

3.1 AUDITORIA ADMINISTRATIVA

“OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE INCOVAL”

Junio del 2003 - mayo del 2005

Sr. Ing.

MARCOS CHOOTONG CHIN

DIRECTOR EJECUTIVO DE INCOVAL

Ciudad

Presentamos nuestro informe de “Oportunidades de Mejora del Sistema de Control Interno de Incoval”

Nuestra Auditoria se realizó durante el primer semestre del año 2005, conforme a normas del control interno utilizadas para el sector público que incluyen las normas de auditoria generalmente aceptadas y, en

consecuencia incluyó las pruebas pertinentes y los demás procedimientos de auditoría que consideramos necesarios en las circunstancias.

Debido a su naturaleza, nuestra auditoría no comprendió el examen de los estados financieros de la empresa por lo que nuestro informe no intenta expresar opinión alguna respecto a su situación financiera y los resultados de sus operaciones financieras.

Audidores Independientes

3.1.1 Informe De Auditoria Administrativa

3.1.1.1 Información Introductoria

3.1.1.1.1 Motivo De La Auditoria

La Auditoría administrativa de la INCUBADORA DE EMPRESAS DE INNOVACIÓN, COMPETITIVIDAD Y VALOR DE GUAYAQUIL se llevó a efecto en cumplimiento a la petición del Director Ejecutivo de esta empresa.

3.1.1.1.2 Objetivos De La Auditoria

- 1.- Evaluar el modelo de organización
- 2.- Evaluar el sistema de control interno.
- 3.- Determinar todos los procesos que se desarrollan en Incoval.
- 4.- Determinar que el personal cubra los requerimientos del puesto.

3.1.1.1.3 Alcance De La Auditoria

Esta Auditoria cubrió el periodo comprendido entre el 2003-05-28 y 2005-05-31. Se examinaron entre otros los siguientes aspectos: Organización, Procedimientos, Documentación, Utilización de Hardware y Software.

3.1.1.1.4 Base Legal

Normas Técnicas de Control Interno.

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

3.1.1.2 Estructura Orgánica De Incoval

Mediante acuerdo Ministerial No. 16 del 28 de mayo del 2003, se creo y aprobó los Estatutos de Incoval, que cuenta con los siguientes niveles:

Asamblea General conformados por: Socios Activos, Socios Benefactores, y Socios Honorarios; Junta Directiva integrada por ocho miembros representantes de los siguientes sectores:

Sector empresarial, Sector de las Universidades y Escuelas Politécnicas, Sector de la Ciencia y Tecnología, Sociedad Civil de Guayaquil; el Director Ejecutivo; Asistente Administrativa y Gestor de Incubación.

3.1.1.3 Objetivos De Incoval

1.- Facilitar la creación y aplicación del conocimiento científico y tecnológico a la generación de productos y servicios comercializables y competitivos, principalmente a través de la incubación de empresas de base tecnológica.

2.- Propender por un aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, y el uso de tecnologías limpias, amigables con la naturaleza.

3.- Crear alianzas estratégicas con otras instituciones de base tecnológica a nivel nacional e internacional.

4.- Favorecer la aceptación de aquellos incubados que exploten una innovación tecnológica que requiera una inversión en activos fijos relativamente baja y que sean pocos vulnerables a la competencia.

5.- Ofrecer a los incubados un sistema integral de apoyo temporal y en condiciones económicas favorables, gracias al uso racional de una infraestructura compartida.

6.- Crear, fomentar difundir e implementar sistemas de gestión empresarial y de capacitación al interior de las empresas incubadas

7.- Favorecer las iniciativas empresariales cuyo principal insumo sea el conocimiento.

3.1.1.4 Evaluación Del Modelo De La Organización

El día 17 de septiembre de 2003 con el objetivo de llevar adelante la constitución de la incubadora, se realizó la primera Asamblea General en la que se conformó el Directorio de INCOVAL, cuyos miembros principales y alternos fueron:

Cuadro 3.1
Directorio de INCOVAL

Directores Principales

Director	FUNDACYT
Director	Consortio NOBIS
Director	Diario El Universo
Presidente	Cámara de la Pequeña Industria
Gerente	Ecuador Telecom
Presidente Comité	ESPOL
Director	Universidad de Guayaquil

Directores Alternos

Gerente	Productos Cris
Gerente	Consortio NOBIS
Gerente	Diario El Universo
Director	Cámara de Industrias
Presidente	Consulegis Abogados
Decano Empresarial	Universidad Católica
Director SINDE	Universidad Católica

3.1.1.4 Dirección Y Administración

La Dirección y Administración de la Fundación de Incubadora la ejercen jerárquicamente:

- La Asamblea General integrada por los Socios Activos, Benefactores y Honorarios

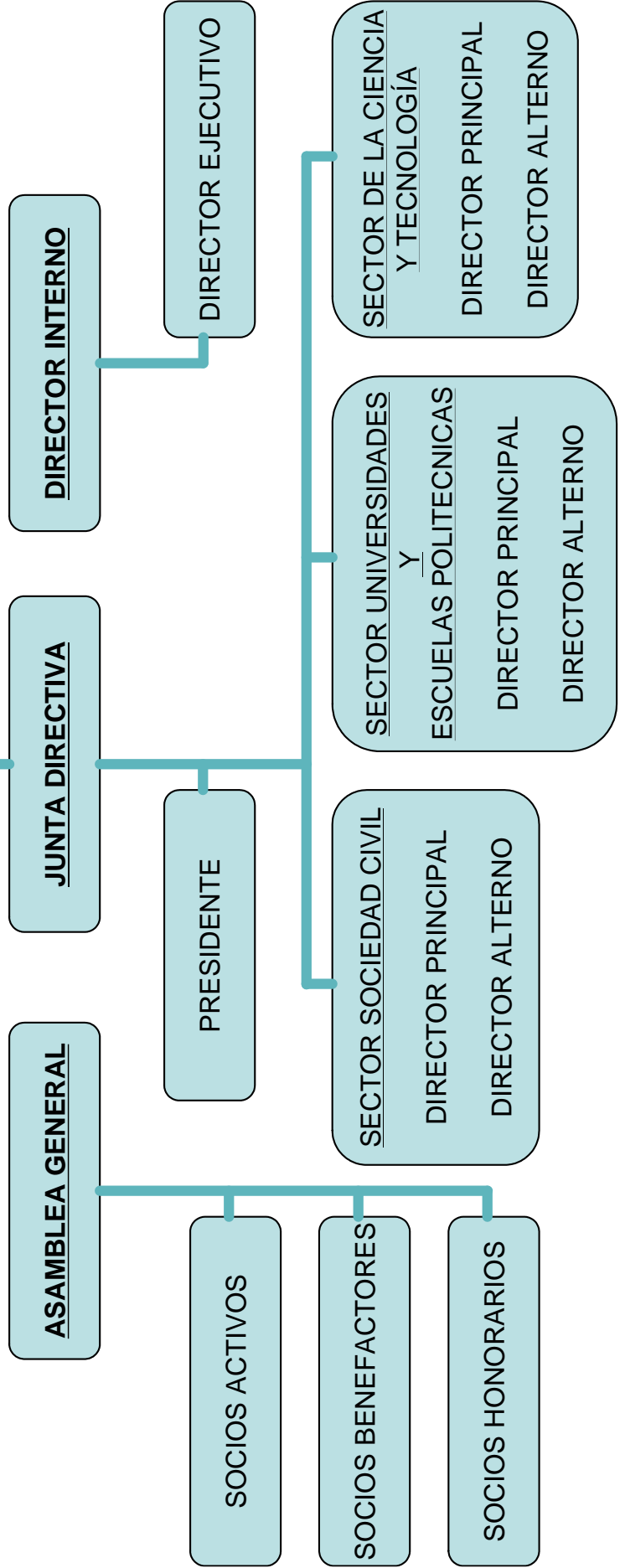
- La Junta Directiva presidida por el Presidente e integrada por 8 miembros representantes de los siguientes sectores:

- Sector empresarial
- Sector de la universidades y Escuelas Politécnicas
- Sector de la Ciencia y Tecnología
- Sociedad Civil de Guayaquil

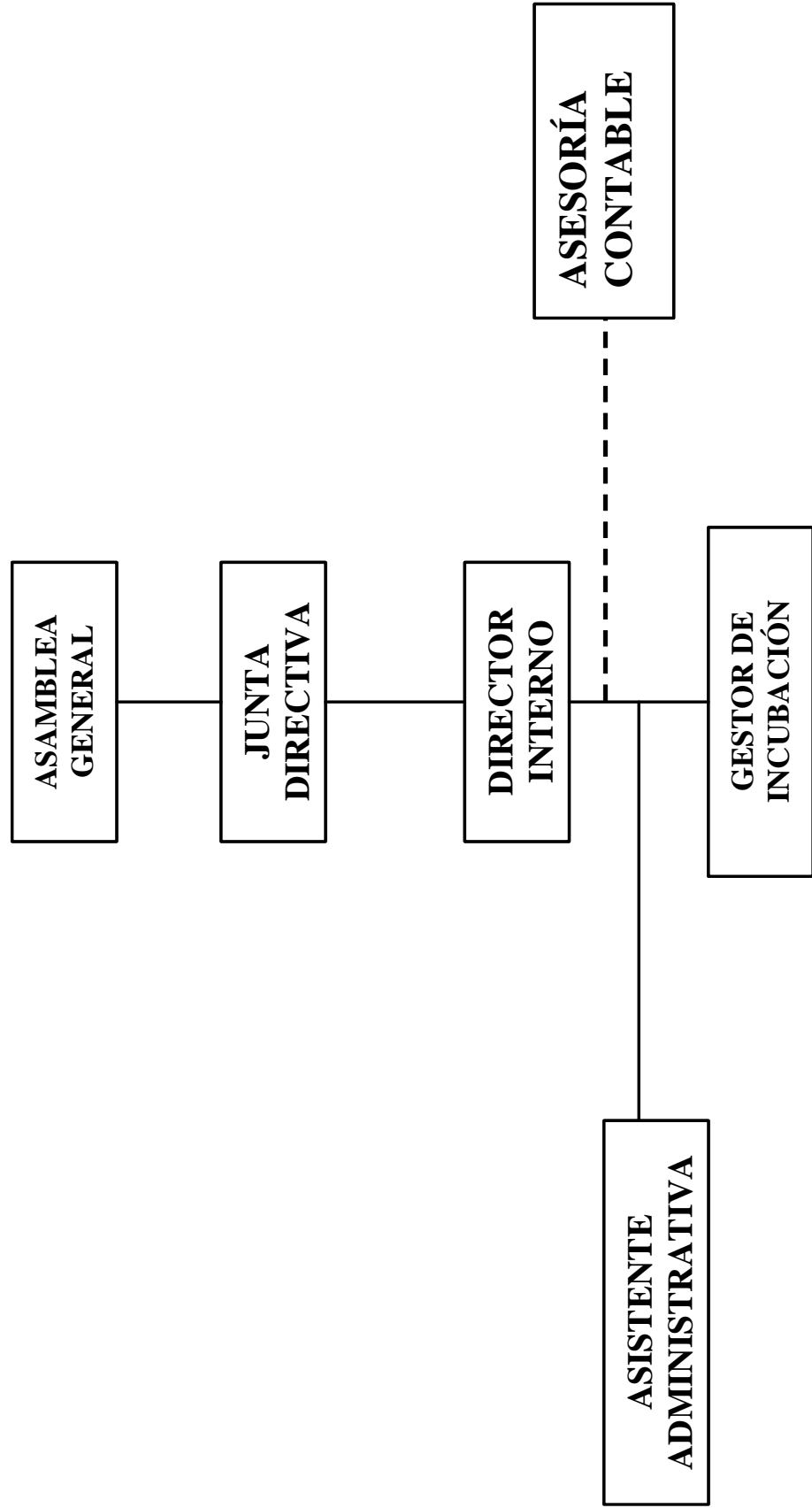
- El Director Ejecutivo

El organigrama empresarial y el de la organización interna de la Dirección se presentan a continuación:

Cuadro 3.2
Organigrama Empresarial



Cuadro 3.3
Organigrama de INCOVAL



3.1.2 Evaluación Del Control Interno

3.1.2.1 Observaciones de la auditoria

3.1.2.1.1 Organización Y Funciones De Incoval

Incoval no cuenta con un manual orgánico funcional, por lo descrito la organización estructural legalizada no es la más adecuada y no existe una delimitación clara de funciones y responsabilidades, ni entre niveles jerárquicos ni entre unidades administrativas y operativas. Los procesos que se realizan no están escritos, el equipo de auditoria recopiló ciertas funciones y procesos que constan en los anexos de este informe.

Las normas del control interno utilizadas en el sector público, sugieren que la entidad cuente con un manual de procedimientos que contenga la descripción de los requisitos mínimos de todos y cada uno de los cargos que soportan su estructura administrativa. Este documento debe ser actualizado

periódicamente, y se debe constituir en un instrumento valioso para los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de personal.

Condición

INCOVAL funciona bajo una estructura orgánico – funcional informal.

Efecto

Inseguridad en que el trabajo se esté realizando debidamente.

Control inadecuado

Recomendación

La entidad debe realizar las acciones necesarias para el estudio y aprobación de la estructura orgánica y funcional que contenga la descripción de todas las actividades y cada uno de los cargos que soportan su estructura.

Este manual deberá ser actualizado periódicamente, constituyéndose en un instrumento para los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal.

3.1.2.1.2 Determinación De Responsabilidades Y

Organización

Se observó que la Asistente Administrativa realiza actividades que no cubren sus horas de labor en Incoval, por lo que en ciertos periodos considerables se dedica a otras actividades ajenas a los intereses de la fundación.

En ciertas ocasiones no puede realizar su trabajo porque no cuenta con un equipo de computación que facilite su trabajo.

Condición

Por falta de control y de un manual de procedimientos no se vigila el cumplimiento de las responsabilidades

de los empleados, con la finalidad de aplicar las acciones correctivas que fueren necesarias.

Efecto

Pérdida de tiempo en el que se pueden realizar actividades productivas en beneficio de las empresas que Incoval tiene en preincubación o incubación.

Recomendación

Considerando que la estructura de Incoval es simple la Asistente Administrativa debe ayudar al Gestor de Incubación en sus actividades ya que las unidades orgánicas de Incoval están diseñadas para obtener el máximo de efectividad con el menor costo posible. Y debemos considerar que las actividades que realiza el Gestor de Incubación son variadas ya que es el encargado de controlar todas las empresas que actualmente Incoval tiene en periodos de incubación y preincubación.

La ayuda que preste la Asistente Administrativa al Gestor de Incubación sería más efectiva si contara con un equipo de computación.

3.1.2.1.3 Información de Consulta De Las Operaciones

De la revisión de carpetas de documentación de los funcionarios y empleados de Incoval, se verificó que no se archivan los registros que proporcionen información adecuada para los múltiples usuarios de la incubadora ya que el sólo se realizan las declaraciones de impuestos, reuniones y convenios y la asistente administrativa posee insuficientes conocimientos y organización que le permitan almacenar los registros de la forma más adecuada.

Las normas del control interno utilizadas en el sector público, sugieren que la documentación almacenada refleje el resultado de las operaciones, respecto del movimiento de personal, fondos, bienes y otros.

Condición

La contabilidad que lleva Incoval no constituye una base de información actualizada y confiable.

Efecto

Informe o registros pocos útiles, pocos significativos o inexactos.

No refleja información financiera válida para la toma de decisiones.

Recomendación

Obtener asesoramiento en cuanto al archivo de la información contable.

Capacitar a la Asistente Administrativa para que colabore directamente con el contador en cuanto al archivo de los registros contables ya que este no se encuentra diariamente en Incoval y es necesario que

las operaciones se archiven en el momento en que ocurren, a fin de que la información continúe siendo relevante para la entidad o en su defecto contratar una persona que lleve los archivos sobre todo para cuando las actividades de Incoval sean mayores.

3.1.2.1.4 Documentación De Respaldo Y Su Archivo

Luego de revisar los documentos de los empleados se nota que no se encuentra disponible toda la información que sustente las transacciones financieras: como comprobantes de ingresos, egresos.

Además consideramos que el Gestor de Incubación no es lo suficientemente ordenado en su trabajo y en el archivo de sus papeles de trabajo

Las normas del control interno utilizadas en el sector público, sugieren que todas las operaciones de la incubadora estén respaldadas con la documentación de soporte pertinente y suficiente, porque esto va a

permitir la identificación de las transacciones ejecutadas y facilitar su verificación, comprobación y análisis.

Condición

No tienen los documentos debidamente archivados y ordenados e incluso hay registros que no se los ha hecho porque la asistente administrativa no cuenta con un equipo de computación para poder realizar adecuadamente su trabajo.

Efecto

Pérdida de tiempo en verificaciones

Recomendación

Adquirir materiales que les permitan tener mayor orden como: archivadores, para que la asistente administrativa pueda realizar dichas actividades.

El Gestor de Incubación debe ser más ordenado en sus actividades.

3.1.2.1.5 Asistencia Y Rendimiento

Mediante un proceso de observación de varios días, se pudo notar que los empleados tienen constantes atrasos en su horario de trabajo por la falta de supervisión adecuada y la inexistencia de procedimientos apropiados que permitan controlar la asistencia de los servidores, así como las horas efectivas de labor.

Las normas del control interno utilizadas en el sector público, sugieren que el control de asistencia y puntualidad debe estar constituido por los mecanismos establecidos en los reglamentos que permitan controlar que los servidores cumplan con su responsabilidad en conformidad al horario establecido.

Condición

No existe una supervisión adecuada para controlar la puntualidad o presencia física de los empleados durante la jornada de trabajo.

Efecto

Control inadecuado de recursos o actividades

Recomendación

Se deben establecer mecanismos de control que estén en función de las necesidades de la institución, teniendo presente que la implementación del mismo no debe exceder de los beneficios que se obtenga.

Una opción es el control de asistencia por un medio de la base de datos en la que se registrara su hora de entrada una vez que ellos ingresen al sistema.

3.1.2.1.6 Modelo De Incubación Y Contratos

De la revisión de carpetas de documentación de los funcionarios y empleados de Incoval, se pudo notar

que no poseen un **MODELO DE INCUBACIÓN** que toda incubadora debe tener para proporcionar información completa de su principal actividad, ya que este modelo contiene en forma detallada los pasos a seguir desde el momento en que el emprendedor lleva su proyecto a la Incubadora.

Poseen como guía un modelo de Incubación de IEFTA, pero éste no se sigue a cabalidad.

Se constató que Incoval no tiene los contratos que deberían firmar las empresas que están en Proceso de Pre-incubación e Incubación. Y aunque tienen un modelo establecido por la incubadora IEFTA., ninguna de las empresas que están en los procesos antes mencionados ha firmado contrato alguno con Incoval.

Condición

Incoval no cuenta con documentos que le den formalidad a la actividad que realiza y que garantice recuperar la inversión:

- Modelo de incubación.
- Contrato de preincubación.
- Contrato de confidencialidad.
- Contrato de incubación.

Efecto

Poco o ningún grado de confiabilidad.

Posible pérdida de ingresos o beneficios que resultarían del servicio prestado a las empresas.

Pérdida de clientes Incubados y limitación de la posibilidad de recuperar la inversión de Incoval en ellos.

Recomendación

El Director Administrativo conjuntamente con el Gestor de Incubación deberían realizar las acciones necesarias para la elaboración de los siguientes documentos:

- Modelo de incubación.
- Contrato de preincubación.
- Contrato de confidencialidad.
- Contrato de incubación.

Y utilizar estos documentos con los procedimientos necesarios para asegurar que las operaciones cuenten con la documentación que sustente totalmente la legalidad mínima necesaria que los respalde.

3.1.2.2 Otras Observaciones

3.1.2.2.1 Generales

Además de las recomendaciones expuestas en cada uno de los hallazgos de Auditoría, se recomienda lo siguiente:

- Incoval debe contar con una mejor división física de sus instalaciones para que cada persona cuente con un espacio donde pueda desarrollar sus actividades con mayor comodidad y eficiencia.
- El director Administrativo debe realizar las gestiones necesarias para cumplir con el espacio físico que Incoval debe dar a las empresas que están en proceso de Incubación cumpliendo de esta forma con el objetivo de brindarles un sistema integral de apoyo temporal, gracias al uso racional de una infraestructura compartida.
- Incoval como una organización formalmente establecida debe contratar a sus empleados bajo normas legales establecidas en el Código de Trabajo por lo tanto sus empleados deberían firmar el respectivo contrato de trabajo a fin de evitar conflictos en el futuro y al mismo tiempo brindar mayor

seguridad a las personas que laboran en la Fundación.

- Por medio de datos proporcionados por el Gestor de Incubación se tiene conocimiento de que existe una Liga de Emprendedores que son peritos que deberían aportar con 8 horas mensuales a la labor de Incoval, pero lamentablemente esto no ocurre. Recomendamos que se hagan las gestiones necesarias para que estas personas cumplan con este propósito y en el futuro asegurarse de que las personas involucradas tengan la capacidad de colaborar con Incoval.
- La Fundación debe ser flexible para permitir sincronizar los cambios en su estructura.
- El equipo de Auditoría recomienda que se elabore un organigrama de Incoval de acuerdo a su actual estructura, el mismo debe ser desarrollado por la administración de acuerdo a nuestras recomendaciones y acogido por los funcionarios.

3.1.2.2.2 Funciones De Los Empleados De Incoval

Las funciones principales que actualmente tienen los empleados de Incoval, están basadas en la observación y entrevistas que se realizaron a los trabajadores que se encontraban laborando en Incoval.

No se ha efectuado cambio alguno en las funciones, por el momento nos hemos limitado a transcribir la información recopilada mediante las diferentes técnicas de auditoría utilizadas: observación, entrevistas.

3.1.2.2.3 Funciones Del Director Ejecutivo

- Ejercer la representación legal de la Fundación, y por tanto representarla judicial y extrajudicialmente, por sí o por apoderado.

- Cumplir y hacer cumplir los estatutos, reglamentos, acuerdos y decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.

- Designar al personal de la Fundación cuyo nombramiento no le corresponda a la Junta Directiva, celebrar los contratos del caso y en general coordinar la buena marcha de todos los empleados y de las dependencias.
- Vigilar y garantizar la exacta, eficiente y eficaz recaudación e inversión de los recursos de la fundación, así como del cuidado de sus bienes.
- Celebrar los actos o contratos en que la Fundación forme parte y que se ajusten a los estatutos y leyes, cuya cuantía sea de hasta \$100000; cuando el monto sea superior a éste y hasta \$300.000 solicitará la autorización del Presidente y cuando exceda de esta última cantidad, la autorización corresponderá a la Junta Directiva.
- Firmar los Balances y demás estados e informes financieros;

- Convocar a las reuniones de la Junta Directiva y de Asamblea General, así como asistir y rendirles un informe general de actividades, concernientes a sus funciones estatutarias y legales.
- Buscar nuevos socios fundadores.
- Buscar auspiciantes
- Entrevistar a los interesados en incubar un proyecto.
- Supervisar y trabajar conjuntamente con el GESTOR DE INCUBACIÓN.
- Fomentar la Red de Gestión (promoción del producto)
- Organizar concursos de nuevos negocios innovadores, talleres para emprendedores, conferencias.
- Participar en eventos públicos.

3.1.2.2.4 Funciones De La Asistente

Administrativa

- Contestar el teléfono

- Realizar cartas

- Realizar comprobantes de ingresos y egresos

- Realizar pagos, retenciones.

- Realizar diligencias en el banco

- Manejar la caja chica

- Manejo directo con ingresos y egresos de cuantas bancarias

- Mantener contacto con los preincubados

- Buscar cotizaciones

- Dar información sobre las actividades de Incoval a los interesados.

- Coordinar reuniones

3.1.2.2.5 Funciones Del Gestor De Incubación

- Análisis del preestudio que presentan los interesados a incubar un proyecto

- Preincubación:

Elaborar el plan de negocios: Inversiones, requerimientos financieros, administrativos, realidad del negocio. Estudiar el capital.

Promocionar del producto

Organizar talleres de capacitación para los emprendedores.

- Asesorar a los incubados internos:

Publicidad

Acompañar la gestión (Efectivo)

Facilitar el espacio físico.

- Servicios de asesoría a los post- incubados

- Asesorar a los incubados externos.

- Coordinación de proyectos con la CAF, MICIP, Sistema Nacional de Incubación.

- Diseñar publicidad.

3.1.3 Procesos Encontrados En Incoval

A continuación se detallan algunos procesos que durante el periodo de trabajo recopilamos mediante observaciones y entrevistas a los empleados de Incoval, no se efectuó cambios en los procesos, por el momento nos hemos limitado a transcribirlos tal y como los empleados de Incoval los realizan.

3.1.3.1 Admisión De Socios

1. Realizan una lista de posibles socios que incluyen universidades, cámaras y empresas vinculadas a los objetivos de INCOVAL; y que tengan la capacidad de pagar el aporte impuesto por INCOVAL.

2. Concretar una cita con la alta gerencia y / o departamentos vinculados a la toma de decisiones.
3. Elaboración de la carta de invitación a participar en calidad de socio.
4. Enviar la carta al posible nuevo socio acompañada de los estatutos, acta de Constitución, objetivos y financiamiento de INCOVAL.
5. Esperar por confirmación
6. En caso de aceptación el nuevo socio debe cumplir con el compromiso de la entrega del primer aporte.
7. Firmar el acta de constitución.

3.1.3.2 Contratación De Personal

1. Reconocimiento de la necesidad de contratación
2. Entrevistas con el Director Administrativo

3. Selección de la mejor alternativa.
4. El personal seleccionado está sujeto a un periodo de prueba de tres meses.

3.1.3.3 Conferencias, Talleres Para Emprendedores

1. El Gestor de Incubación ve la necesidad de dictar conferencias para el sector financiero y productivo, medios de comunicación o talleres para emprendedores. En ciertas ocasiones esto se hace en coordinación con el Sistema Nacional de Incubación.
2. El Gestor de Incubación solicita la aprobación al Director Ejecutivo.
3. Se hacen las gestiones necesarias para la realización del evento.

3.1.3.4 Utilización De Fondos

1. La Asistente Administrativa realiza una carta con detalle de pagos mensuales con sus respectivos respaldos y la firma del Director Ejecutivo.
2. Se solicita al fideicomiso la utilización de fondos.
3. El fideicomiso analiza la petición
4. Emite cheques.
5. Los cheques son retirados por el Director Ejecutivo o la Asistente.
6. Si los fondos van a ser utilizados para otros eventos los cheques van a nombre de la Fundación.

3.1.3.5 Administración De Proyectos

3.1.3.5.1 Pre Incubación

1. Entrevista del emprendedor con el Director Ejecutivo.

2. Si el proyecto no cumple con los lineamientos establecidos por Incoval no se lo acepta pero igual se le brinda orientación.

3. En caso de que cumpla con los lineamientos establecidos por Incoval se presenta el proyecto a la Junta Directiva.

4. El gestor de Incubación realiza el plan de negocios que incluye todas las inversiones, requerimientos financieros, administrativos y estudio de capital del negocio.

5. Capacitación al emprendedor por medio de las actividades que realice Incoval o el Gremio de Incubadoras.

6. El Periodo de Preincubación dura aproximadamente seis meses y éste acaba cuando la empresa ya está legalmente constituida.

3.1.3.5.2 Incubación

1. Se le brinda un espacio físico compartido a la empresa.
2. El gestor de Incubación trabaja en la publicidad de la empresa.
3. Incoval apoya la gestión financiera y administrativa de la empresa.
4. El periodo de Incubación dura aproximadamente 2 años.

3.1.3.5.3 Post Incubación

1. Se brindan servicios de asesoría a la empresa.

3.2 AUDITORIA FINANCIERA

3.2.1 Informe de los Auditores Independientes

A los Fundadores y Junta Directiva de

Fundación Incubadora de Empresa de Innovación, Competitividad y Valor de
Guayaquil, INCOVAL

Guayaquil, Ecuador

1. Hemos auditado los balances generales que se adjuntan de la Fundación Incubadora de Empresa de Innovación, Competitividad y Valor de Guayaquil, INCOVAL al 31 de diciembre del 2004 y los correspondientes estados de resultados. Estos estados financieros son responsabilidad de la Administración de la Fundación. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre estos estados financieros basados en nuestras auditorias.
2. Nuestras auditorias fueron efectuadas de acuerdo con Normas Ecuatorianas de Auditoría. Esas normas requieren que una auditoría sea diseñada y realizada para obtener certeza razonable de si los estados financieros no contienen exposiciones erróneas o inexactas de carácter significativo. Una auditoría incluye el examen, a base de pruebas

selectivas, de la evidencia que soporta las cantidades y revelaciones presentadas en los estados financieros. Incluye también, la evaluación de los principios de contabilidad utilizados y las estimaciones relevantes hechas por la Administración, así como una evaluación general de los estados financieros en su conjunto. Consideramos que nuestras auditorías proporcionan una base razonable para nuestra opinión.

3. En nuestra opinión, los estados financieros antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de la Fundación Incubadora de Empresa de Innovación, Competitividad y Valor de Guayaquil, INCOVAL al 31 de diciembre del 2004, los resultados de sus operaciones, terminados en esas fechas de conformidad con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad.
4. Hacemos mención a los estados financieros adjuntos, sin que esto represente una salvedad en nuestro informe.

Noviembre 10, 2005

3.2.2 Políticas

3.2.2.1 Descripción de las operaciones La Fundación Incubadora de Empresa de Innovación, Competitividad y Valor de Guayaquil, INCOVAL es una institución privada sin fines de lucro, de nacionalidad ecuatoriana, que se constituye y organiza al amparo de las disposiciones del Título XXIX del Libro Primero del Código Civil Ecuatoriano, con personería jurídica otorgada mediante acuerdo No. 16 del 28 de mayo del 2003 expedido por la Subsecretaría Regional del MICIP en el Litoral con domicilio principal en la ciudad de Guayaquil.

La Fundación comenzó sus operaciones el 29 de julio del 2002 teniendo como finalidad promover y asesorar la identificación, formulación y creación de nuevas empresas innovadoras, competitivas y rentables a través de ideas de negocios aplicables

a la cadena productiva del país, que propendan a la generación del trabajo calificado, que fortalezcan el sector empresarial de nuestra región.

El dominio del inmueble donde funciona la Incubadora de Empresa de Innovación, Competitividad y Valor de Guayaquil, INCOVAL es en la ciudad de Guayaquil, pudiendo establecer representaciones en otros lugares del país o del exterior.

**3.2.2.2 Bases de
presentación**

La Fundación presenta sus estados financieros en Dólares y de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad.

Las políticas de contabilidad que sigue la Fundación están de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad, las cuales requieren que la Administración efectúe ciertas estimaciones y utilice ciertos supuestos, que afectan las cifras reportadas de activos y pasivos, la revelación de contingencias activas y pasivas a la fecha de los

estados financieros, así como las cifras reportadas de ingresos y gastos durante el período corriente. Las estimaciones más significativas en relación con los estados financieros adjuntos se refieren a la depreciación del mobiliario y equipos, la depreciación y amortización de inversiones en proyectos. Aun cuando pueden llegar a diferir de su efecto final, la Administración considera que las estimaciones y supuestos utilizados fueron los adecuados en las circunstancias.

3.2.2.3 Mobiliario y equipos

El mobiliario y equipos de la Fundación se encuentran registrados a su costo de adquisición. Las erogaciones por mantenimiento y reparación se cargan a gastos al incurrirse, mientras que las mejoras de importancia se capitalizan. La depreciación se calcula de acuerdo con el método de línea recta, tomando como base la vida útil estimada de los activos relacionados y considerando un valor residual del 10% del costo del activo.

Las tasas de depreciación anual del mobiliario y equipos, son las siguientes:

Activos	Tasas
Equipos	10%
Muebles y enseres	10%
Equipos de computación	33%

3.2.2.4

Inversiones en proyectos

Las inversiones en proyectos, se registran considerando todos los costos atribuibles a la ejecución de los proyectos o programas hasta la puesta en funcionamiento, cumplimiento del objetivo o fecha de su liquidación.

Los costos de financiamiento por obligaciones contraídas para la ejecución del proyecto, forman parte del bien o producto final, en la medida que sean devengados durante el período de ejecución. Los costos financieros incurridos con posterioridad al período antes indicado, se registran como gastos.

Las inversiones en proyectos se clasifican en depreciables y amortizables. Se consideran como proyectos depreciables los activos considerados como mobiliario y equipo, los cuales se deprecian por el método de línea recta tomando como base la vida útil estimada de los activos relacionados, considerando un valor residual del 10% del costo del activo, excepto vehículos para los que se considera el 20% de valor residual.

Las tasas de depreciación anual para el mobiliario y equipo incluido en el rubro de inversiones en proyectos, son las siguientes:

Activos	Tasas
Equipos	10%
Muebles y enseres	10%
Vehículos	20%
Equipos de computación y software	33%

Las erogaciones por mantenimiento, adecuaciones y reparaciones de importancia que se realizan en la Incubadora de Empresa de Innovación, Competitividad y Valor de Guayaquil, INCOVAL se deprecian y/o amortizan de acuerdo al tiempo de vida útil que estime la Administración de la Fundación.

**3.2.2.5 Ingresos
de gestión**

Los principales ingresos de gestión en este periodo corresponden al cobro de intereses ganados por fideicomiso del Banco de Guayaquil.

El principal ingreso que se espera corresponde al 15% de las utilidades que generen las empresas incubadas

3.2.3 Notas A Los Estados Financieros

3.2.3.1 Un resumen de esta cuenta, fue como sigue:

Efectivo

Diciembre 31,	2004
<hr/>	

Banco Bolivariano S. A.	1,055
<hr/>	

	1,055
<hr/>	

3.2.3.2 Un resumen de esta cuenta, fue como sigue:

Cuentas

por

cobrar

Diciembre 31,	2004
<hr/>	

Maint-Hewlett Packard	5,000
-----------------------	-------

Movistar (1)	5,000
--------------	-------

**Políticas y
Notas a los Estados Financieros**

Banco de Guayaquil		3,600
Microsoft del Ecuador	(2)	3,000
Pacificard	(3)	3,000
		19,600

(1) Convenio en revisión Legal

(2) Para gastos de conferencia

(3) Para gastos de viaje y estadía

3.2.3.3 Un resumen de esta cuenta, fue como sigue:

Mobiliario

y equipos

Diciembre 31,		2004
		50
Equipos		50
Muebles y enseres		400
Equipos de computación		1,315
		103
(-) Depreciación acumulada		103

1,662

El movimiento del mobiliario y equipos, fue como sigue:

2004

Costo:

Saldo inicial -

Compras 1765

Saldo final 1765

Depreciación acumulada:

Saldo inicial -

Gasto del año 103

Saldo final 1,662

3.2.3.4 Un resumen de esta cuenta, fue como sigue:

Cuentas

por

Pagar

	Diciembre 31,	2004
--	---------------	------

Evento NORLOP	2,920
---------------	-------

Director	16,380
----------	--------

	19,300
--	--------

3.2.3.5 Un resumen de esta cuenta, fue como sigue:

Impuestos

y

contribuciones

por pagar

	Diciembre 31,	2004
--	---------------	------

Crédito Tributario	5,716
--------------------	-------

Retenciones en la fuente	1,426
--------------------------	-------

7,142

3.2.3.6 Los gastos por honorarios profesionales, se detallan de
Honorarios la siguiente manera:
Profesionales

Diciembre 31, 2004

Director	47,859
----------	--------

Gestores	5,366
----------	-------

Asistentes/Becarios	13,457
---------------------	--------

66,682

3.2.3.7 Los gastos Administrativos, se detallan de la
Gastos siguiente:
Administrativos

Diciembre 31, 2004

**Políticas y
Notas a los Estados Financieros**

Arriendos FUNDESPOL	1,125
Alimentación	816
Mantenimiento	646
Afiliaciones	1,930
Transporte	1,563
Suministros de Oficina	376
	6,456

3.2.3.8 Un resumen de esta cuenta, fue como sigue:

Servicios

Básicos

Diciembre 31,	2004
Teléfono	610
Energía Eléctrica	443
	1,053

3.2.3.9 Representa la aportación inicial para la creación de la
Aporte Fundación Incubadora de Empresa de Innovación,
de los Competitividad y Valor de Guayaquil, INCOVAL,
fundadores realizada por la ESPOL, Universidad de Guayaquil,
Ecuador Telecom, Consorcio NOBIS, M.I.
Municipalidad de Guayaquil, Universidad Católica.

3.2.3.10 Al 31 de diciembre del 2004, incluye principalmente
Donaciones una transferencia de 10,500 recibida del Grupo de
sin Cemento Nacional y Oracle software para uso de la
contrapres- Incubadora de Empresa de Innovación,
tación Competitividad y Valor de Guayaquil, INCOVAL

3.2.3.11 Al 31 de diciembre del 2004, los principales contratos
Contratos y suscritos por la Fundación son los siguientes:
convenios

a. Contratos de comodato

- Celebrado con Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Contrato firmado en la ciudad de Guayaquil el 16 de julio del 2002, mediante el cual la ESPOL (comodante) cede y entrega en comodato o préstamo de uso a favor de la Fundación Incubadora de Empresa de Innovación, Competitividad y Valor de Guayaquil, INCOVAL (comodataria) por un período de cinco años, la oficina en la que labora la Incubadora de Empresa de Innovación, Competitividad y Valor de Guayaquil, INCOVAL.

3.2.3.12 Entre el 31 de diciembre del 2004 y la fecha de
Eventos preparación de este informe no se han producido
subsecuentes eventos que en opinión de la Administración de la Fundación pudieran tener un efecto importante sobre los estados financieros adjuntos.

3.2.4 Estados Financieros

Es necesario indicar que los estados financieros de INCOVAL tienen una forma particular de trabajar por las siguientes consideraciones:

- Las aportaciones de los socios fundadores y auspiciantes no se ingresan al estado de resultados sino que se aplican directamente al Patrimonio de la Fundación.
- Los únicos ingresos son producidos por los intereses ganados por los valores depositados en el Fideicomiso.
- El estado de resultados por lo tanto no tienen ingresos significativos por las razones indicadas anteriormente.
- Al final del ejercicio siempre se producen pérdidas en el estado de resultados
- Las pérdidas se cruzan con el ingreso que se efectúa en el Patrimonio de la Fundación.
- Aún no existen ingresos por las empresas incubadas porque todavía no generan utilidades.

A continuación presentamos los estados financieros y el cálculo de los índices correspondientes:

CUADRO 3.3

**FUNDACIÓN INCUBADORA DE EMPRESA DE INNOVACIÓN,
COMPETITIVIDAD Y VALOR DE GUAYAQUIL**

BALANCE GENERAL AUDITADO

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2004

Diciembre 31,	2004
Activos	
Activos corrientes:	
Efectivo	1,055
Cuentas por cobrar	19,600
Total activos corrientes	20,655
Mobiliario y equipos	1,765
(-) Depreciaciones de Mobiliarios y Equipos	(103)
	22,317
Pasivos y patrimonio de la Fundación	
Pasivos corrientes:	
Cuentas por pagar	19,300
Impuestos y contribuciones por pagar	7,142
Total pasivos corrientes	26,442
Total pasivos	26,442
Patrimonio de la Fundación:	
Aporte de los fundadores	60,000
Aporte de los socios	10,000
Perdida del Ejercicio	(74,125)
	(4,125)
	22,317

CUADRO 3.4

**FUNDACIÓN INCUBADORA DE EMPRESA DE INNOVACIÓN,
COMPETITIVIDAD Y VALOR DE GUAYAQUIL**

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AUDITADO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2004**

Años terminados en diciembre 31,	2004
Ingresos de gestión:	
Intereses de Fideicomiso	411
	411
Gastos de gestión:	
Honorarios Profesionales	66,682
Gastos Administrativos	6,456
Servicios básicos	1,053
Depreciaciones y amortizaciones	103
Gastos financieros	242
Otros	
	74,536
Superávit del período	(74,125)

Preparado por

Contador

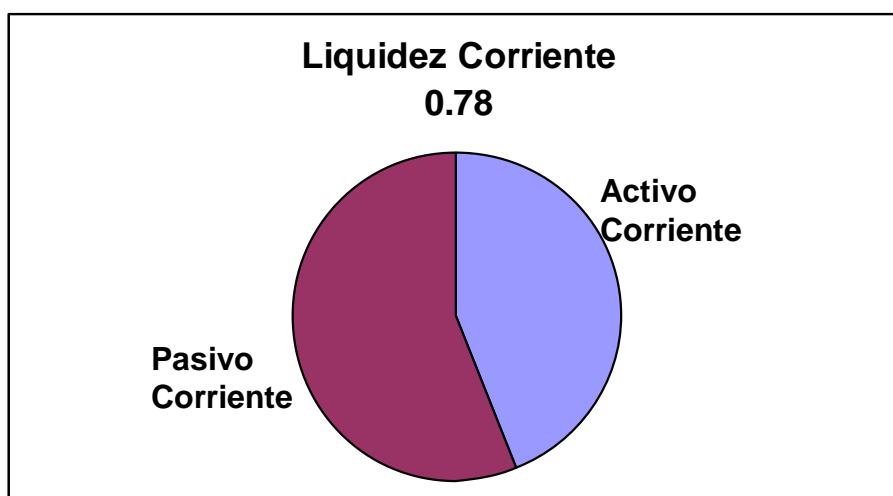
Autorizado por

Director

3.2.4.3 Índices Financieros.- Los valores de estos índices no es posible compararlos con los de otras empresas del sector, porque es la única incubadora del Ecuador que tiene y /o está poniendo al alcance del público sus estados financieros. Explicaremos el significado del valor de cada índice y cuando sea posible su valor sugerido.

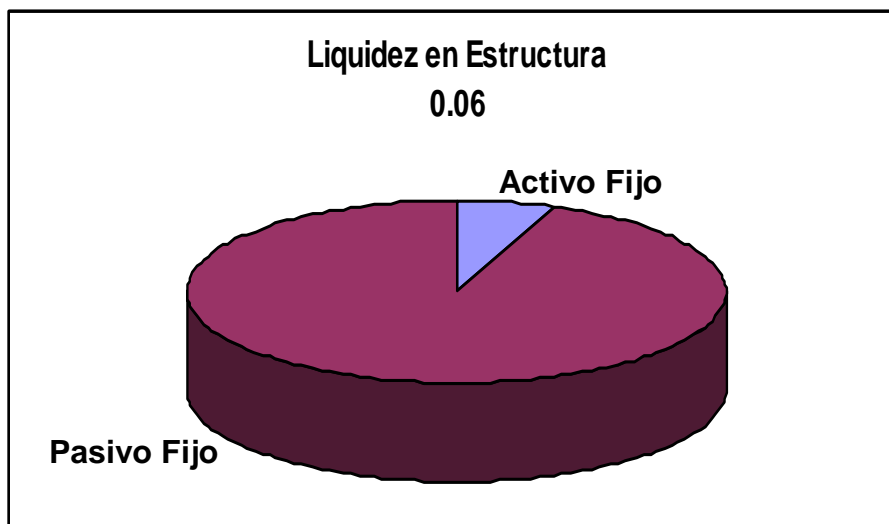
Índices De Liquidez

Gráfico 3.1.1



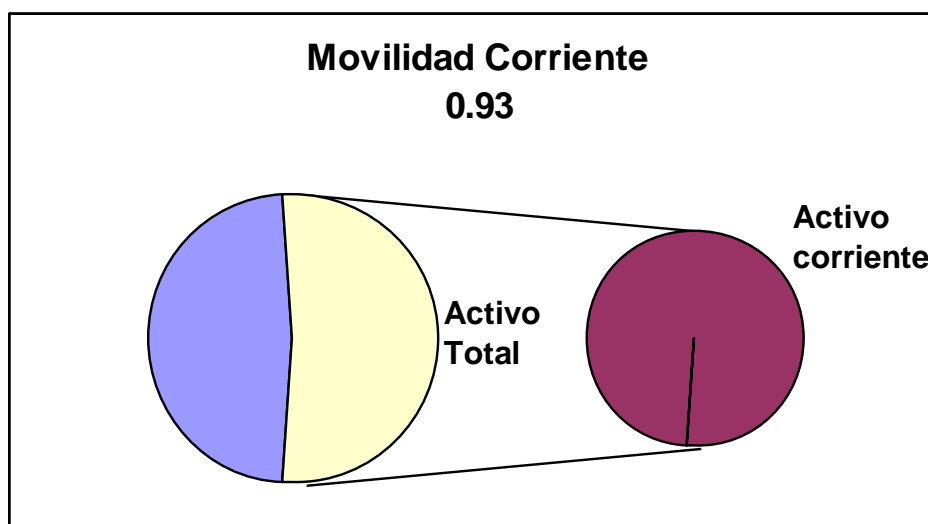
La relación de Activo Corriente a Pasivo Corriente indica que, con los valores que tiene no le alcanza para pagar las obligaciones inmediatas contraídas. Se sugiere hacer gestiones para subir a 1.00 como mínimo.

Gráfico 3.1.2

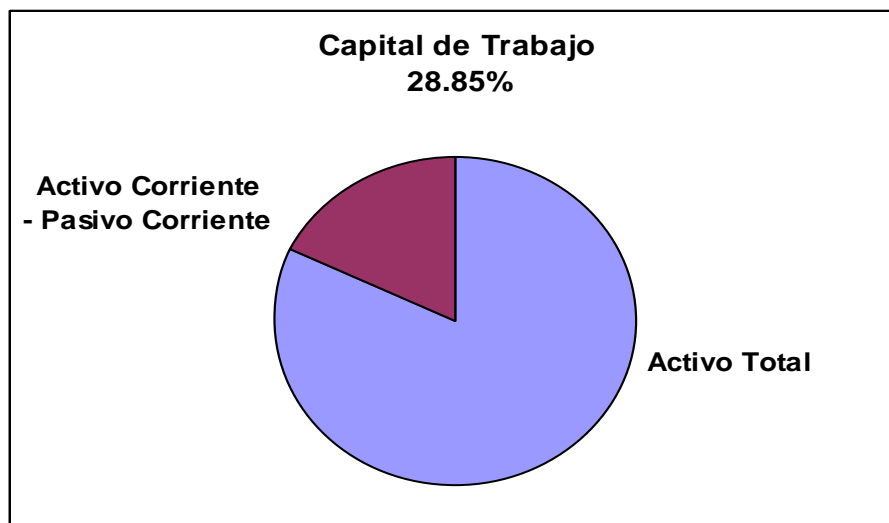


La relación de Activo Fijo a Pasivo Fijo es muy alarmante porque para la Fundación es imposible cubrir sus deudas aun sacrificando el Activo que tiene. Este valor no debería ser inferior a 1.00.

Gráfico 3.1.3



Casi todo el activo es corriente, eso explica la gravedad de la relación anterior. No tiene infraestructura suficiente para soportar deudas.

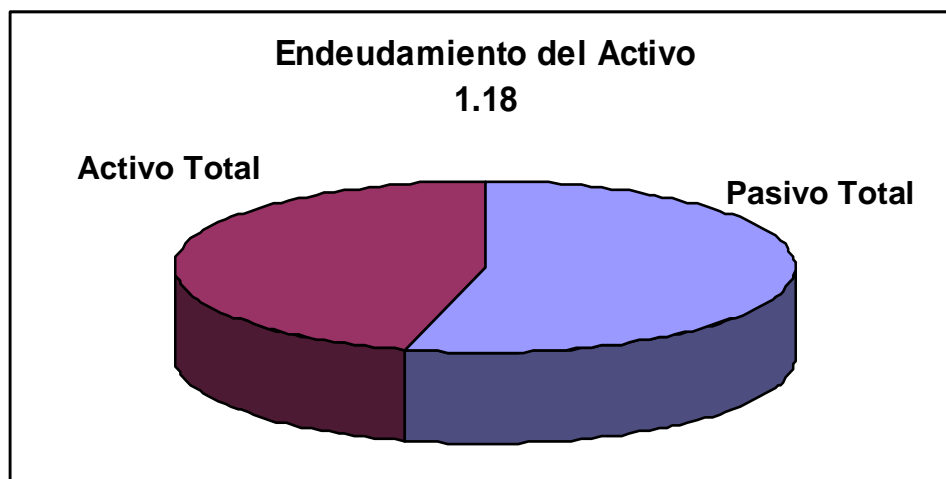
Gráfico 3.1.4

El valor calculado del capital de trabajo de \$5.787,00 (28.85% del activo total) es totalmente insuficiente para cubrir ni siquiera las deudas del mes corriente. La Fundación debe hacer gestiones urgente para capitalizarse por lo menos en un valor de \$10.000 que le permitirán cubrir los egresos por sueldo del personal y gastos diarios de mantenimiento.

Este valor no debe ser usado para cubrir las deudas, es decir que el capital de trabajo debería ser de \$10.000 luego de haber cubierto su pasivo corriente para que tenga algún efecto positivo, en caso contrario, lo único que ocurriría es que se use el capital de trabajo para cubrir deudas y se vuelve al problema inicial.

Índices De Solvencia

Gráfico 3.2.1

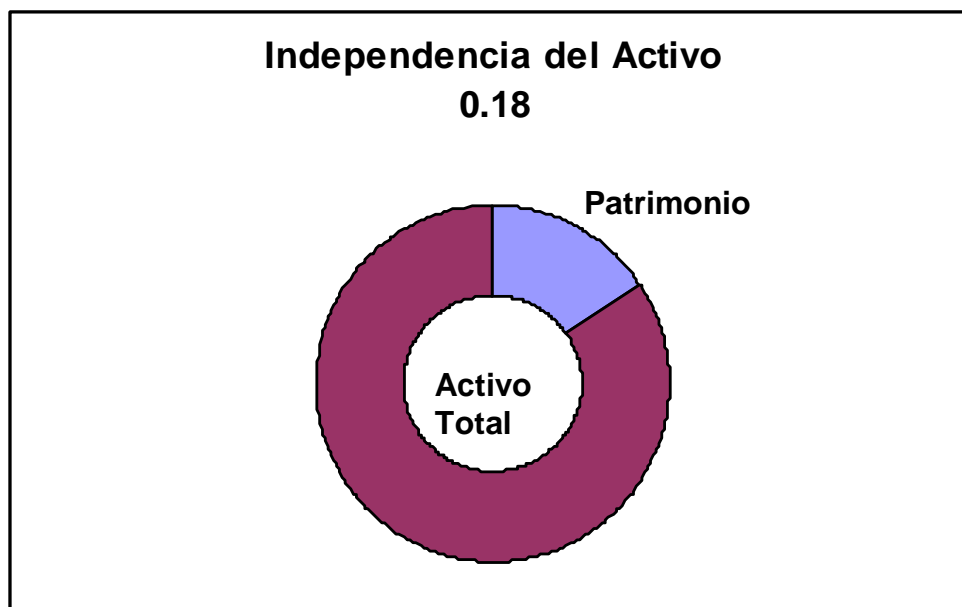


Un valor mayor que 1.00 indica que la empresa no es solvente. Esa es una conclusión que por los valores calculados de los índices anteriores ya la podíamos advertir.

La Fundación tiene un problema muy grave y es que además de estar endeudada, no tener capital de trabajo, su problema mayor es que sus índices financieros no la hacen sujeto de crédito y lo que es peor aún no tiene activos suficientes ni siquiera para soportar las deudas.

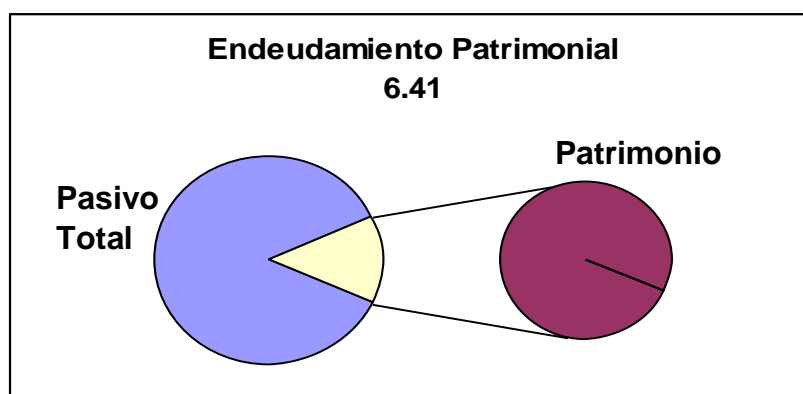
Su alternativa de capitalizarse para tener fondos, a largo plazo va a producir la quiebra porque su deuda año a año aumenta.

Gráfico 3.2.2



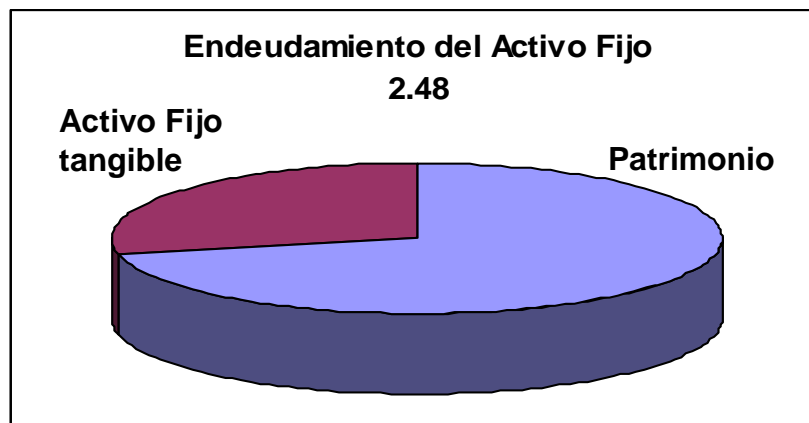
La Fundación no tiene independencia financiera producto del endeudamiento. Se debería esperar al menos un valor de 0.50 para ser sujeto de crédito.

Gráfico 3.2.3



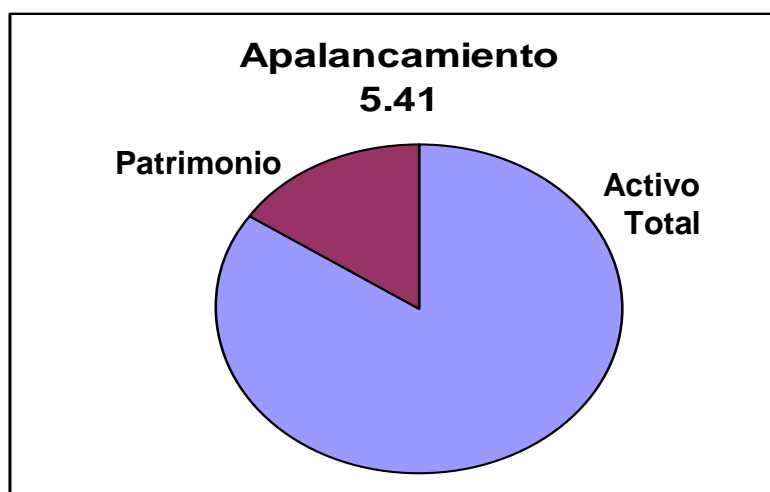
La relación del Pasivo al Patrimonio para el sistema bancario no debe pasar de 2.00 a 3.00 cuando la empresa está en marcha y tiene buenos resultados en el ejercicio. En este caso, la empresa tiene más del doble del endeudamiento sugerido y malos resultados del ejercicio.

Gráfico 3.2.4



Este índice no tiene relevancia porque ambos valores son muy pequeños.

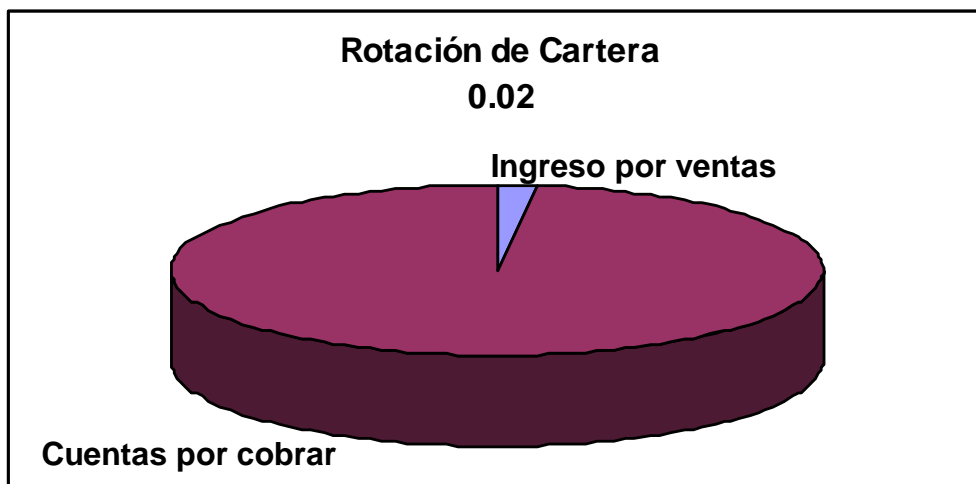
Gráfico 3.2.5



El apalancamiento, es decir cuantas veces el activo cubre al patrimonio, tampoco en este caso tiene mucho significado porque al ser el patrimonio tan pequeño, un apalancamiento mayor a 5 luce como bueno, cuando en realidad no lo es.

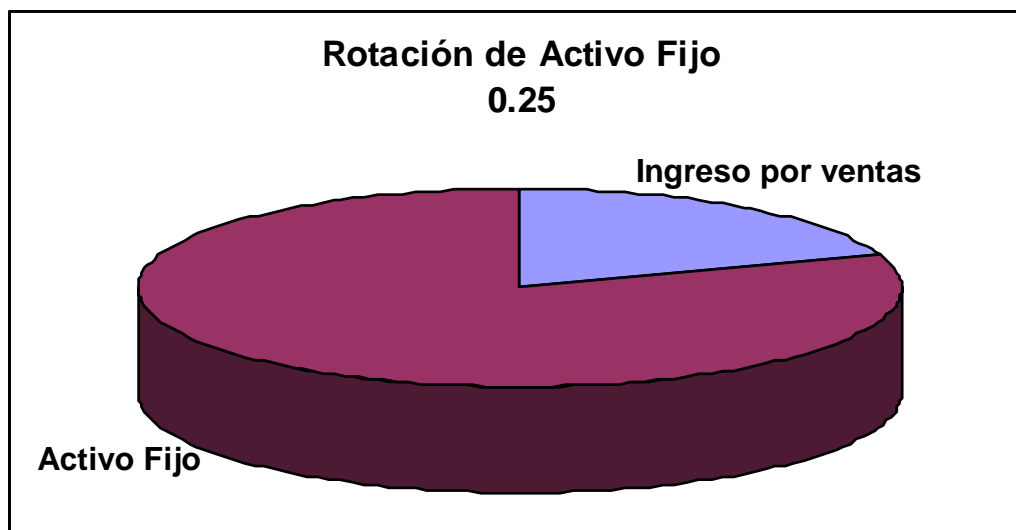
Índices De Gestión

Gráfico 3.3.1



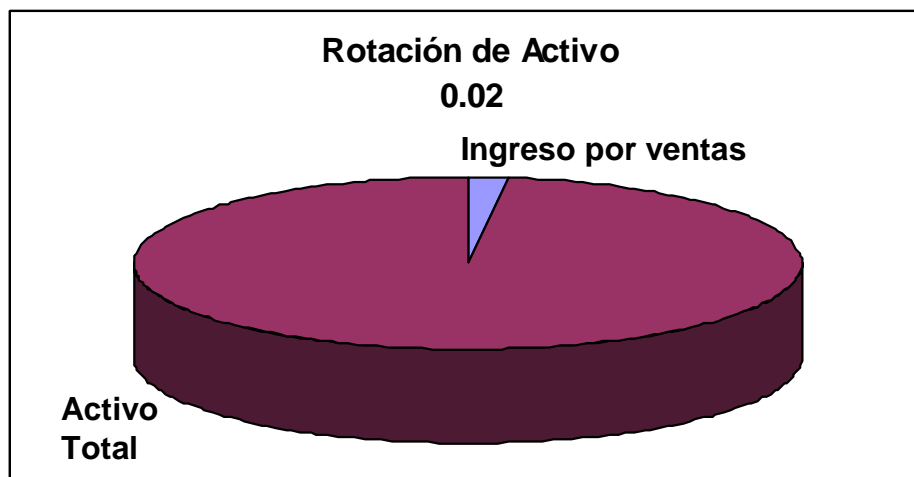
Un ingreso tan pequeño comparado con las cuentas por cobrar tan altas, se explica porque la Fundación no vive de las ventas sino de los aportes.

Gráfico 3.3.2



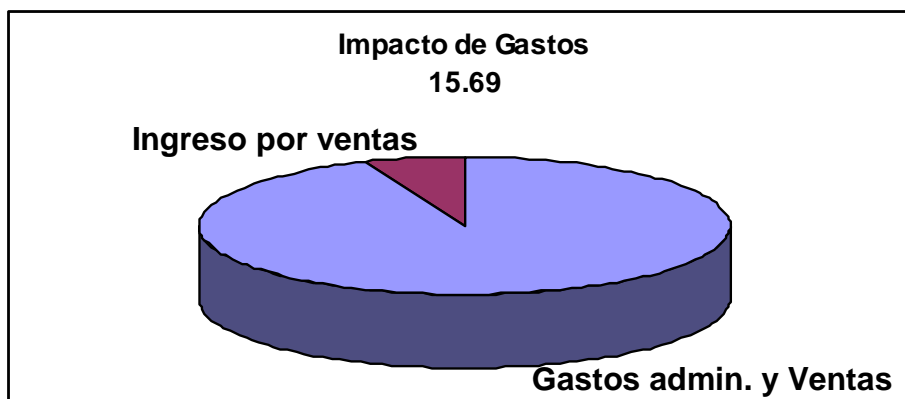
La misma explicación se aplica a la rotación de activo fijo, solo que en este caso, el activo fijo también es pequeño por lo que el índice no es relevante.

Gráfico 3.3.3



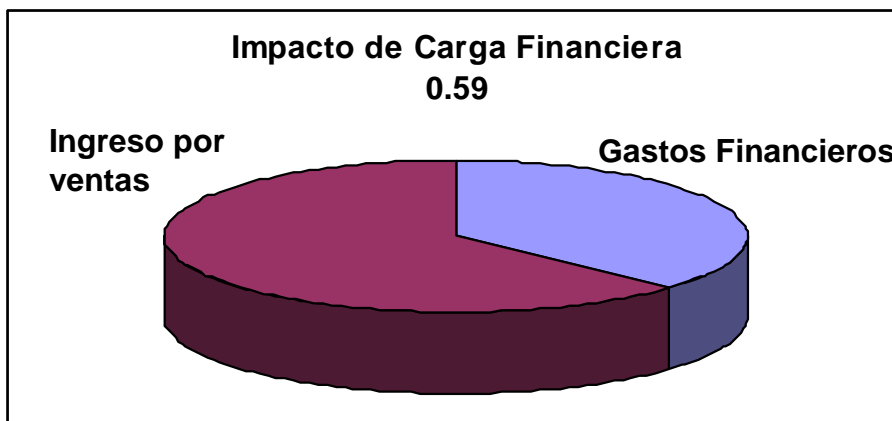
La misma explicación de la rotación de activo fijo se aplica a la rotación de activo total. Este índice debería ser al menos de un 20% para ser bueno.

Gráfico 3.3.4



Los gastos administrativos y ventas son muy superiores a los ingresos por ventas, lo que demuestra que con el patrimonio se cancelan los gastos. Esa es la forma en la que trabaja la Fundación y los índices lo demuestran.

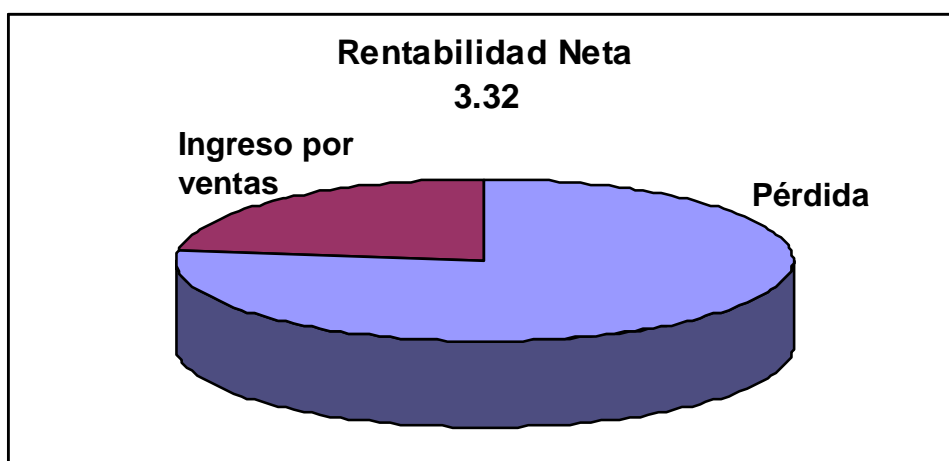
Gráfico 3.3.5



Los gastos financieros de la fundación son muy pequeños, porque trabaja con el dinero del capital del fideicomiso, esto en realidad le produce mas beneficio que gastos. El impacto no es mayor y está controlado.

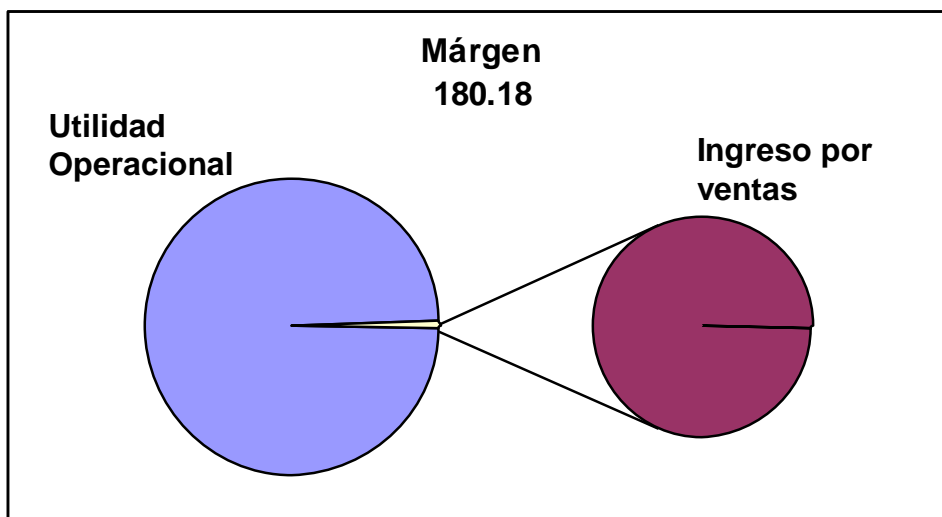
Índices De Rentabilidad

Gráfico 3.4.1



La pérdida de la Fundación es bastante alta, aunque esto es producto de los bajos ingresos y a la forma de trabajo de la Fundación.

Gráfico 3.4.2



El margen se lo calcula como la utilidad obtenida a las ventas obtenidas. Este índice indica una enorme pérdida comparada con unos ingresos por ventas muy bajos.

En este tipo de incubadoras, los ingresos por ventas son excesivamente bajos porque no viven de ellos sino de los aportes de los socios y por otro lado, la pérdida operacional no es real porque el ingreso de los socios afecta directamente al patrimonio. La forma en la que se registra desfigura los índices financieros.

3.2.5 Carta A La Gerencia

Por el período de enero a diciembre 2004

**FUNDACIÓN INCUBADORA DE EMPRESA
DE INNOVACIÓN, COMPETITIVIDAD Y
VALOR DE GUAYAQUIL**

Por el período de enero a diciembre 2004

A la Junta Directiva de
Fundación Incubadora de Empresa de Innovación,
Competitividad y Valor de Guayaquil
Guayaquil, Ecuador

En el proceso de planificación y ejecución de nuestra auditoría de los estados financieros de la Fundación Incubadora de Empresa de Innovación, Competitividad y Valor de Guayaquil, por el período comprendido entre enero a diciembre 2004, hemos revisado la estructura del control interno, con el propósito de determinar el alcance de nuestros procedimientos de auditoría para expresar una opinión sobre los estados financieros, mas no para proporcionar una seguridad del funcionamiento de la estructura del control interno. Por consiguiente, nuestra revisión de la estructura del control interno no necesariamente reveló todos los aspectos que podrían calificarse como debilidades importantes, de acuerdo con las normas ecuatorianas de auditoría. Una debilidad importante representa una situación en la cual el diseño u operación de uno o más elementos de la estructura del control interno, no reduce a un nivel relativamente bajo el riesgo de que pudieran ocurrir errores o irregularidades en cantidades que puedan ser importantes

con relación a los estados financieros que están siendo auditados, que puedan ocurrir y no ser detectados oportunamente por los empleados en el curso normal del desempeño de sus funciones. Sin embargo, no observamos deficiencias significativas en el diseño u operaciones de la estructura del control interno, tal como se definió anteriormente.

Adicionalmente, incluimos nuestros comentarios en relación con ciertos asuntos operativos y administrativos con nuestras respectivas recomendaciones. Dichos comentarios surgen de las observaciones realizadas en el proceso de nuestra auditoría a los estados financieros.

Este informe está dirigido únicamente para información y uso de los Directores, la Presidencia y otros miembros de la Organización y no debe ser utilizado para otro propósito.

Tendremos mucho gusto en discutir estos comentarios con los ejecutivos de INCOVAL y, si lo desean, asistirlos en la implementación de alguna de nuestras sugerencias.

Diciembre de 2005

3.2.5.1 Especificas

3.2.5.1.1

Diferencias Entre Registros Contables Y El Reporte De Cartera

Durante nuestra revisión de este rubro observamos las siguientes situaciones:

- a. INCOVAL recibe asesoría de una compañía en el área de sistemas y está supeditada a los servicios de dicha Compañía para procesar la información, hacer cortes, emitir estados de cuenta y/o generar reportes a determinadas fechas. En nuestra revisión existieron problemas para poder generar los estados financieros de saldos con corte a diciembre del 2004, situación que retrasó nuestra revisión.
- b. El sistema de cuentas por cobrar que utiliza INCOVAL no permite generar información y/o reportes con cortes en fechas anteriores y para poder generar esa información las personas de la Compañía deben hacer varios procesos manuales para determinar la antigüedad.

**FUNDACIÓN INCUBADORA DE EMPRESA DE INNOVACIÓN,
COMPETITIVIDAD Y VALOR DE GUAYAQUIL
POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE
ENERO 1 A DICIEMBRE 31 2004**

- c. Con el propósito de evitar estas diferencias en el futuro, sería conveniente que previo al cierre de los estados financieros, se realicen conciliaciones mensuales entre cartera y contabilidad, procedimiento que permitirá determinar en forma oportuna errores y efectuar las regulaciones y/o correcciones que se consideren necesarias.

**Comentarios de funcionarios de la actual administración de Incoval
Guayaquil:**

Tomaremos en consideración sus recomendaciones desde el cierre del año 2004.

3.2.5.1.2

Provisión Para Cuentas Incobrables

Al evaluar la recuperabilidad de las cuentas por cobrar de INCOVAL, observamos las siguientes situaciones:

- a. A diciembre del 2004, el rubro de cuentas por cobrar incluye US\$6.000 como cuentas por cobrar a Microsoft Ecuador y Pacificar

**FUNDACIÓN INCUBADORA DE EMPRESA DE INNOVACIÓN,
COMPETITIVIDAD Y VALOR DE GUAYAQUIL
POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE
ENERO 1 A DICIEMBRE 31 2004**

por concepto de gastos de conferencias y gasto de viaje respectivamente, monto que no se ha provisionado.

Con el propósito de presentar el saldo de cuentas por cobrar por el monto que realmente se espera recuperar, sugerimos que INCOVAL efectúe un estudio de cobrabilidad y en base al resultado de dicho estudio se ajuste la provisión para cuentas incobrables. Adicionalmente, se podría aprovechar el resultado de ese análisis para establecer criterios y/o parámetros diferentes para minimizar el nivel de incobrabilidad de sus cuentas. INCOVAL podría analizar alternativas de pago diferentes para sus afiliados morosos como por ejemplo: renegociar los saldos adeudados a mayor plazo, establecer planes y/o convenios de pago, incentivos para los afiliados que se pongan al día, entre otros.

3.2.5.1.3

Depuración Y Liquidación De Cuentas Por Pagar

En la revisión de este rubro a diciembre del 2004, observamos las siguientes situaciones:

- a. No obtuvimos respuesta directa a las solicitudes de confirmación de

**FUNDACIÓN INCUBADORA DE EMPRESA DE INNOVACIÓN,
COMPETITIVIDAD Y VALOR DE GUAYAQUIL
POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE
ENERO 1 A DICIEMBRE 31 2004**

cuentas por pagar por US\$2,920 y tampoco pudimos probar la forma como serán liquidados dichos valores mediante la aplicación de procedimientos alternativos de auditoría. La cuenta corresponden al proveedor que detallamos a continuación:

Proveedor	Valor
<hr/>	
Evento NORLOP	2,920

- b. El rubro de cuentas por pagar incluye un valor de US\$16,380 que según se nos informó corresponde a sueldos por pagar al Director, el cual no ha sido documentado por escrito y tampoco se ha definido la forma y plazo en que será liquidado. No nos fue proporcionada ninguna documentación de soporte por este pasivo.

Con el propósito de regular estas situaciones y presentar en los estados financieros de INCOVAL información financiera que sea confiable y permita una adecuada toma de decisiones, recomendamos analizar dichas cuentas por pagar, documentar por escrito la forma, monto y plazo por el que serán liquidadas y efectuar los ajustes que se

consideren necesarios, los cuales deberían tener las firmas de aprobación de los ejecutivos autorizados por INCOVAL para el efecto.

**Comentarios de funcionarios de la actual administración de Incoval
Guayaquil:**

Se están haciendo las gestiones para definir la forma, monto y plazo de liquidación de estos pasivos.

3.2.5.1.4

Elaboración De Conciliaciones Bancarias

En nuestra revisión observamos que no es política de INCOVAL preparar conciliaciones bancarias de las cuentas corrientes que mantiene con instituciones financieras. La ausencia de este procedimiento de control no permite establecer en forma oportuna diferencias que pudieran existir entre los registros contables y los estados de cuenta bancarios y tampoco se podrían procesar los ajustes en forma oportuna.

**FUNDACIÓN INCUBADORA DE EMPRESA DE INNOVACIÓN,
COMPETITIVIDAD Y VALOR DE GUAYAQUIL
POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE
ENERO 1 A DICIEMBRE 31 2004**

Con el propósito de fortalecer el control interno en el rubro de bancos, sugerimos instruir al personal responsable, sobre la obligación e importancia que tiene la elaboración de las conciliaciones bancarias en forma oportuna, tanto para el proceso contable, como para la determinación de posibles errores, los cuales al no ser identificados a tiempo, podrían originar pérdidas a INCOVAL. Preparar las conciliaciones bancarias mensualmente permitirá controlar de una mejor manera el uso de los recursos de INCOVAL. Las conciliaciones bancarias deben ser revisadas y aprobadas por parte de un funcionario de mayor jerarquía y diferente de quien las elabora.

**Comentarios de funcionarios de la actual administración de Incoval
Guayaquil:**

La Administración ha tomado en cuenta esta recomendación y desde el mes de octubre del 2004 se preparan las conciliaciones bancarias.

3.2.5.1.5

**Provisión Para La Contribución A La Contraloría General Del
Estado**

Se debió realizar la provisión para la contribución a la Contraloría General del Estado, según el artículo 21 del Reglamento para el control externo de la Contraloría en las entidades de derecho privado que disponen de recursos públicos, publicado en el R.O. No. 743 del 13 de enero del 2003.

3.2.5.2 Generales

3.2.5.2.1

Declaraciones De Impuestos Por Retención En La Fuente

En nuestra revisión observamos que desde el inicio de sus operaciones INCOVAL no ha cumplido con sus obligaciones tributarias completas como agente de retención de impuesto a la Renta e IVA, al que está obligada. Hasta la fecha de este informe INCOVAL no procedía a efectuar las retenciones a todos los contribuyentes correspondientes y tampoco presentaba al Servicio de Rentas Internas las declaraciones que por Ley está obligada. Esta situación genera a INCOVAL una contingencia tributaria importante, la cual en base a una estimación del 2004 genera un valor a pagar de aproximadamente US\$1.426

**FUNDACIÓN INCUBADORA DE EMPRESA DE INNOVACIÓN,
COMPETITIVIDAD Y VALOR DE GUAYAQUIL
POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE
ENERO 1 A DICIEMBRE 31 2004**

Es importante destacar que el incumplimiento de las obligaciones tributarias como sujeto pasivo de impuestos, obligado a hacer retenciones en la fuente sobre la Renta e IVA, puede acarrear como sanción más drástica la suspensión de las operaciones de INCOVAL y/o la pérdida del beneficio tributario de estar exento del pago de impuesto a la renta, de acuerdo a lo indicado en el numeral 5 del artículo 9 de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Con el propósito de regular esta situación, sugerimos a INCOVAL lo siguiente:

- Determinar mensualmente desde el mes de enero del 2004 el monto de las retenciones en la fuente sobre la Renta e IVA no efectuadas, cuantificar esas retenciones y establecer el monto de intereses de mora y multas que debe pagar por no haber cumplido oportunamente con esas obligaciones.
- Presentar las declaraciones de retenciones en la fuente sobre la Renta e IVA y efectuar los pagos lo antes posible, de tal forma que no se incremente el monto a pagar en concepto de intereses de mora y multas.

- Instruir al personal de INCOVAL sobre la obligatoriedad que tiene ésta de retener y pagar las retenciones en la fuente sobre la Renta e IVA en forma oportuna. De esta forma se evitarán costos innecesarios para INCOVAL.

3.2.5.2.2

Declaraciones De Impuesto Al Valor Agregado

En nuestra revisión observamos que INCOVAL no ha cumplido adecuadamente con sus obligaciones tributarias relacionadas con el cobro del Impuesto al Valor Agregado, situación que podría acarrearle sanciones en caso de una revisión por parte del Servicio de Rentas Internas, ya que no existe ningún tipo de exención para este impuesto de acuerdo a lo indicado en el artículo 34 del Código Tributario.

Con el propósito de regular esta situación, sugerimos a INCOVAL lo siguiente:

**FUNDACIÓN INCUBADORA DE EMPRESA DE INNOVACIÓN,
COMPETITIVIDAD Y VALOR DE GUAYAQUIL
POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE
ENERO 1 A DICIEMBRE 31 2004**

- Determinar mensualmente desde el mes de enero del 2004 el monto del IVA que no ha sido facturado por INCOVAL en los servicios gravados con tarifa 12% que presta como son: cursos de entrenamiento a afiliados, venta de folletos, entre otros. Se deberá también cuantificar el monto de los intereses de mora y multas a pagar.
- Presentar las declaraciones de IVA y efectuar los pagos lo antes posible, de tal forma que no se incremente el monto a pagar en concepto de intereses de mora y multas.
- Instruir al personal de INCOVAL sobre las obligaciones tributarias que está obligada por ser considerada como un sujeto pasivo de impuestos. Esa instrucción deberá fortalecerse mediante cursos de capacitación y/o actualización tributaria al personal.

3.2.5.2.3

Documentación De Soporte No Proporcionada

En nuestra revisión a diciembre del 2004, observamos las siguientes situaciones:

**FUNDACIÓN INCUBADORA DE EMPRESA DE INNOVACIÓN,
COMPETITIVIDAD Y VALOR DE GUAYAQUIL
POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE
ENERO 1 A DICIEMBRE 31 2004**

- a. Debido a lo inadecuado de los archivos y registros de INCOVAL, no se nos proporcionó documentación de soporte, que nos permita probar el valor que se muestra como gastos durante el período de revisión

Con el propósito de regular estas situaciones, sugerimos a INCOVAL lo siguiente:

- a. La falta de documentación de soporte podría sugerir que las operaciones contabilizadas por INCOVAL no fueron adecuadas y/o no fueron aprobadas por los funcionarios correspondientes, por lo que, para evitar pérdidas a INCOVAL por el uso indebido de sus recursos, sería conveniente que todos los pagos que efectúe INCOVAL estén adecuadamente aprobados y soportados con documentos válidos. El funcionario del Departamento de Contabilidad debe ser el responsable de la custodia de todos los documentos originales que respaldan las operaciones de INCOVAL. El acceso a esos archivos y/o registros debe estar restringido a otros funcionarios de INCOVAL. Sin embargo, si existieran razones justificadas para extraer los documentos de los archivos, las

**FUNDACIÓN INCUBADORA DE EMPRESA DE INNOVACIÓN,
COMPETITIVIDAD Y VALOR DE GUAYAQUIL
POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE
ENERO 1 A DICIEMBRE 31 2004**

personas responsables de su custodia deberán tener un control en el que se indique entre otros aspectos lo siguiente:

- Nombre de la persona que solicita la documentación
- Fecha en que se solicita la documentación y fecha prevista de devolución
- Motivo por el que solicita la documentación
- Aprobación de un ejecutivo de nivel.

b. Para el caso de las facturas que emite INCOVAL, una copia se deberá mantener en un archivo cronológico considerando la numeración y las fechas. En caso de que se anulen facturas, todo el juego, es decir original y copias, deben tener el sello de anulado y estar físicamente en los archivos de INCOVAL.

**Comentarios de funcionarios de la actual administración de Incoval
Guayaquil:**

La Administración ha tomado en cuenta esta recomendación y ha dado las instrucciones para que toda la documentación de soporte sea localizada y archivada en forma ordenada.

3.2.5.2.4

Documentación De Soporte Inadecuada

En nuestra revisión observamos que existe un buen número de operaciones efectuadas por INCOVAL que no cuentan con documentación de soporte suficiente y competente. Hemos observado que en algunos pagos hechos por INCOVAL se adjunta como soporte solamente boletas o notas de venta que no tienen validez legal, según las disposiciones tributarias vigentes.

Si bien es cierto que INCOVAL no está obligada a pagar impuesto a la renta y consecuentemente la falta de documentación de soporte adecuada no le afecta, porque no debe identificar gastos deducibles y/o no deducibles; no es menos cierto que INCOVAL por ser un sujeto pasivo de impuestos, está obligada a cumplir con los deberes formales contemplados en el artículo 36 del Código Tributario, entre los cuales está el de efectuar retenciones en la fuente sobre los pagos que realiza y para el efecto debe comprobar que la documentación de soporte que recibe cumpla con los requisitos establecidos en las disposiciones tributarias vigentes.

**FUNDACIÓN INCUBADORA DE EMPRESA DE INNOVACIÓN,
COMPETITIVIDAD Y VALOR DE GUAYAQUIL
POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE
ENERO 1 A DICIEMBRE 31 2004**

La falta de cumplimiento de esta obligación podría dar lugar a que INCOVAL deba asumir directamente el pago de las retenciones no efectuadas, deba pagar sumas importantes en concepto de intereses de mora y multas y lo que puede ser peor que pierda el beneficio de estar exenta del pago de impuesto a la renta.

Con el propósito de regular esta situación, sugerimos a INCOVAL que se instruya al personal encargado de hacer pagos y de recibir la documentación de soporte que en todo momento compruebe que los documentos que recibe cumplen con los requisitos establecidos en las leyes tributarias vigentes.

El hecho de que las operaciones de INCOVAL estén respaldadas por documentación de soporte válida, también contribuye a incrementar la confianza en que las cifras que se muestran en los estados financieros son el verdadero reflejo de sus operaciones.

3.3 AUDITORIA OPERATIVA

3.3.1 Carta De Gerencia

Guayaquil, Noviembre de 2005

Director Ejecutivo

INCOVAL S.A.

En noviembre de 2005, terminamos una auditoría operacional realizada a la Fundación INCOVAL S. A.

3.3.1.1 Objetivos

Los objetivos generales de este trabajo específicamente definidos fueron los siguientes:

- Documentar, analizar y reportar acerca de la situación de operaciones actuales.
- Identificar áreas que tienen conflictos y que requieren de atención
- Hacer recomendaciones para tomar medidas correctivas o de mejora.

3.3.1.2 Alcance

Nuestra auditoría operacional comprendió a la fundación INCOVAL ubicada en las oficinas del Campus Politécnico de Las Peñas de la Escuela Superior Politécnica del Litoral en Guayaquil. Nuestras evaluaciones incluyeron tanto las condiciones financieras como operativas de las unidades. La información financiera consultada en el curso de nuestro análisis fue revisada y auditada por nosotros en una sección anterior y allí expresamos nuestra opinión y algunas condiciones de riesgo y seguridad sobre ellas.

La auditoría operativa comprende entrevistas con personal administrativo y personal selecto de operación en cada una de las unidades estudiadas. También evaluamos documentos seleccionados, archivos, reportes, sistemas, procedimientos y políticas que juzgamos apropiadas. Después de analizar la información desarrollamos recomendaciones para mejorar. Luego platicamos nuestros resultados y recomendaciones con el personal apropiado de administración de la unidad antes de presentar el presente dictamen escrito.

3.3.1.3 Resultados

Todos los hallazgos importantes se incluyen en este informe para su consideración. Las recomendaciones en este informe representan, en nuestro criterio, aquellos que muy probablemente traigan mejoras a las operaciones de la organización. Las recomendaciones abarcan aspectos tales como dificultad de implementación, urgencia, visibilidad de los beneficios, inversión requerida en instalaciones y equipo o personal adicional. La naturaleza variante de las recomendaciones, sus costos de implementación y su impacto potencial sobre operaciones deberán considerarse al llegar a una decisión sobre cursos de acción.

3.3.2 Informe Al Directorio De Incoval

Hallazgos:

3.3.2.1 Gestión De Recursos

Nuevos socios.- se cuenta con los siguientes nuevos socios:

Diario El Universo	\$10.000
--------------------	----------

Auspiciantes.- se cuenta con el auspicio de las siguientes empresas:

Empresa	Valor	Observaciones
Grupo La Cemento Nacional	\$10.000	Recibido, uso libre
Maint – Hewlett Packard	\$5.000	Esperando desembolso, uso libre
Movistar (Bellsouth)	\$5.000	Convenio en revisión legal, uso definido
Banco de Guayaquil	\$3.600	Esperando desembolso, uso libre
Microsoft del Ecuador	\$3.000	Gastos de conferencias
Pacificard	\$3.000	Pasajes y estadía de conferencistas
Oracle software	\$500	Recibido, uso libre

Organismos multilaterales.- se han aplicado a las siguientes instituciones para programas específicos de actividades:

Empresa	Valor	Observaciones
CAF	\$20.000	Aprobado, a recibirse en abril
CAF	\$33.000	En trámite
BM infodev	\$100.000	Ecuador no fue elegido para este año

Condición

INCOVAL no ha realizado gestiones suficientes y necesarias para hallar nuevos socios y auspiciantes y si su supervivencia depende de ello, está condenada a fracasar.

Efecto

El Director Ejecutivo es el único que tiene en sus manos esa labor y es muy difícil para él tratar de realizar por si mismo esa función. No hay una persona o entidad responsable de realizar esa labor.

Recomendación

Se sugiere contratar un relacionista público o a una empresa de marketing para que realice esas funciones vitales de la Fundación.

3.3.2.2 Gestión De Incubación

Actualmente se está trabajando en 4 empresas en incubación:

Nombre	Actividad	Status
Telis	Administración de transporte urbano	Desarrollando producto
Ultravioleta	Sistema de purificación de agua	Llegando a punto de equilibrio
Aurora Soluciones	Recolección móvil de datos	Cerrando primer contrato
Mistela	Institucionalización del conocimiento	Desarrollando producto

El acuerdo con CAF y los aportes de Movistar, Microsoft y Pacificard, permitirán desarrollar las siguientes actividades relacionadas con la gestión de incubación:

- Concurso de nuevos negocios innovadores
 - Se promoverá un concurso de nuevos negocios durante 90 días para todos aquellos que tengan un proyecto de negocios de innovación y se procederá a registrarlo. Se

publicitará el concurso y se espera obtener un inventario de emprendedores y proyectos con quienes trabajar en incubación.

- Talleres para emprendedores
 - En un periodo de 120 días se dictarán 4 talleres para los interesados en avanzar en su idea de un nuevo negocio de innovación. Se espera cuantificar los proyectos de los emprendedores que están interesados.
- Visita e intercambio con incubadoras del exterior
 - En los próximos 4 meses se visitarán 2 incubadoras de empresas del exterior con más de 10 años de exitosa experiencia y asistir a la conferencia de la asociación de incubadoras.
- Capacitación al talento humano de la incubadora de empresas
 - Capacitación al coordinador y gestores de las incubadoras en gestión empresarial y emprendimiento. En este año terminarán 2 programas de capacitación en gestión empresarial y emprendimiento.
 - Capacitación al grupo de incubados en Plan de Negocios y asesorías. Hasta fin de año se terminarán 2 programas de formación en elaboración de plan de negocios a 70 personas interesadas en emprendimiento.

Condición

La gestión de incubación es muy lenta y tiene pocos resultados tangibles para mas de tres años de funcionamiento.

Efecto

Solo tiene cuatro empresas incubadas y no cuenta con un plan de aplicación de los créditos de la CAF y los aportes de Movistar, Microsoft y Pacificard.

Recomendación

Hacer una campaña de masificación del proceso de incubación de empresas, saliendo del ámbito cerrado de la ESPOL para tener una gran cantidad de incubadas que además de producir desarrollo al País le va a permitir tener liquidez por el 15% de utilidades que proveen.

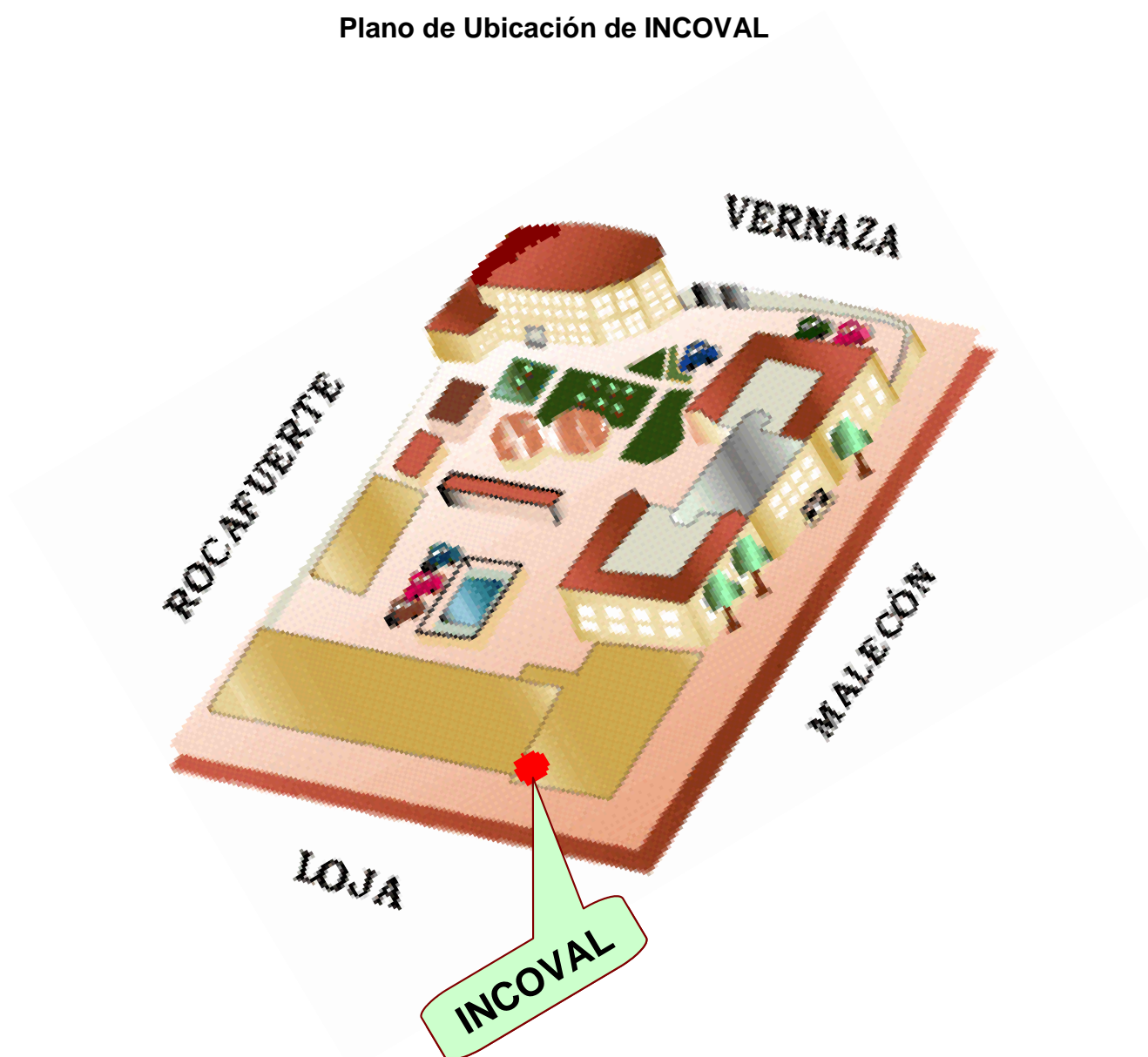
Los valores de las aportaciones para la incubación debe ser canalizado, difundido, aplicado y evaluados sus resultados para que no sean primer y último aporte, sino que las empresas vean un resultado que las motive a repetir el apoyo anualmente.

3.3.2.3 Gestión De Entorno

INCOVAL tiene las oficinas en el campus de “Las Peñas” ubicado en las calles Malecón y Loja.

Cuadro 3.5

Plano de Ubicación de INCOVAL



Se hizo el lanzamiento de INCOVAL con la convocatoria al concurso de negocios innovadores por los medios de comunicación.

Ya se encuentra disponible la página web www.incoval.org

El acuerdo con CAF permitirá desarrollar las siguientes actividades relacionadas con la gestión de entorno:

- Ciclo de conferencias para medios de comunicación
- Ciclo de conferencias para el sector financiero y productivo
- Fortalecimiento de la red de incubadoras del Ecuador
- Establecimiento de redes de apoyo empresariales
- Fortalecimiento del sistema ecuatoriano de incubación para promover el desarrollo económico

En el Anexo 1 se adjunta el esquema del llamamiento que se compone de cuatro partes:

1. Anuncio publicitario
2. Bases del concurso
3. Formulario de inscripción
4. Cronograma de actividades

En la parte administrativa que apoya la gestión de entorno, al momento se han completado las siguientes acciones:

- Instalación y equipamiento de la oficina
- Selección y capacitación del personal del planta
- Tesorería con servicios fiduciarios de la administración de fondos del Banco de Guayaquil
- Contratación del servicio fiduciario en el Banco Bolivariano

Se está preparando el convenio con la Cámara de Pequeños Industriales del Guayas para recibir el local para incubación. Este local tiene 100 m² y está ubicado en la esquina de las calles Sucre y Pichincha en el 5to piso.

Condición

En los medios empresariales, el público y la prensa especializada, se comenta muy poco sobre la gestión de incubación.

La Fundación trabaja encerrada en una oficina dentro de la ESPOL que la hace poco accesible.

Efecto

No se conoce la labor que realiza la incubadora, por lo que no se la apoya como se debería. Su ubicación encerrada dentro de unas instalaciones privadas la aísla del resto de emprendedores.

Recomendación

Deben darse a conocer las funciones que realiza la incubadora a través de mesas redondas, ruedas de prensa, concursos, llamamiento y boletines de prensa.

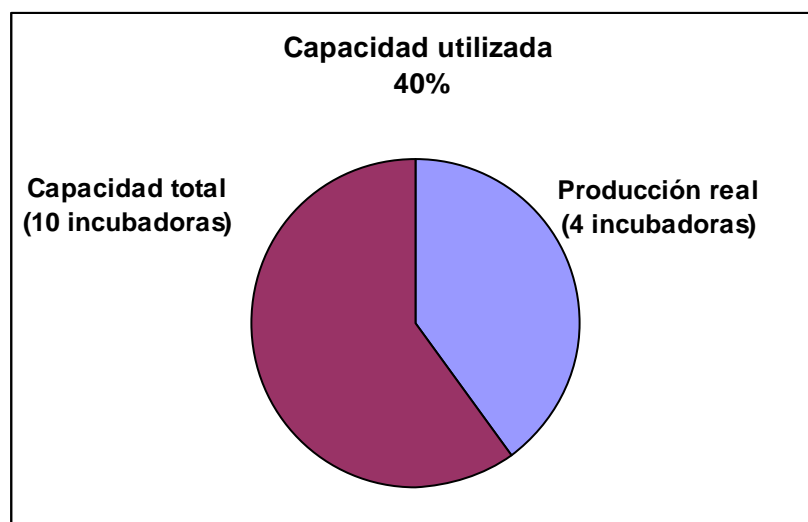
Se puede difundir la gestión que realiza la Fundación a través de la publicación en la página web de una base de datos de emprendedores y de ideas de negocios, de manera que todos los emprendedores tengan acceso

a ideas que han sido descartadas por otros emprendedores y que bien podrían ser aplicables a aquellos que no aciertan con su idea propia. Puede ocurrir que haya ideas esperando a algún emprendedor que la acepte pagando un valor por ella y tenga esta la capacidad de hacerla un brillante y productivo negocio.

3.3.2.4 Indicadores de Operaciones

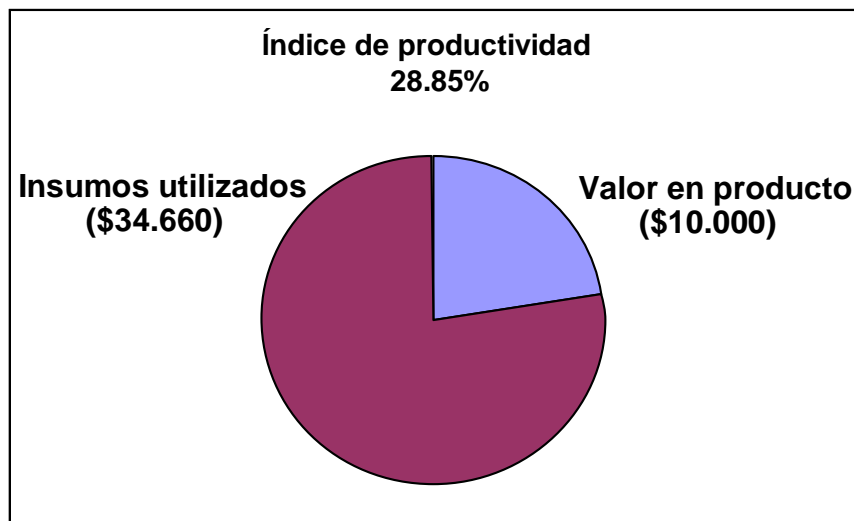
Indicadores de producción.- se obtienen relacionando la producción real con la capacidad de producción:

En el gráfico de Capacidad Utilizada, estamos relacionando la cantidad de empresas incubadas que tienen la Fundación y comparando con la cantidad de empresas incubadas que en promedio han tenido en otros países las incubadoras en sus primeros cinco años de operaciones.

Gráfico 3.4.3

Si bien es cierto, la Fundación Incubadora Incoval aun no tiene 5 años de funcionamiento, también es real que tener solamente 4 empresas incubados en el cuarto año de operación no es una gestión muy halagadora.

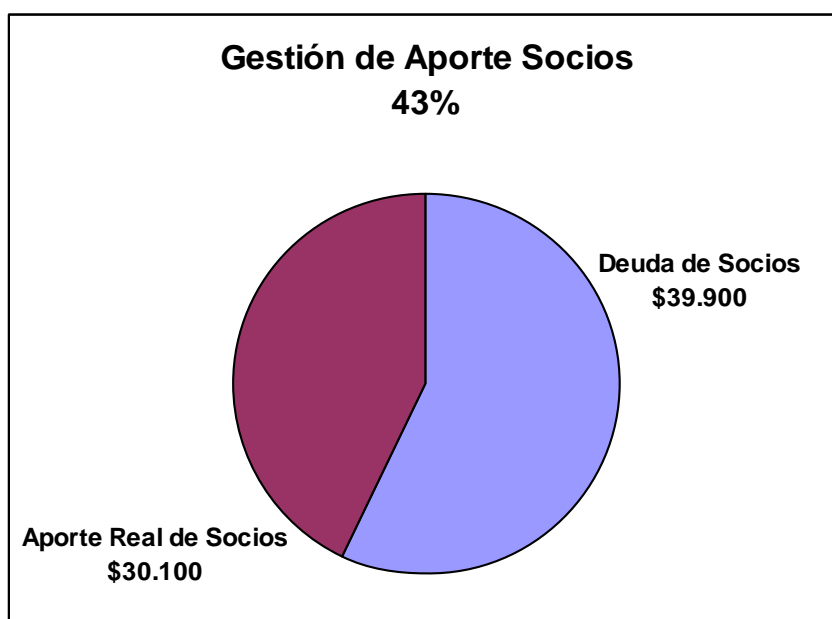
Debemos indicar como “justificación” o explicación que el Ecuador es un país en donde el desarrollo de las empresas toman mas tiempo que en otros lados por varias razones que no vienen el caso analizar.

Gráfico 3.4.4

Este índice indica que es mucho más lo que se gasta en labores administrativas que los resultados que se obtienen.

Es probable que la razón sea la baja cantidad de empresas incubadas que tienen la Fundación.

Gráfico 3.4.5



Los socios deberían haber aportado \$70.000, pero solamente han desembolsado \$30.100, lo que explica la alta cartera que tiene la incubadora, la falta de capital de trabajo y la baja gestión actual.

Es probable que con una mejor gestión los socios no solo se pongan al día sino que aumenten en cantidad.

3.3.3 Propuesta De La Auditora

3.3.3.1 Fortalecimiento De La Red De Incubadoras

Los fondos de iniciativa INFODEV del Banco Mundial, se sugiere aplicar para financiar actividades de incubación que se resumen en los siguientes proyectos:

1. Estandarización de procesos de preincubación
2. Sistema de monitoreo y evaluación de la preincubación
3. Mejora de la gestión interna de las incubadoras
4. Capacitación del personal en preincubación e incubación
5. Sistema de monitoreo y evaluación de incubadoras y empresas en incubación
6. Incubación Virtual
7. Integración de Informática y servicios electrónicos en los centros de preincubación, incubadoras e incubados
8. Integración electrónica de las incubadoras (Intranet, Redes Virtuales)
9. Incorporación de infraestructura Informática en los centros de incubación
10. Compartir conocimientos y diseminarlos
11. Directorio nacional de incubadoras

12. Fortalecimiento de la red de apoyo empresarial
13. Fomento de reuniones conjuntas para intercambio de experiencias
14. Integración de las redes internacionales de incubadoras
15. Sistema de levantamiento de fondos con organismos internacionales
16. Integración de nuevas entidades públicas o privadas al capital accionario
17. Mantenimiento de los socios actuales mediante sistemas de información

La propuesta de fortalecimiento consta de 2 componentes que son en su conjunto modelos de ejecución que apoyan al propósito, la sustentabilidad y sostenibilidad de las Incubadoras de Empresas:

1. Establecimiento de Redes de Apoyo Empresarial (Sinergias Empresariales)
2. Capacitación al Capital y Talento Humano de la Incubadora de Empresas

3.3.3.2 Justificación

Existe una falta de iniciativa por parte de los ecuatorianos para crear empresas que puedan ser rentables y exitosas en el tiempo, los principales obstáculos para los emprendedores son: la falta de apoyo en la estructuración de un plan de negocios, falta de asesoría o conocimiento en las implicaciones contables, legales, comerciales, laborales y tributarias que tiene la constitución de una empresa, bajo las normas de la Superintendencia de Compañías, el Servicio de Rentas Internas y la normativa legal vigente en el país.

Otro aspecto importante consiste en que el Ecuador, un 80% de los emprendimientos fracasan después de los primeros cinco años, generalmente por falta de planificación inicial, asesoría gerencial adecuado, falta de capital de operación, falta de acceso a financiamiento de largo plazo, etc.

INCOVAL es una fundación sin fines de lucro cuya misión es:

- Crear empresas innovadoras, rentables, que generen empleo calificado y fortalezcan al sector empresarial.
- Construir un entorno favorable a la creación de nuevas empresas.

- Formar una cultura de emprendimiento en negocios, de interacción con los centros de tecnología y responsabilidad social y ambiental.

Por esas razones es necesario apoyar su fortalecimiento y crear expectativas en la empresa privada y en los principales centros de educación que necesitan de su trabajo.

3.3.3.3 Puntos De Apoyo

INCOVAL tiene como puntos de apoyo tanto en la red interna de apoyo logístico nacional como la estructura internacional que se resumen en los cuadros siguientes:

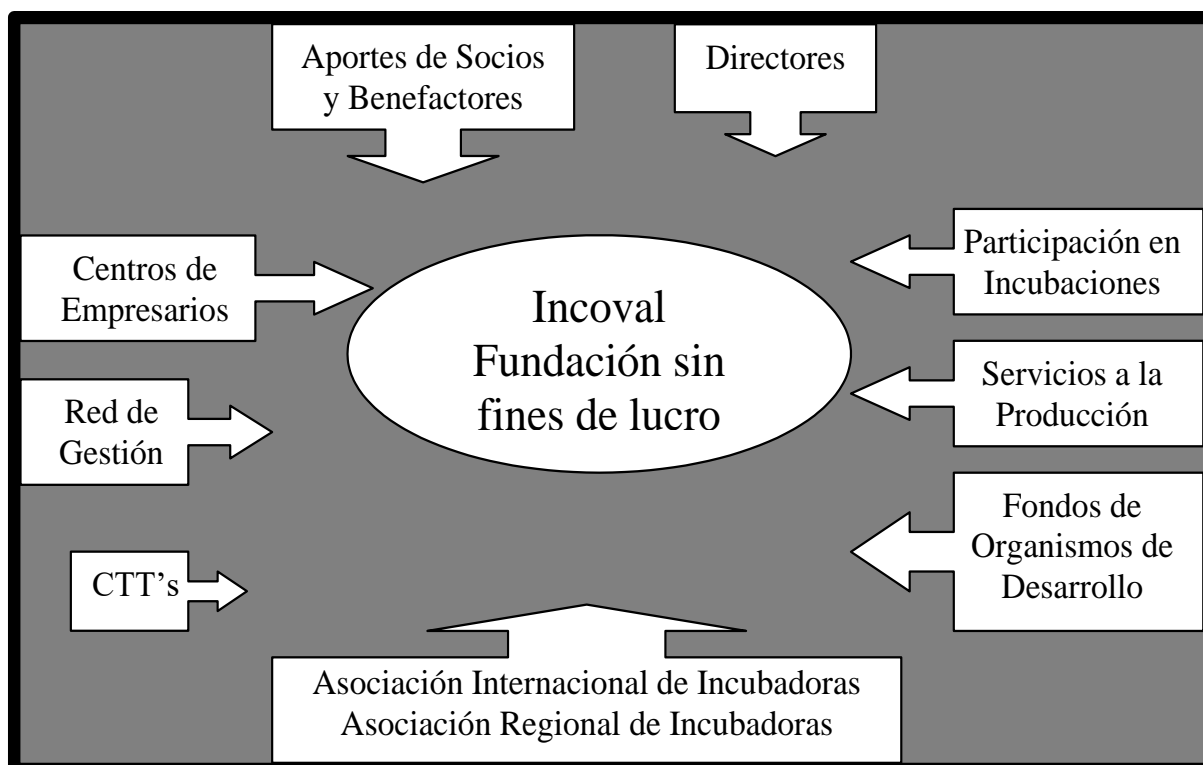
OPERACIÓN DE LA FUNDACIÓN

En ella se indican las entidades y organizaciones que apoyan o deberían apoyar a esta fundación.

MODELO GENERICO DE INCUBACION DE EMPRESAS

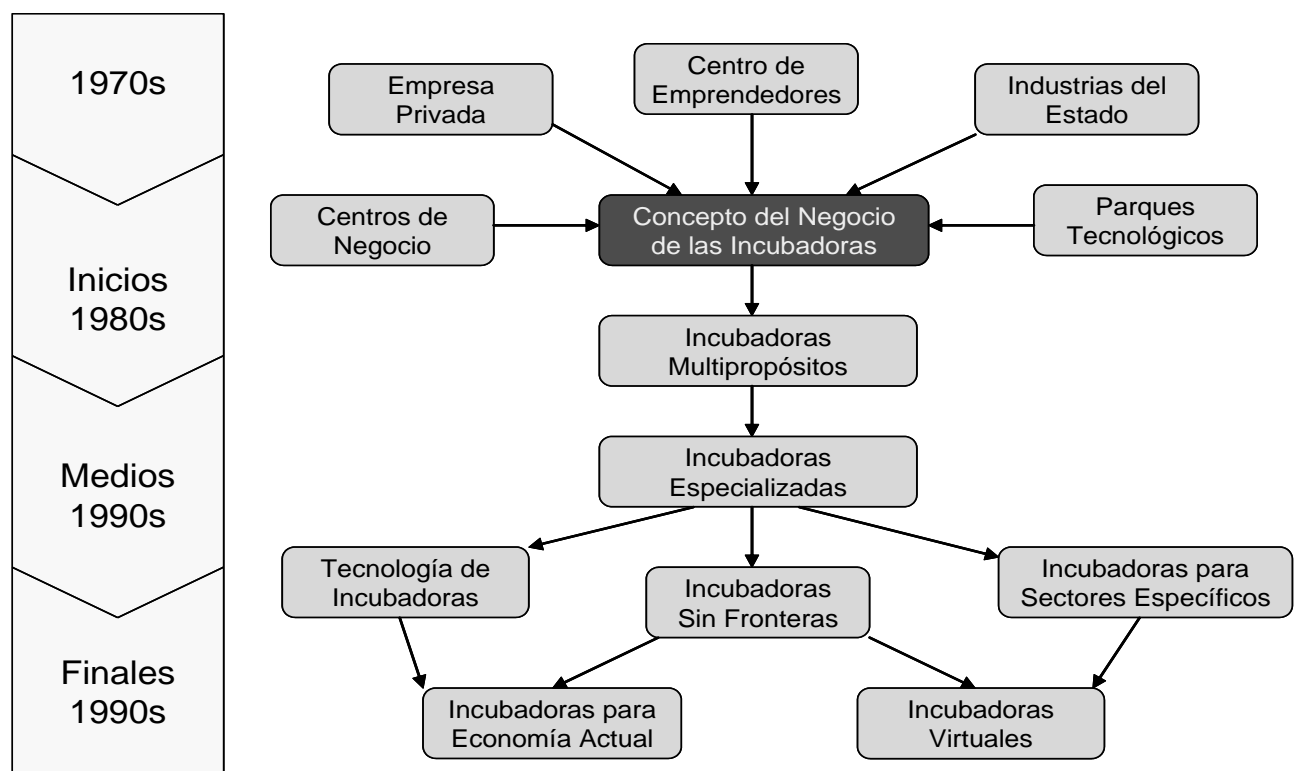
Es un modelo desarrollado en base a las investigaciones realizadas en otras incubadoras en el mundo y que dan resultados satisfactorios desde los años 70 hasta hoy.

Cuadro 3.6
Operación de la Fundación



Cuadro 3.7

Modelo Genérico de Incubadora de Empresas



CONCLUSIONES

1. Las incubadoras aportan al desarrollo del sector empresarial dando su apoyo a la cristalización de ideas de negocios, para transformarlas en empresas que generan empleo y riqueza al País.
2. Las incubadoras en el Ecuador aun no se desarrollan lo suficiente, prueba de ello es que solamente 5 empresas en Quito y 4 en Guayaquil, han sido incubadas.
3. Las empresas de la región apoyan el trabajo de las incubadoras, inclusive algunas de ellas han reorientado la acción de sus departamentos de investigación y desarrollo, para dirigir su trabajo hacia la búsqueda de nuevas y mejoradas ideas.
4. La acción de la incubadora se extiende a 2 años y como máximo a 3 para las empresas en incubación.
5. INCOVAL realiza actividades de desarrollo de emprendedores como: Concurso de nuevos negocios innovadores, Talleres para emprendedores, Visita e intercambio con incubadoras del exterior, Capacitación al talento humano de la incubadora de empresas.
6. En el directorio de INCOVAL están representadas la mayoría de las tendencias del sector económico, porque lo integran empresarios, inversionistas, colegios de profesionales, cámaras de empresas, organismos seccionales públicos, universidades y medios de comunicación.

7. El modelo de incubación que utiliza INCOVAL para recibir las ideas de negocios de parte de sus incubados es muy variado, porque depende de la persona que lo hizo y de los criterios diferentes de cada uno de ellos.
8. Las empresas incubadas aun no firman contratos con la incubadora, lo que va a dificultar a futuro la recuperación de los dineros invertidos por los socios.
9. Si bien se encontraron en INCOVAL los estados financieros básicos, sin embargo esta auditoria desarrolló sus propios estados financieros porque el formato no estaba estructurado como para poder realizar una auditoría financiera adecuada.
10. INCOVAL recibe asesoría de una compañía en el área de sistemas y está supeditada a los servicios de dicha Compañía para procesar la información, hacer cortes, emitir estados de cuenta y/o generar reportes a determinadas fechas. En nuestra revisión existieron problemas para poder generar los estados financieros de saldos con corte a diciembre del 2004, situación que retrasó nuestra revisión.
11. El sistema de cuentas por cobrar que utiliza INCOVAL no permite generar información y/o reportes con cortes en fechas anteriores y para poder generar esa información las personas de la Compañía deben hacer varios procesos manuales para determinar la antigüedad.
12. Previo al cierre de los estados financieros, se deben realizar conciliaciones mensuales entre cartera y contabilidad, procedimiento

que permitirá determinar en forma oportuna errores y efectuar las regulaciones y/o correcciones que se consideren necesarias.

13. A diciembre del 2004, el rubro de cuentas por cobrar incluye US\$6.000 como cuentas por cobrar a Microsoft Ecuador y Pacificar por concepto de gastos de conferencias y gasto de viaje respectivamente, monto que no se ha provisionado.
14. Los aportes de los socios se encuentran controlados y si existen documentos suficientes que avalizan su ingreso y posterior uso a través de un fideicomiso.
15. No obtuvimos respuesta directa a las solicitudes de confirmación de cuentas por pagar por US\$2,920 y tampoco pudimos probar la forma como serán liquidados dichos valores mediante la aplicación de procedimientos alternativos de auditoría. La cuenta corresponde al proveedor NORLOP.
16. El rubro de cuentas por pagar incluye un valor de US\$16,380 que según se nos informó corresponde a sueldos por pagar al Director, el cual no ha sido documentado por escrito y tampoco se ha definido la forma y plazo en que será liquidado. No nos fue proporcionada ninguna documentación de soporte por este pasivo.
17. No es política de INCOVAL preparar conciliaciones bancarias de las cuentas corrientes que mantiene con instituciones financieras. La ausencia de este procedimiento de control no permite establecer en forma oportuna diferencias que pudieran existir entre los registros

contables y los estados de cuenta bancarios y tampoco se podrían procesar los ajustes en forma oportuna.

18. INCOVAL no ha cumplido con sus obligaciones tributarias completas como agente de retención de impuesto a la Renta e IVA, al que está obligada. Hasta la fecha de este informe INCOVAL no procedía a efectuar las retenciones a todos los contribuyentes correspondientes y tampoco presentaba al Servicio de Rentas Internas las declaraciones que por Ley está obligada. Esta situación genera a INCOVAL una contingencia tributaria importante, la cual en base a una estimación del 2004 genera un valor a pagar de aproximadamente US\$1.426
19. Debido a lo inadecuado de los archivos y registros de INCOVAL, no se nos proporcionó documentación de soporte, que nos permita probar el valor que se muestra como gastos durante el período de revisión.

RECOMENDACIONES

1. Buscar alternativas para que se desarrolle la creatividad y emprendimiento a través del sistema financiero ecuatoriano, que debería apoyar que las ideas se transformen en negocios productivos.
2. INCOVAL debería tener convenios con otras universidades para que tenga una mayor fuente de ingreso de ideas y generalice su acción a todos los sectores del área académica.
3. Los plazos de incubación en el Ecuador deberían ser de al menos 5 años, porque nuestro mercado no es lo suficiente desarrollado para que se independicen muy rápidamente.
4. INCOVAL debería desarrollar un orgánico funcional y manual de procedimientos, para poder definir las funciones, roles y cargos, que le permitan operar de una manera mas organizada.
5. La estructura de la incubadora es insuficiente, aun para el trabajo interno que realizan sus empleados, se debería buscar inversionistas que apoyen no como aporte de socios sino como donaciones los valores necesarios para mejorar su infraestructura que además permitirá ofrecer un mejor servicio a los incubados.
6. INCOVAL debería mejorar su sistema contable interno usando un sistema informático que le permita controlar sus movimientos y obtener de manera confiable sus estados financieros.

7. Contratar a los trabajadores de INCOVAL bajo las normas legales establecidas en el Código de Trabajo.
8. Establecer criterios y/o parámetros diferentes para minimizar el nivel de incobrabilidad de sus cuentas. INCOVAL podría analizar alternativas de pago diferentes para sus afiliados morosos como por ejemplo, renegociar los saldos adeudados a mayor plazo, establecer planes y/o convenios de pago, incentivos para los afiliados que se pongan al día, entre otros.
9. Analizar las cuentas por pagar, documentar por escrito la forma, monto y plazo por el que serán liquidadas y efectuar los ajustes que se consideren necesarios, los cuales deberían tener las firmas de aprobación de los ejecutivos autorizados por INCOVAL para el efecto.
10. Elaborar las conciliaciones bancarias mensuales en forma oportuna, tanto para el proceso contable, como para la determinación de posibles errores, los cuales al no ser identificados a tiempo, podrían originar pérdidas a INCOVAL. Esto permitirá controlar de una mejor manera el uso de los recursos de INCOVAL. Las conciliaciones deben ser revisadas y aprobadas por un funcionario de mayor jerarquía y diferente de quien las elabora.
11. Se debe realizar la provisión para la contribución a la Contraloría General del Estado, según el artículo 21 del Reglamento para el control externo de la Contraloría en las entidades de derecho privado

que disponen de recursos públicos, publicado en el R.O. No. 743 del 13 de enero del 2003.

12. Determinar mensualmente desde el mes de enero del 2004 el monto de las retenciones en la fuente sobre la Renta e IVA no efectuadas, cuantificar esas retenciones y establecer el monto de intereses de mora y multas que debe pagar por no haber cumplido oportunamente con esas obligaciones.
13. Presentar las declaraciones de retenciones en la fuente sobre la Renta e IVA y efectuar los pagos lo antes posible, de tal forma que no se incremente el monto a pagar en concepto de intereses de mora y multas.
14. INCOVAL no está obligada a pagar impuesto a la renta y consecuentemente la falta de documentación de soporte adecuada no le afecta, porque no debe identificar gastos deducibles y/o no deducibles; pero INCOVAL por ser un sujeto pasivo de impuestos, está obligada a cumplir con los deberes formales contemplados en el artículo 36 del Código Tributario, entre los cuales está el de efectuar retenciones en la fuente sobre los pagos que realiza y para el efecto debe comprobar que la documentación de soporte que recibe cumpla con los requisitos establecidos en las disposiciones tributarias vigentes.

15. Utilizar el procedimiento sugerido para el fortalecimiento de la red de incubadoras del Ecuador con los fondos proporcionados por el INFODEV.
16. Debe aplicar un estándar para presentar las ideas de negocios, de acuerdo al modelo de plan de negocios que se desarrolló y que se explicó detalladamente en esta tesis.
17. Utilizar los procedimientos sugeridos en esta tesis para el proceso de selección de ideas, preincubación, incubación y posterior seguimiento de los negocios que se generen.
18. Exigir un convenio de confidencialidad para evitar fuga de información y que cuando sea necesario se patenten los inventos que protegen las ideas de negocios.
19. Firmar contratos o convenios formales con los incubados, para que una vez entren en operación, devuelvan el valor invertido en ellos (preincubación) y para que las utilidades que generen (incubación) sean reinvertidas de manera que beneficien a futuras ideas de negocios.
20. Revisar cuidadosamente las funciones que realizan las incubadoras en otros países para extraer las buenas experiencias internacionales que se incluyen en esta tesis.

BIBLIOGRAFIA

- Benjamín Franklin Enrique, AUDITORIA ADMINISTRATIVA, McGRAW HILL, Primera Edición, México, 2001
- Gallagher Timothy J., ADMINISTRACION FINANCIERA, Prentice Hall, Segunda Edición, Colombia, 2001
- Kell Walter G., AUDITORIA MODERNA, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Tercera Reimpresión, México, 1999
- Lindegaard Eugenia, ENCICLOPEDIA DE LA AUDITORIA, Océano Centrum, McGRAW HILL, Segunda Edición, España, 1999
- Meigs Robert F., CONTABILIDAD, La base para decisiones gerenciales, McGRAW HILL, 11ª Edición, Colombia, 2000
- Salvarredy Julián Raúl, GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA DE PROYECTOS, Omicron System, Primera Edición, Argentina, 2003

ANEXOS

ANEXO 1



Segundo Concurso de Ideas de Negocios Innovadoras

Participa con tu idea



- Inicio Concurso 2005

- Bases del Concurso

- Formulario de
Inscripción

- Cronograma del
Concurso

- Contáctenos



Conózcenos...

INCOVAL, tiene por objetivo promover la creación de empresas de base tecnológica rentables, que incorporen innovaciones aplicables a la cadena productiva del país, y que propendan a la generación de empleo calificado y de un sector empresarial tecnológicamente de avanzada.

La Fundación INCOVAL, La Red de Incubación de Empresas del Ecuador y Poligráfica, convoca a todos los emprendedores de la ciudad de Guayaquil a que presenten su idea de negocios, dentro del cual tendrán un asesoramiento exhaustivo, gestión de levantamiento de fondos de capital entre nuestra red, introducción en el mercado, en pocas palabras tu IDEA hecha empresa.

Recomendaciones a los concursantes....

- ¡ Basar su Proyecto en productos innovadores; en la agregación permanente de conocimiento, innovación y tecnología;
- ¡ Proponer cambios en procesos establecidos que generen agilidad y eficiencia;
- ¡ Establecer el grado de Diferenciación ante la competencia en los mercados nacionales e internacionales;
- ¡ Generar rentabilidad en los productos innovadores;
- ¡ Amigable al medio ambiente;
- ¡ Empresa o Producto respaldado por documentación que fundamente una investigación de mercado.

Nuestro Respaldo....



1. Bases del Concurso

Léelo detenidamente y procede a llenar el formulario

1. IDENTIFICACIÓN DE LA IDEA

1.1. Título. Asigne a su idea título que exprese en forma sintética su contenido, haciendo referencia al producto, servicio, actividad o proceso que se presente desarrollar. El título debe dar a entender su idea al evaluador que no conozca el emprendimiento. Se recomienda no utilizar más de una línea, en la que se de una idea elemental del proyecto para una persona que no conozca ningún detalle del mismo.

1.2. Caracterización General

1.2.1. Idea

Realice una breve descripción de su idea. Plantee la idea básica que da origen al proyecto, comente acerca del tipo de innovación, de producto, servicio o proceso – procedimiento. Por que considera que su propuesta constituye una idea innovadora.

1.2.2. Identificación del problema que da origen a la idea

Describa en pocas palabras el problema que da origen a la idea. Comente las características del problema a abordar y la adecuación de la solución propuesta.

1.2.3. Descripción

Realice una breve descripción del negocio para su idea. Cuales son las etapas mas importantes para el éxito del negocio y porque. Que tareas será necesario llevar a cabo.

1.2.4. Objetivos

Explique que pretende lograr con la idea de negocios, técnica, económica, social

- Los objetivos técnicos pueden referirse, por ejemplo, al impacto de la tecnología sobre el proceso productivo, al desarrollo de un nuevo producto o servicio, a reducir el impacto ambiental de un proceso productivo, a lograr mejorar la calidad de los productos existentes, etc., puede considerarse la obtención de una patente como uno de los objetivos técnicos.

- Los objetivos económicos están relacionados con el nivel de ingreso que le permitirá obtener, el crecimiento que puede tener el negocio, con mercados a conquistar, el producto servicio podrá comercializarse en el exterior.
- El objetivo social esta relacionado con los beneficios que aporta el negocio a la comunidad donde será desarrollado, generación de empleo, capacitación, mejora en la calidad de vida.

1.2.5. Claves de Éxito.- Explique por que cree que su idea que el proyecto sea exitoso. Señale cuales son los detalles que lo diferencian y que harán que su producto, servicio y proceso sea aceptado por los destinatarios. Al analizar las claves de éxito de su emprendimiento, tenga en cuenta las siguientes posibilidades, Su propuesta se orienta a cubrir una demanda insatisfecha o mal atendida por los actuales productores – prestadores. Su propuesta será más económica, menos costosa que los de la competencia, y tendrá las mismas prestaciones, o será de mayor calidad, mas allá de su precio, en definitiva, su relación precio-calidad será mejor que la de la competencia. Su propuesta será un insumo importante para algún – algunos sectores productivos, o permitirá a la industria reducir costos o elevar su productividad. Su propuesta se orienta a un mercado con gran potencial de crecimiento. Su propuesta ofrecerá mejores prestaciones, flexibilidad, diseño, asistencia técnica, garantía, imagen, etc. Su propuesta es más adecuada a las características sociales, culturales, económicas de los consumidores ecuatorianos o del mercado que piensa atender.

1.2.6. Mercado.- Describa el mercado al cual estará dirigido el producto, servicio, proceso o actividad descritos en la idea. A quienes esta destinado su producto, servicio o proceso. Se trata de consumidores particulares, empresas, ONG, la administración pública u otras instituciones. En el caso de determinarse a empresas, cree que solo se orientara a un sector en particular, a varios o cualquier sector, Geográficamente, planea atender a demandas locales, nacionales, regionales o internacionales. Que precio tendría el producto. Puede tener una idea en cantidad y tamaño en dinero de su mercado potencial. A que porcentaje de ese mercado piensa llegar, como y en que tiempo.

2. ASPECTOS TECNICOS

Considere los siguientes aspectos

2.1. Indique que conocimientos técnicos será necesario en el proceso productivo o de prestación de servicios informática, física, química, diseño industrial, logística, etc. Su grado de dificultad – determinado por los factores como, el dominio o posibilidad acceso ciertos conocimientos científicos técnicos muy específicos tanto para las actividades de investigación y desarrollo como para el manejo de las tecnologías, la organización del proceso productivo, las calificaciones del personal, etc., la capacidad del grupo en este aspecto, la necesidad de contratar profesionales o técnicos en alguna etapa del proyecto. Si tuviese que definir a su empresa como intensiva en el uso de algunos de los conocimientos mencionados anteriormente. Cual de ellos elegiría.

2.2. Descripción o Especificaciones técnicas, comente en que consiste técnicamente el producto – servicio que planea ofrecer, que cualidades posee, cuales son sus especificaciones, etc.

2.3. Necesidades. Sabe si la tecnología necesaria para prestar su servicio – elaborar su producto esta disponible en el país o en el exterior. Se debe realizar desarrollos especiales para el proyecto o ya existen en el mercado. Conoce las posibilidades de acceso a dicha tecnología.

3. RECURSOS A APLICAR AL PROYECTO

Su proyecto requerirá inversión en algún recurso como computadoras, software, equipo de oficina, etc. Describa aquellos conceptos que estima necesitar en algún momento del desarrollo del proyecto y el objetivo para el que será utilizado. Especifique si es factible o no obtener la tecnología – patentes, licencias, software y otros recursos tecnológicos – que pudiera necesitar. Su proyecto requerirá contratar algún tipo de servicio como asesoramiento técnico, asesoramiento legal, marketing, publicidad. Etc. Estime cuanto dinero necesitara para sacar adelante el proyecto.

4. CIFRAS FINANCIERAS DEL PROYECTO – Breve desglose

Estimación de ventas promedio mensual y anual, así como sus costos de producción y gastos operacionales.

5. DATOS DE LOS EMPRENDEDORES

Aquí se llenaran los datos de cada uno de los emprendedores que presenta la idea – 1 a 3.

6. CONCLUSIONES

Incluya en este apartado cualquier comentario que considere valioso para aclarar o completar la descripción de su idea, teniendo en cuenta que esta será sometida a evaluación. Si lo considere necesario, puede detallar o desarrollar cualquier aspecto que le haya sido solicitado en esta guía, pero tenga en cuenta la relevancia de sus comentarios. Se recomienda incluir algunas palabras que reflejen las causas por las que usted considera que su idea de negocio es atractiva y debería ser seleccionada.

7. DOCUMENTACIÓN

Para verificar la viabilidad de su idea debe revisar fuentes de información secundaria y entrevistar por lo menos a 5 personas clave – expertos en diferentes áreas relacionadas a su idea de negocio. En esta sección deberá anexar la documentación secundaria pertinente y un resumen de cada una de las entrevistas realizadas, así como los datos del entrevistado incluyendo el nombre, cargo y relación con su idea de negocio.

2. Formulario de Inscripción

Copia el formulario llénalo y envíalo a director@incoval.org

I. IDENTIFICACIÓN DE LA IDEA

1.1. Título:

CATEGORIZACIÓN

1.2. Caracterización General

1.2.1. Idea:

1.2.2. Origen:

1.2.3. Descripción:

1.2.4. Objetivos	1.- Objetivos Técnicos: 2.- Objetivos Económicos: 3.- Objetivo Social:
------------------	--

1.2.5. Mercado

Producto	Segmento de mercado	Tamaño de mercado en clientes	Tamaño de mercado en US\$.	Acciones de mercado
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2. ASPECTOS TÉCNICOS DEL PROYECTO

2.1. Conocimientos Técnicos:	<input type="text"/>
2.2. Descripción Técnica:	<input type="text"/>
2.3. Necesidades:	<input type="text"/>

3. RECURSOS A APLICAR EN EL PROYECTO (Inversión en activos fijos tangibles e intangibles)

--

4. CIFRAS FINANCIERAS (Realice un breve desglose)

Partida / Años	Promedio mensual US\$.	Promedio anual US\$.
Venta		
(-) Costos de Producción		
Margen Bruto		
(-) Gastos Operacionales		
Margen Operativo		

5. DATOS DE LOS EMPRENEDORES

Nombre del Participante:	
E-mail:	
Teléfonos:	
Experiencia Profesional	

6. OBSERVACIONES

--

3. Cronograma del Concurso INCOVAL

- I.** Inicio del Concurso
 - 1.1.** Inicio en la tercera de octubre del 2005.
 - 1.3.** Información visual del concurso en los afiches publicitarios, información detallada en la página Web www.incoval.org.

- II.** Cierre de inscripción de las Ideas de Negocios
 - 2.1.** Cierre de inscripción del Concurso el 20 de diciembre del 2005.

- III.** Evaluación por los miembros del comité ejecutivo de INCOVAL
 - 3.1.** Evaluación de la ideas de negocios en la cuarta semana de diciembre / 2005, selección de 20 ideas de negocios.

- IV.** Evaluación por los miembros del comité ejecutivo de INCOVAL
 - 4.1.** Evaluación de las 20 ideas de negocios, periodo comprendido desde la segunda hasta tercera de enero del 2006.

- V.** Designación de Ganadores del Concurso INCOVAL 2005
 - 5.1.** Designación de los ganadores del Concurso.

- VI.** Ceremonia de premiación,
 - 6.1.** Premiación a 5 ideas de negocios, evento a realizarse la segunda semana de febrero del 2006, en el Hotel Sheraton de la ciudad.
 - 6.2.** Concurrencia aproximada a la Ceremonia de Premiación de de 90 a 100 personas, entre los cuales estarán miembros del sector productivo / comercial, sector financiero, representantes de las universidades de la localidad y otras personalidades del medio.
 - 6.3.** Presentación de las empresas en proceso de incubación, así como la evolución de la empresas ganadoras del I Concurso INCOVAL 2004.
 - 6.4.** Proyectos y actividades a ejecutar de la Fundación INCOVAL para el 2006, así como la proyección internacional de las primeras empresas incubadas.

- VII.** Premio a ganadores del Concurso INCOVAL 2005
 - 7.1.** Premio a Ganadores del Concurso III semana de febrero del 2006.

- VIII.** Seguimiento de las Ideas Ganadoras del Concurso
 - 8.1.** Elaboración del plan de negocios empresarial.
 - 8.2.** Incorporación de las Ideas de Negocios Ganadoras en el proceso de incubación INCOVAL 2006.

ANEXO 2

INCUBADORAS INTERNACIONALES

PRANA

País: Colombia

¿Quiénes son?

PRANA – Incubadora de Empresas Culturales e Industrias Creativas, fue constituida el 23 de octubre de 2003 entre Inversiones Gaeta, Digare Design y British Council. Forma parte del Sistema Nacional de Incubación apoyado por el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), constituido por 27 incubadoras en Colombia.

Apoyo

Prana ha surgido gracias al apoyo de entidades internacionales tales como la Fundación Interarts (España), CIDA-UK (Creative Industries Development Agency), el Fondo Cultural Suizo y a nivel nacional

instituciones como el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, el IDCT, la Fundación Corona, Ficitec, entidades académicas y entidades privadas.

Todas las entidades antes mencionadas coinciden en que el fortalecimiento del sector creativo y cultural será una herramienta invaluable para la diversificación económica de Colombia, convirtiendo al país en una economía menos dependiente de sus recursos naturales y generando valor agregado como sector.

Misión

Prana es una plataforma capaz de generar trabajo e impulsar empresas sostenibles del sector cultural y creativo de Colombia, mediante la información, investigación, capacitación, desarrollo de proyectos, asesoría, conformación de redes, agremiaciones y comercialización de productos y/o servicios con identidad para un mercado global, con miras a estimular el espíritu empresarial y el liderazgo, fortalecer los sectores económico, educativo y social a nivel regional y nacional.

Objetivos

- Generar valor económico desde el conocimiento y la propiedad creativa e intelectual.
- Impulsar la creatividad como vehículo para el aprendizaje, construcción de confianza, capacidad y expresión.
- Fortalecer el sector creativo para diversificar la economía y los mercados gracias al desarrollo de nuevos productos.
- Estimular la competitividad de los productos y servicios creativos colombianos que son altamente valorados en los mercados internacionales.

Productos y Servicios

PRANA ofrece la infraestructura física y humana, para desarrollar nuevas empresas del sector cultural y creativo, mediante servicios especializados en cada área, para los sectores que se encuentran divididos en los siguientes 5 grupos:

1. Artes Gráficas - Editorial: Prensa, periódicos, revistas, libros, impresos, publicidad.
2. Audio- Visuales: Música, radio, cine, video, televisión, nuevas tecnologías.

3. Artes Escénicas: Enseñanza artística, teatro, festivales, conciertos, exposiciones.
4. Patrimonio: Archivos, museos, bibliotecas, arquitectura, turismo cultural, desarrollo urbano, medio ambiente.
5. Diseño: Diseño industrial, diseño gráfico, diseño de medios interactivos, diseño textil-moda, joyería y artesanías.

Los incubados, ya sean internos (intramuros), externos (extramuros) y/o pos-incubados, son asesorados y acompañados en tres grandes programas: Desarrollo Empresarial, Desarrollo Comercial y Desarrollo Comunitario.

EIF

País: Armenia (Europa)

¿Quiénes son?

Enterprise Incubator Foundation (EIF), fue creada para ayudar a pequeñas y medianas compañías que operan en Armenia especializadas en tecnologías de información.

Su meta es construir un mecanismo de incubación de negocios exitosos para tecnologías de información, proveyéndoles servicios interrelacionados.

Apoyo

1. General forum for Government Information Transparency

Discussion

<http://www.govforum.am>

2. Armenian High Tech Council of America (AHTCA)

<http://www.armentech.org/>

3. Union of IT Enterprises

<http://www.uite.org>

4. Armenian Development Gateway and E-Armenia Foundation

<http://www.gateway.am>

5. US Agency for International Development

<http://www.usaid.gov>

6. ProSME - Promotion of small and medium enterprises

<http://www.prosme.am>

7. Lycos-Armenia

<http://www.lycos-europe.am>

8. Yerevan State University

<http://www.ysu.am>

9. Russian-Armenian State University

<http://www.rau.am>

10. State Engineering University of Armenia

<http://www.seua.am>

Productos y Servicios

Servicios de negocios

Ayudan a las compañías de tecnología de Armenia a mejorar su competitividad en el mercado global, construir enlaces con las comunidades de negocios en los mercados de tecnología claves, atraer inversionistas extranjeros y locales, mejorar el acceso de las

compañías locales al conocimiento y la información sobre las mejores prácticas y experiencias a través de servicios de negocios e implementando varios proyectos.

Desarrollo de habilidades

Están dirigidos a mejorar y desarrollar habilidades más avanzadas en tecnologías de información y sectores hi-tech (parecerse o hacer uso de tecnología o mecanismos sumamente avanzados), a través de la organización de una serie de capacitaciones e iniciaciones de proyectos Universitarios especiales para crear sociedades de aprendizaje entre la industria y las universidades.

Facilidades

Proveen a las compañías de tecnología con excelentes facilidades e infraestructura de comunicación respaldar sus operaciones diarias.

INNOVAR

País: Colombia

¿Quiénes son?

La Corporación Innovar, es la primera Incubadora de Empresas creada en Colombia. Fue constituida en 1994 dentro del marco de la Ley de Ciencia y Tecnología, con el fin principal de apoyar la creación y consolidación de empresas de base tecnológica e innovadoras, integrando los esfuerzos de los sectores público, académico y privado. Es una asociación civil de participación mixta, de carácter privado, sin ánimo de lucro y con patrimonio propio.

El equipo de trabajo está conformado por:

COMITE DE SELECCIÓN

El Comité de Selección de Proyectos, es el encargado de retroalimentar desde diferentes perspectivas a los proyectos para dar inicio al proceso de desarrollo del Plan de Negocio.

El Comité de Incubación esta integrado por funcionarios directivos de la incubadora y por expertos asesores externos en cada una de las áreas tecnológicas de los proyectos a evaluar.

JUNTA DIRECTIVA

La Junta Directiva de la Corporación Innovar es el ente encargado de asesorar, planear, dirigir y coordinar las diferentes actividades de la incubadora además de señalar las pautas para la administración en cuanto al manejo y conservación del patrimonio.

Los miembros de la Junta Directiva son los encargados, en representación de cada una de las instituciones, de revisar, evaluar, analizar y, lo más importante, aportar todo su conocimiento y experiencia en beneficio del crecimiento de la organización y de las empresas que apoya.

MODALIDADES DE INCUBACIÓN

La Corporación Innovar cuenta con dos modalidades de incubación, que cubre las necesidades y requerimientos de las empresas innovadoras y de base tecnológica que han sido seleccionadas. Estas modalidades son:

Intramuros:

La Empresa se instala en la sede de la Corporación y tiene acceso a los servicios logísticos.

Extramuros:

La Empresa opera fuera de las instalaciones de la Corporación.

Apoyo**MIEMBROS PATROCINADORES**

Los Miembros Patrocinadores son aquellas personas jurídicas comprometidas en apoyar y fomentar la creación de empresas innovadoras y de base tecnológica; ellos aportan recursos a la incubadora.

- FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA
Página Web: www.cafedecolombia.com
- BANCO DE COMERCIO EXTERIOR – BANCOLDEX
Página Web: www.bancoldex.com.co
- FUNDACIÓN CORONA
Página Web: www.fundacioncorona.org.co

- FUNDACIÓN NEME
- FUNDACIÓN EMPRESA PRIVADA COMPARTIR
Página Web: www.fundacioncompartir.org
- SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE-SENA
Página Web: www.sena.edu.co
- MOLINA & ASOCIADOS

Productos y Servicios

Su Portafolio de servicios va desde la asesoría inicial a una idea o proyecto innovador, la formación en emprendimiento e innovación, la formulación de su Plan de Negocios, y la gestión de recursos, hasta la disponibilidad de contar con la infraestructura física y de conectividad y la inserción en redes nacionales y mundiales de tecnología y conocimiento.

www.innovar.org/index2.php3?domain=www.innovar.org&frames=0

En esta página se encuentra la información del manejo de cada uno de los productos de la incubadora y sus respectivas fases.

BIC EURONOVA

País: España

¿Quiénes son?

Bic Euronova, el Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEI) de Málaga, es una empresa formada por capital público y privado, fundada en 1.991 por iniciativa de la Comisión de las Comunidades Europeas, para apoyar la creación de PYMES innovadoras, impulsar la puesta en marcha de nuevas actividades innovadoras en las PYMES existentes y a las Administraciones Públicas.

Desde su origen la Comisión Europea concibió a los CEEIS como una red internacional que permitiera el intercambio de información y experiencias entre los mismos y favoreciera la cooperación tecnológica, comercial y financiera entre ellos y sus clientes. Todos los CEEIS están homologados por la Comisión Europea, y se integran en una red, la European Business and Innovation Centre Network (EBN), asociación internacional científica y técnica, que agrupa a más de 150 CEEIS distribuidos por toda Europa.

Misión

Es una sociedad constituida por entidades públicas y privadas, bajo el modelo de la Comisión Europea para los Centros Europeos de Empresas e Innovación, con el objeto de promover la generación endógena de riqueza y empleo en Andalucía, mediante el asesoramiento profesional y competitivo a los emprendedores, para la creación de empresas innovadoras, a las PYMES ya existentes, para el desarrollo de nuevas actividades innovadoras y a las Administraciones Públicas.

Objetivos

- Facilitar la creación de pequeñas y medianas empresas innovadoras y la modernización de las ya existentes.
- Promover el carácter emprendedor y el espíritu empresarial.
- Dar una dimensión comunitaria a las acciones de creación y modernización de empresas, formación de los recursos humanos y creación de empleo.
- Favorecer la internacionalización de las empresas que fomente la exportación de bienes y servicios.

- Contribuir al desarrollo económico de Málaga y a la diversificación del tejido industrial local, favoreciendo la implantación de nuevas actividades, sectores y tecnologías en la región.

Productos y Servicios

Área de Creación de Empresas

Actuaciones

Captación de proyectos que incluye acciones de promoción, orientación y motivación, dirigidas a detectar ideas, proyectos y promotores empresariales innovadores.

Selección de Ideas empresariales innovadoras

A través de diferentes herramientas, se evalúan las ideas empresariales, seleccionando aquéllas que posean un mayor grado de innovación, madurez y viabilidad empresarial.

Asesoramiento

Mediante tutorías personalizadas dirigidas a los empresarios / emprendedores. Se incluyen contenidos formativos, asesoramiento en la gestión, marketing, consultoría y tecnología, debates, foros, base de datos, guías de trámites para la creación de empresas,

herramientas, etc. Es necesario materializar la planificación empresarial en un Plan de Empresa. Para ello, Bic Euro nova dispone de una potente herramienta en soporte informático preparada para el asesoramiento y tutorización telemática en la elaboración del Plan de Empresa.

Formación

La finalidad básica es la formación de emprendedores y empresarios, La misión de la oferta formativa de Bic Euro nova es dotar a los emprendedores de las herramientas y conocimientos adecuados para crear y gestionar una empresa, con las mayores garantías de éxito, transmitiendo una imagen innovadora y de calidad en todas sus actuaciones.

Área de Incubación

Alquiler de locales modulares y naves para uso industrial y/o de servicios empresariales

Desde despachos de 20 m², hasta locales de 160 m² con todas las posibilidades de redistribución interna para adaptarse a la demanda.

Alquiler de servicios logísticos

Salón de actos, sala de conferencias, salas de reuniones, aula de informática, servicio de telefonía, servicio de limpieza, alquiler de todo tipo de medios audiovisuales, audio conferencia, mobiliario, etc.

Servicios administrativos e informáticos

Atención telefónica, recepción de correo, panel expositivo, biblioteca, centro de documentación, Internet, cafetería, restaurante, fotocopidora, fax, etc.

Servicio de tutorización permanente

Todas las empresas instaladas tienen asignado un tutor personal permanentemente, durante el periodo de estancia, para cualquier consulta y asesoramiento que necesiten.

Servicio de información permanente.

Bic Euro nova, suministra información que se actualiza constantemente sobre noticias y novedades empresariales, legislativa, información sobre ayudas y subvenciones, ferias y exposiciones, internacionalización y cooperación empresarial, innovación y tecnología, ofertas formativas, convenios de colaboración y, en general, todo aquella información que pueda

aportar una ayuda rápida y eficaz, adaptada a las necesidades de las empresas instaladas.

Área de Consultoría de Empresas

Asesoría de Gestión Integral Permanente

- Ofreciendo la posibilidad de incorporar a sus necesidades continuas de gestión nuestros profesionales. Bic Euro nova, le asegura la asistencia y apoyo de más de 800 expertos en toda Europa, capacitados en diversas disciplinas.

Estrategia de Negocio

- Colaborando en la valoración de empresas y negocios, en los procesos de análisis y planificación para conseguir optimizar y rentabilizar el uso de sus recursos, aprovechar las oportunidades de negocio y estrategias alternativas, en función del atractivo del mercado y de la posición competitiva de la empresa.

- Ayuda en la elaboración del plan de empresa, establecer y cuantificar sus objetivos, controlar, medir y dirigir su crecimiento.

Asesoramiento Comercial

- Evaluación de la eficacia y eficiencia global de la función de marketing, realización de estudios de mercado para conocer

tendencias de la demanda y evaluar la posición competitiva de la empresa.

Asesoramiento Financiero

- Colaboración en la realización de proyecciones financieras y estudios de viabilidad. Realización de estudios sobre costes, índices económicos y financieros, análisis de punto muerto, precio de venta, etc.
- Análisis e identificación de fuentes de financiación y ayuda a la Dirección para desarrollar estrategias de financiación, evaluar el riesgo y el coste de las diferentes alternativas, así como establecer el equilibrio óptimo de endeudamiento de la empresa.
- Ayuda en la elaboración de presupuestos de tesorería y su seguimiento.
- Análisis de procedimientos y sugerencias a la Dirección para efectuar una adecuada gestión de los recursos financieros, aumentar el cash flow, cumplir con los requerimientos de pago, mejorar las relaciones con los bancos y optimizar el resultado financiero.

Asesoramiento Administrativo del Negocio

- Asesoramiento y definición de la política que optimice la carga fiscal, informando sobre los cambios permanentes en la normativa fiscal y regulaciones.

- Colaboración en los procesos contables de la empresa. Establecimiento de sistemas de cierre mensual para conocer la información de forma rápida y eficaz, análisis e interpretación de los resultados, supervisión del cierre anual para obtener estados financieros representativos y fiables, análisis de los sistemas de control interno, diseño e implantación de mejoras.

Gestión de Subvenciones

- Asesoramiento completo sobre todas las ayudas contempladas en los fondos europeos otorgadas a la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, a través de la Subvención Global y otros organismos.
- Ley de Incentivos Regionales, plan de competitividad para PYMES, I+D, Subvenciones a la Calidad y Medio Ambiente, etc.
- Decreto de Ayuda a la Instalación en el Parque Tecnológico de Andalucía (P.T.A.). En todos los casos, se establece un seguimiento exhaustivo y permanente que incluye la presentación de los expedientes

CIDE

País: Perú

¿Quiénes son?

El Centro de Innovación y Desarrollo es la unidad de la PUCP (Pontificia Universidad Católica de Perú) dedicada a la promoción de la cultura emprendedora dentro y fuera de la comunidad universitaria. El CIDE promueve la creación y el desarrollo de empresas que aprovechen la formación y conocimientos desarrollados en la PUCP para la generación de bienes y servicios con valor agregado, y apoya la introducción de los mismos en los mercados nacional e internacional.

Apoyo

Misión

Objetivos

Plan de Acciones

Productos y Servicios

OCTANTIS

País: Chile

¿Quiénes son?

Octantis es la Potenciadora de Negocios en Red, creada por la Universidad Adolfo Ibáñez, la consultora Invertec-IGT y la Corporación CEO, Clima de Emprendimiento Organizado.

Es una Incubadora Conectada a Redes, creada en noviembre de 2002, cuyo enfoque se ha basado en la identificación de las necesidades de acceso a redes y vínculos de toda clase para los emprendedores y las empresas de nueva creación.

Durante los dos primeros años, ha recibido más de 1600 postulantes con ideas y perfiles de negocios, a través de diversos canales activos de captación y preparación de emprendedores, como el 20 empresas para el 2004, Ciencia y Negocios, y otros.

De estos, han preseleccionado 230 proyectos, de los cuales 40 proyectos han participado del programa de Diseño de negocios. De los proyectos ingresados al programa, 12 han entrado a la etapa de puesta en marcha y desarrollo inicial, con vísperas de iniciar un impulso durante los próximos meses.

A mediados del 2003, crearon la Primera Red de Inversionistas Ángeles en Chile, y sus primeros pasos les han permitido levantar más de 1 millón US\$ en cuatro proyectos provenientes de inversionistas privados. Asimismo, han conseguido levantar más de US\$ 160.000 que provienen de financiamiento público, lo que representa para la incubadora un buen punto de partida para el tiempo de operación transcurrido.

Apoyo

Cuenta con la colaboración de las más prestigiadas empresas, cada una especialista en las distintas áreas necesarias para apoyar y guiar la puesta en marcha de una empresa:

	Contabilidad inicial
	Registro patentes/marcas
	Trámites legales
	Imagen corporativa

Misión

Se basan en la agregación de valor para la creación de empresas dinámicas, a través de la entrega de contactos y coaching oportunos en cada etapa de la generación de nuevas empresas.

Criterios de Selección

Octantis practica la selección activa, es decir, visionar en conjunto con los emprendedores hacia donde debe ir el negocio propuesto.

Se fijan en la visión que tiene el emprendedor sobre su proyecto y las posibilidades que tiene Octantis de ser actor relevante en su desarrollo.

La base de su modelo de apoyo empresarial (incubación) son las redes de contacto.

Criterios respecto del equipo emprendedor:

- Buscan equipos de emprendedores con experiencia en el área del proyecto.
- Con el compromiso con sus ideas y metas.

- Con la ambición necesaria para crear valor a partir de su idea de negocio.

Criterios respecto del proyecto:

- Buscan proyectos de rápido crecimiento.
- Con foco a mercados internacionales.
- Riesgo tecnológico manejable.
- Con impacto social y amigables con el medio ambiente.

Criterio Global:

- Octantis, a través de su cadena de valor, puede ser un real aporte al desarrollo exitoso de la idea de negocio.
- Emprendimientos dispuestos a conectarse con sus redes de influencia.

Una empresa de rápido crecimiento es una organización que en su primer año logra vender US \$500.000.

Inversionistas:

Primer servicio de emparejamiento entre emprendimientos en etapas incipientes de desarrollo e inversionistas ángeles en Chile.

Busca fortalecer la industria de capital de riesgo agregando un eslabón que acerque la oferta y la demanda de capital de riesgo e incentivar el emprendimiento y la conjugación de los actores relevantes de la industria.

¿Quiénes son Inversionistas Ángeles?

- Personas que buscan invertir en empresas en estados incipientes de desarrollo, a cambio de una mayor rentabilidad.
- Empresarios adinerados o ejecutivos con experiencia en un área de la industria, con un patrimonio líquido que bordea un millón de dólares.
- Sus inversiones varían entre US\$25.000 y US\$50.000, no sólo aportan el capital sino también su experiencia, red de contactos, dirección estratégica, manejo financiero y de gestión, para lograr optimizar la operación de la empresa.
- Tienden a ser menos adversos al riesgo y menos estructurados en sus decisiones de inversión, buscan inversiones a través de referencias personales y/o profesionales.

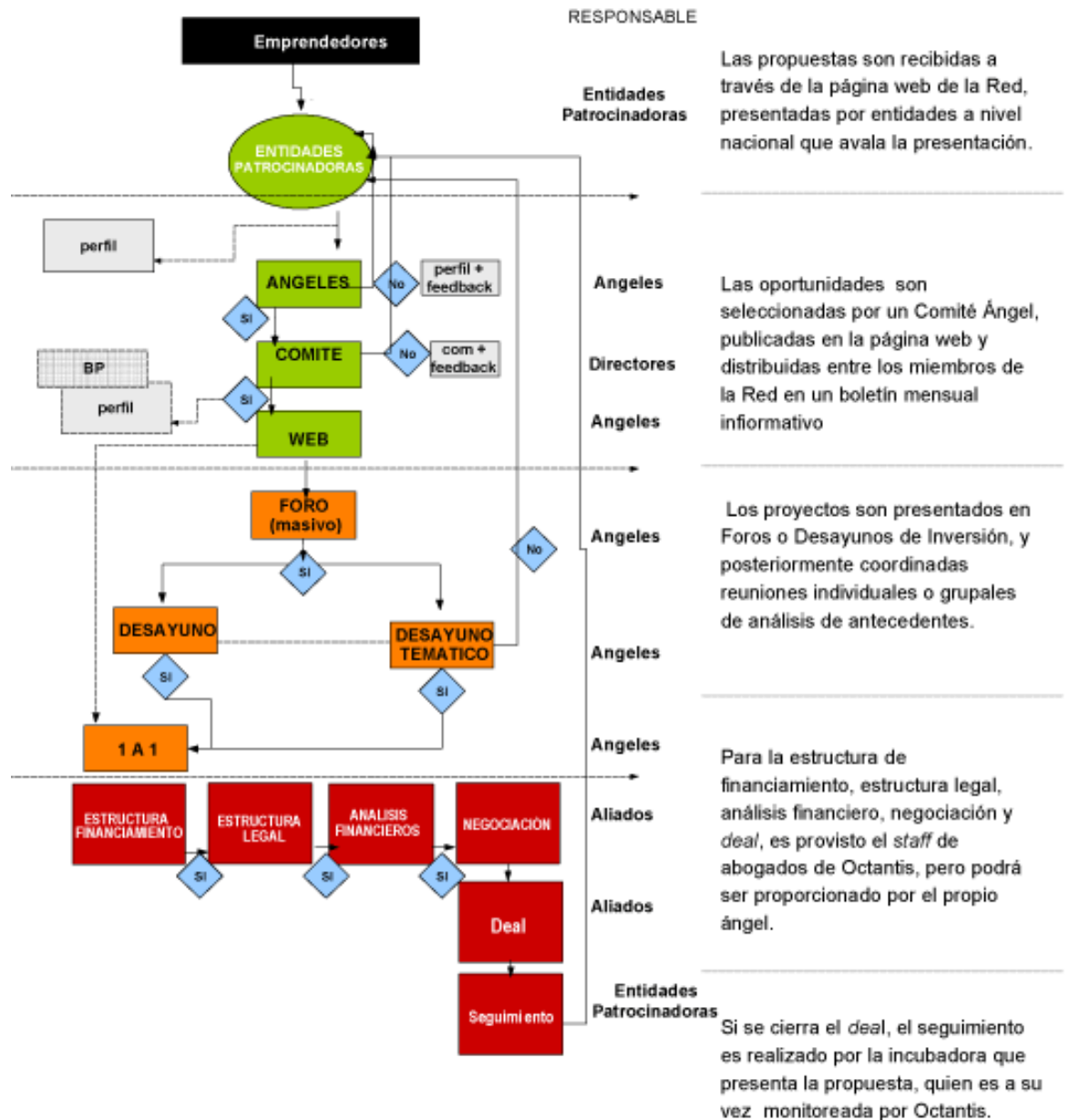
¿Por qué Redes Ángeles?

- Permiten gestionar activamente las inversiones y mejorar la calidad del flujo de caja y los retornos.
- Permiten evaluar un mayor volumen de oportunidades de inversión en forma frecuente.
- Permiten estrechar la brecha de capital para nuevos negocios innovadores, dado el tamaño de los fondos de riesgo formales y la preferencia por proyectos de bajo riesgo del sistema financiero tradicional.
- Permiten abatir la complejidad legal y económica de las operaciones.
- Facilitan la camaradería social entre pares.

Estructura Organizacional

El manejo operativo de la Red es responsabilidad de Octantis, en un modelo que reporta regularmente a un Comité de Inversionistas Ángeles, quienes velan y comunican a los miembros de la Red.

Estructura Operativa



INCUBAR

País: Colombia – Manizales

¿Quiénes son?

La Corporación Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Manizales es una organización no gubernamental, sin ánimo de lucro, de naturaleza privada; esta concebida como una entidad que incentiva y apoya la creación de empresas competitivas y rentables que surgen a partir de iniciativas empresariales en las que el Conocimiento, la innovación y el talento humano son factores que garantizan el desarrollo y la permanencia de la empresa en el mercado.

La Incubadora fue constituida formalmente el día 3 de diciembre de 2001, y desde sus inicios busca la creación de empresas de conocimiento competitivas en donde los participantes seleccionados comparten experiencias, información y retroalimentación, generando una sinergia que favorece el clima de creatividad y competitividad. Asistidas y monitoreadas por separado, las empresas son incentivadas de acuerdo a su etapa de crecimiento, necesidades particulares, giro empresarial y tamaño relativo, de manera que siempre exista un estímulo proporcional y oportuno.

Proceso de incubación de proyectos

El proceso de incubación de INCUBAR tiene como objetivo promover a través de nuestro modelo de incubación la creación de empresas de base tecnológica basadas en el conocimiento, que respondan a las necesidades de la comunidad y generen nuevas alternativas de desarrollo económico, social, cultural, educativo y medioambiental de la región.

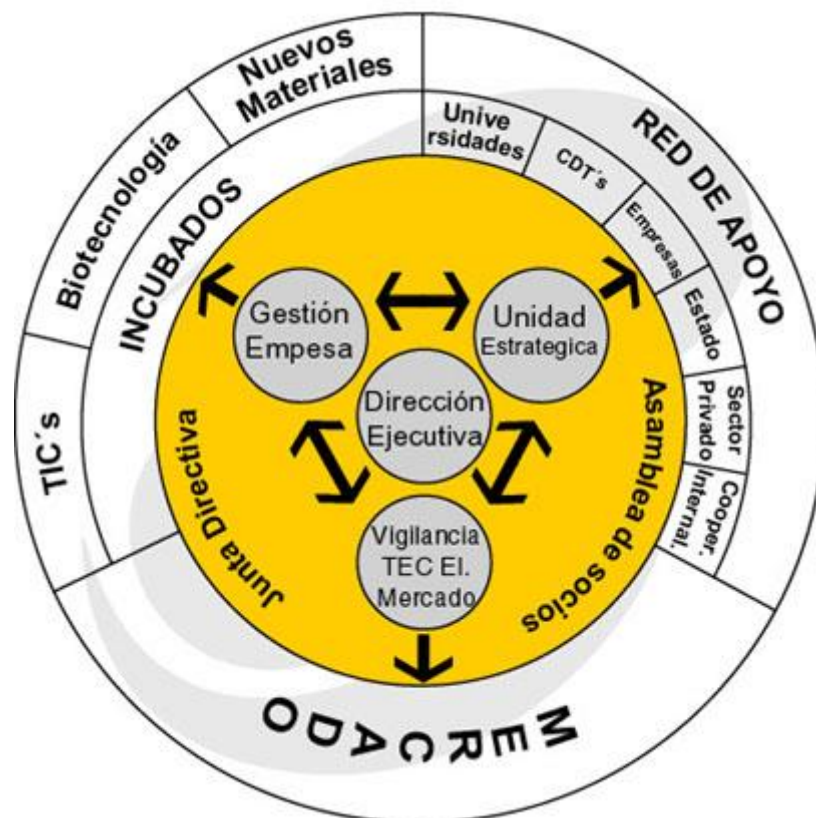
Para lograr el anterior objetivo desarrollamos con su iniciativa el proceso que se describe en esta sección, este WebSite le permitirá conocer cada uno de los pasos a los que se somete un proyecto, además le permite inscribir su iniciativa de negocio para ser evaluada.

Definición y estructura

Las Empresas de Base Tecnológica (EBT) son empresas que sustentan su modelo de gestión y su línea de bienes y servicios en nuevas tecnologías que mejoran sustancialmente la forma de hacer las cosas, satisfaciendo con efectividad necesidades evidentes,

reales o potenciales de un mercado. Su principal insumo es el conocimiento tecnológicamente manejado y sus estrategias de crecimiento deberán estar sustentadas en la innovación.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Misión

Promover la creación de empresas exitosas y la diversificación de negocios utilizando la innovación y la tecnología como las

herramientas claves para generar valor agregado a nuestras empresas incubadas y superar las expectativas de los accionistas.

Visión

Ser una incubadora de empresas que aporta valor a las iniciativas empresariales y a las empresas ya constituidas y es reconocida por la implementación exitosa de su modelo de incubación, promoviendo la internacionalización de las empresas incubadas y de nuestro portafolio de servicios.

Objetivo General

Promover a través de nuestro modelo de incubación la creación de empresas de base tecnológica basadas en el conocimiento, que respondan a las necesidades de la comunidad y generen nuevas alternativas de desarrollo económico, social, cultural, educativo y medioambiental de la región

Meta

"Tener más empresas de conocimiento hoy y en el futuro"

Mercado Objetivo

Incubar Manizales ofrece sus servicios a todas a aquellas personas que deseen emprender la creación de propias empresas

innovadoras y competitivas y/o empresarios que estén dispuestos a mejorar un proceso ya iniciado; entre estas personas podemos encontrar:

- Equipos de trabajo que tengan ideas innovadoras partiendo de la aplicación del conocimiento.
- Equipos de trabajo que cuenten con un plan de negocios de su proyecto.
- Empresas interesadas en desarrollar nuevos proyectos derivados de sus procesos internos.
- Empresas que deseen fortalecerse en el medio de las Empresas de Base Tecnológica.
- Empresas y empresarios que estén interesados en tener acceso a las líneas de financiación y cofinanciación a través de entidades y programas de orden nacional (Colciencias, Fomipyme, entre otras).

Red de Apoyo

La Red de apoyo cuenta con dos figuras que permitirán el apoyo necesario de los procesos de Incubación:

La primera denominada "Red Natural" especializada de asesores, consultores e investigadores conformada por las entidades socias de la Incubadora y entidades externas locales y regionales con las

cuales se han realizado o se pueden realizar alianzas estratégicas de cooperación.

La segunda es la red externa especializada la cual puede estar ubicada nacional o internacionalmente, que articulada con la red de apoyo local debe facilitar las herramientas necesarias para solucionar los problemas específicos de la incubadora y las empresas incubadas, en materia de gestión de conocimientos, la innovación y la tecnología.

Red Natural - Socios

- Infimanizales
- Inficaldas
- Emtelsa
- Cámara de Comercio de Manizales
- Comité Intergremial de Caldas
- Bancolombia
- Universidad Autónoma de Manizales
- Universidad Católica de Manizales
- Universidad de Manizales
- Fundación Universidad Empresa de Caldas
- Sena

Red de Gestión Emprearial

Si la IEBTM se reconoce por la agregación de valor a la cadena de generación de empresas de base tecnológica, ésta debe estar soportada por personas o entidades con el conocimiento y experiencia necesaria para este fin.

La Red cuenta con 2 figuras que permitirán el apoyo necesario de los procesos de Incubación:

La primera denominada "Red Natural" especializada de asesores, consultores e investigadores conformada por las entidades socias de la Incubadora y entidades externas locales y regionales con las cuales se han realizado o se pueden realizar alianzas estratégicas de cooperación.

La segunda es la red externa especializada la cual puede estar ubicada nacional o internacionalmente, que articulada con la red de apoyo local debe facilitar las herramientas necesarias para solucionar los problemas específicos de la incubadora y las empresas incubadas, en materia de gestión de conocimientos, la innovación y la tecnología.

Unidades de Interfaz

Las Unidades de Interfaz son unidades de apoyo que han sido concebidas como centros de orientación e información que ofrezcan las herramientas necesarias para que el público tenga acceso a toda la información (técnica, administrativa, mercadotecnia, financiera, etc.) que pueda demandar emprendedores y empresarios al constituir una empresa y/o sacar un proyecto adelante. Las unidades de interfaz son puntos de apoyo que acompañan el proceso de orientación del emprendedor en el transcurso de la definición de su proyecto. Actualmente se lleva a cabo el proceso de estructuración de las Unidades de Interfaz en las universidades:

- Universidad de Manizales
- Universidad Católica de Manizales
- Universidad Autónoma de Manizales
- Universidad Nacional de Colombia sede Manizales
- Universidad de Caldas

ANEXO 3

Modelo De Plan De Negocios

Un Plan de Negocios para que sea incubado, debe ser presentado en un formato adecuado en donde se encuentre en forma ordenada, completa y coordinada, la información de las ideas de negocios previos a la incubación.

A continuación presento un modelo sugerido para que sea utilizado por la incubadora o por cualquier entidad que necesite presentar su idea para que sea analizada.

Escriba Su Plan De Negocios

Nombre de la empresa

Actividad

Fecha:

Resumen Ejecutivo

Se debe elaborar en último lugar, resumiendo toda la argumentación que se ha desarrollado. Se utilizarán las cifras más relevantes, a fin de reforzar al máximo lo expuesto.

Misión O Propósito De La Empresa

HISTORIA Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Haga un resumen de la historia de su empresa. Breve curriculum de los promotores.

MISIÓN DEL NEGOCIO

Escriba la misión del negocio en una o dos frases. Recuerde que lo que quiere describir es el tipo de negocio de su empresa.

Declaración de la misión del negocio.

Ventaja Competitiva De La Empresa

En base al análisis de sus recursos internos relacione las ventajas competitivas de su empresa.

PRODUCTO:

TECNOLOGÍA:

RECURSOS HUMANOS:

COSTOS:

Análisis De La Situación

RESUMEN DEL ANÁLISIS DE SITUACIÓN

El producto

Describa el producto, proceso o servicio, de forma sencilla y precisa, recurriendo incluso a dibujos, esquemas o fotografías.

Enumere de una manera concisa, todo lo que el cliente obtiene al comprar sus productos o servicios (ventajas, beneficios, servicios, post-venta, entrenamiento, garantía, etc.).

Describa la configuración física, las prestaciones y las características técnicas del producto, haciendo referencia a la posibilidad de protección legal.

Resalte las ventajas y beneficios diferenciales con referencia a los productos competidores.

Haga una evaluación objetiva sobre: calidad, precio, presentación, beneficios, envases, beneficios exclusivos, etc.

Identifique las virtuales carencias o excesos de su línea de productos.

¿QUÉ NECESIDADES SATISFACE REALMENTE EL PRODUCTO O SERVICIO?

Escriba una lista de las necesidades que tiene el consumidor con respecto al producto o servicio.

Ordene estas necesidades por orden de mayor a menor importancia. Asegúrese que las necesidades que identifica son aquellas que el mercado tiene y no aquellas que el producto satisface.

El Mercado Y Su Segmentación

Relacione aquellos segmentos de mercado en el que la empresa está presente o quiere estar.

Relacione aquellos segmentos, en los que la empresa no está presente, pero que existe una oportunidad de negocio, que puede ser cuantificada.

Calcule el tamaño del mercado, en dinero y unidades de estos segmentos.

El Consumidor

Identifique y defina el perfil de las personas claves en el proceso de compra. En caso de no coincidir las personas que influyen, compran y usan el producto, exponga las motivaciones.

La Competencia

Identifique todos los competidores de su producto directos e indirectos.

Haga una evaluación de los PUNTOS FUERTES y DÉBILES de sus competidores referente a:

- A.- PRODUCTO.
- B.- PRECIOS / MÁRGENES.
- C.- FUERZA DE VENTAS.
- D.- COMUNICACIÓN.
- E.- SERVICIO AL CLIENTE.
- F.- CANALES DE DISTRIBUCIÓN.
- G.- PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.
- H.- TECNOLOGIA
- I.- GLOBALIZACION

Tendencias

¿Qué factores externos afectarán al mercado positiva o negativamente?

Considere entre otros:

- Tecnología
- Medio Ambiente
- Disposiciones legales
- Entorno Político-Social
- Opinión pública
- Economía

¿Está el sector de su actividad en crecimiento, estabilidad o regresión?

OBJETIVOS

Establezca los objetivos de Marketing para su Empresa. Escriba una lista de objetivos máximos y mínimos al que tenderá la empresa.

Cada objetivo requiere una o más acciones específicas. Escriba ambos un máximo y un mínimo de objetivos por meta.

¿Qué es lo que se quiere alcanzar?

¿Cuándo?

¿Cómo?

¿Cómo será medido?

Análisis F.O.D.A.

Resuma brevemente los puntos fuertes y débiles que presenta su empresa. Haga un chequeo sobre todas las variables del Marketing: producto, precio, distribución, publicidad, notoriedad de la marca, así como tecnología, equipo humano, red de asistencia, calidad, etc.

¿Qué oportunidades se presentan en el mercado o en el entorno de la empresa que pueda actuar a favor para conseguir los objetivos?

¿Qué amenazas se presentan en el mercado para el logro de sus objetivos?

ANÁLISIS F.O.D.A.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
AHORA	AHORA
FUTURO	FUTURO

DEBILIDADES	AMENAZAS
AHORA	AHORA
FUTURO	FUTURO

Estrategias

ESTRATEGIA DEL PRODUCTO

Describa en este punto todo lo concerniente a:

- Ampliación o disminución de la línea de productos, etc.
- Investigación y desarrollo de nuevos productos.
- Envases y embalajes.

ESTRATEGIA DE PRECIOS

- 1.- ¿Cuál será el precio de su producto o servicio?
- 2.- ¿Cómo ha determinado el precio?
- 3.- ¿Es un precio de penetración en el mercado o un precio de selección?
- 4.- ¿Cuál puede ser la reacción de la competencia?
- 5.- ¿Qué nivel de demanda estima que puede tener el producto a este precio?

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles en la distribución de sus productos?

¿La empresa distribuye directamente o a través de un canal?

¿Cómo podría mejorar la distribución de sus productos?

¿Con qué fuerza de venta apoyará el producto?

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

- 1.- ¿Cuál es el público objetivo que quiere alcanzar?
- 2.- ¿Cuál es el camino más directo de llegar a un público objetivo?
¿Qué elementos de promoción utilizará?
- 3.- En pocas palabras escriba una lista de las acciones de publicidad y promoción que va a llegar a realizar en su campaña de comunicación.

- A) Catálogos. Folletos.
- B) Publicidad en los medios de comunicación.
- C) Publicidad directa.
- D) Otros.

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

¿Qué estrategias de posicionamiento va a realizar la Empresa en función de los atributos tangibles y atributos no tangibles?

ATRIBUTOS TANGIBLES.

ATRIBUTOS INTANGIBLES.

Planes De Acción

Describa los requerimientos del producto y las soluciones técnicas a aplicar en su elaboración.

¿Cuáles son los parámetros y la cuantía que definen la calidad del producto?

¿Cuáles son las soluciones técnicas que se prevé aplicar en su elaboración?

Haga una descripción esquemática del proceso productivo y de su tecnología.

Primera fase.

Segunda fase.

Última fase.

¿Qué tipo de sistema productivo se va a seguir?

¿La tecnología es propia o adquirida?

¿Cuál es la firma principal suministradora de los equipos productivos?

Haga una enumeración de las características y posibilidades presentes y futuras del emplazamiento en INCOVAL de la empresa en orden a:

- 1.- El mercado.
- 2.- Los aprovisionamientos.
- 3.- La comunicación y el transporte.
- 4.- Las condiciones geofísicas.
- 5.- Los recursos humanos.
- 6.- Los centros de formación.
- 7.- Infraestructura de la zona.

8.- Los incentivos administrativos.

9.- La presencia de otras empresas en la zona.

Describa las características, su cuantía y la calidad de los principales suministros:

Materias primas:

Productos semielaborados o componentes:

Energía:

Agua:

Haga un esquema de disposición en planta del local de negocio.

Señale el recorrido normal del flujo de producción en la planta.

¿Cuál es el sistema de mantenimiento previsto de los materiales y productos?

Haga un organigrama de la estructura organizativa de la empresa.

Indique los aspectos más significativos de la competencia y relación de las principales unidades de gestión.

Presupuestos

Exponga la plantilla de personal prevista por departamentos o secciones y por grupo laboral.

- Dirección General.

Directivos

Empleados

.....

- Departamento Comercial.

Directivos

Empleados

Vendedores

.....

- Departamento de Producción

Directivos

Empleados

Personal cualificado

Personal no cualificado

Aprendices

.....

- Departamento de Administración

Directivos

Empleados

Administrativos

.....

Exponga el presupuesto de inversiones del negocio desglosado por partidas según los distintos bienes y por distintos períodos de tiempo o años.

Presupuesto de inversiones

Unidad: Miles Dólares.

<i>Concepto</i>	Año 1	año 2	año 3	año ...
Inversiones materiales				
Terrenos				
Edificios y locales				
Instalaciones				
Maquinaria				
Herramientas y utillajes				
Elementos de transporte				
Total inversión material				
Inversiones inmateriales				
Derechos de traspaso				
Depósito y fianzas				
Derechos de patente				
Derechos de marca				
Total inversión inmaterial				
Total inversión				

Exponga la previsión de cuenta de resultados del negocio desglosando las diversas partidas de ingresos y gastos y su previsible evolución en los próximos años:

Cuenta de resultados provisional

Unidad: Miles Dólares.

<i>Concepto</i>	año 1	año 2	año 3
Variaciones de Existencias			
+ Ventas e Ingresos			
- Costes materias primas y semielaborados			
- Gastos:			
Arrendamiento			
Publicidad			
Suministros			
TOTAL			
- Mano de obra			
- Gastos Generales de Explotación			
- Gastos Generales de Administración			
- Gastos Comerciales			
- Amortizaciones			
Beneficio de Explotación			
- Gastos Financieros			
Beneficio antes de impuestos			
- Impuestos			
Beneficio Neto			

Exponga el presupuesto de financiación del negocio al inicio del plan y en los próximos años:

Aportaciones de capital:

Recursos generados por el negocio:

Recursos financieros ajenos: