**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 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](http://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 este 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**

**Índice de productividad**

**28.85%**

**Insumos utilizados**

**($34.660)**

**Valor en producto**

**($10.000)**

Este índice indica que es mucho mas 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.