

**INFORME DE GESTIÓN**  
**GERENCIA GENERAL**



**JUNIO 2018-DICIEMBRE 2018**

**ESPACIO EN BLANCO**



Quito, 30 de agosto de 2019

**PARA: Junta General de Accionistas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**

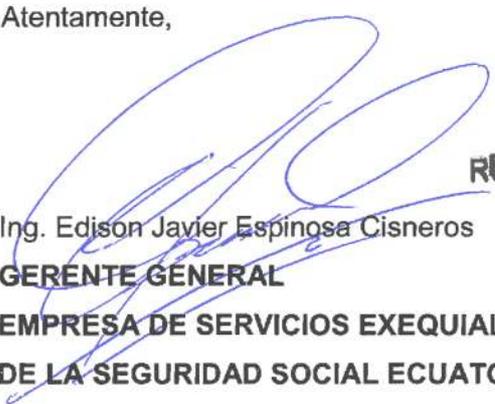
**ASUNTO:** Informe de gestión de Gerencia General del periodo comprendido junio 2018 - agosto 2019.

De mis consideraciones:

El presente informe tiene la finalidad de poner en su conocimiento las acciones realizadas durante la administración comprendida en el periodo junio 2018 – agosto 2019; mismas que han sido implementadas en las áreas administrativa, financiera, comercial y operacional; siguiendo procesos estratégicos y de apoyo que han permitido desarrollar estándares óptimos de calidad en la prestación de servicios exequiales hacia los jubilados, pensionistas y público en general.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

  
Ing. Edison Javier Espinosa Cisneros

**GERENTE GENERAL**

**EMPRESA DE SERVICIOS EXEQUIALES**

**DE LA SEGURIDAD SOCIAL ECUATORIANA S.A.**

EMPRESA DE SERVICIOS  
EXEQUIALES DE LA SEGURIDAD  
SOCIAL ECUATORIANA S.A



RBOC17922535839001

**ESPACIO BLANCO**



## INDICE

1. Base Legal .....	1
1.1 Situación societaria de la compañía .....	2
2. Antecedentes .....	3
3. Cumplimiento de objetivos previstos para el ejercicio económico materia del informe. .....	3
4. Cumplimiento de las disposiciones de la Junta General y el Directorio.....	3
5. Información sobre hechos extraordinarios producidos durante el ejercicio, en el ámbito administrativo, laboral y legal. ....	4
5.1 Problemáticas identificadas al inicio de la gestión .....	4
5.1.1 Área Financiera - Contable:.....	4
5.1.1.1 Financiero.....	4
5.1.1.2 Contabilidad .....	5
5.1.2 Área administrativa:.....	6
5.1.3 Área de operaciones: .....	8
5.1.4 Área comercial: .....	10
5.2 Plan Estratégico .....	10
5.3 Informe de Gestión Junio 2018 – Diciembre 2018 .....	15
5.3.1 Situación Financiera de la compañía al cierre del ejercicio y de los resultados anuales, comparados con los del ejercicio precedente .....	15
5.3.2 Financiero – Contable .....	15
5.3.2.1 Financiero.....	15
5.3.2.1.1 Inexistencia de planificación financiera. ....	15
5.3.2.1.2 Falta de análisis técnico en el punto de equilibrio. ....	16
5.3.2.1.3 Comisiones sin sustento técnico .....	17
5.3.2.1.4 No existe un proceso formal para la recaudación de dinero. ....	18
5.3.2.1.5 Desconocimiento del destino de valores recaudados por contratos de prenecesidad. ....	20
5.3.2.1.6 Manejo y control de caja chica y de operaciones. ....	21
5.3.2.1.7 Carencia de lineamientos financieros y contables.....	22
5.3.2.1.8 Gestión de cartera deficiente. ....	23
5.3.2.1.9 Opinión calificada emitida en la auditoría de los Estados Financieros 2015, pasa a ser Opinión de Salvedad en el año 2017.....	25
5.3.2.1.10 Información errónea de prenecesidad .....	26
5.3.2.1.11 De enero a junio del 2018, la empresa refleja un resultado negativo de usd 36.244 .....	27

5.3.2.2	Contable.....	28
5.3.2.2.1	Falta de documentación en el archivo contable.....	28
5.3.2.2.2	La información que arroja el sistema contable wiam en los módulos no es la misma que se detalla en la cuenta del mayor del estado financiero.....	29
5.3.2.2.3	Justificación de valores destinados para la provisión utilización de bienes.....	30
5.3.2.2.4	Falta de información en espacios y osarios en el camposanto la piedad... ..	30
5.3.3	Administrativa.....	32
5.3.3.1	Acciones implementadas frente a problemáticas (julio – diciembre 2018) ....	32
5.3.3.1.1	Área de talento humano.....	32
5.3.3.1.1.1	Concentración de funciones. ....	32
5.3.3.1.1.2	Inexistencia de modelo de gestión, sistemas y subsistemas para una adecuada administración de talento humano.....	33
5.3.3.1.1.3	La administración del talento humano se encontraba limitada por falta de un manual de puestos. ....	35
5.3.3.1.1.4	Reglamento Interno de Trabajo. ....	35
5.3.3.1.1.5	Homologación y regulación de contratos de trabajo. ....	36
5.3.3.1.1.6	Archivo de talento humano (Expedientes laborales activos y pasivos.) .	37
5.3.4	Área administrativa.....	37
5.3.4.1	Reglamento de viáticos y subsistencias .....	38
5.3.4.2	Identificación y clasificación de bienes y activos.....	38
5.3.4.3	Catálogo de proveedores calificados.....	39
5.3.4.4	El área administrativa no contaba con una ingeniería de costos, dificultando el diagnóstico y control de la gestión de compras.....	40
5.3.4.5	Detalle de procesos irregulares .....	41
5.3.4.5.1	Daño de motor del vehículo MAZDA, con placas PCA-9455, modelo 5, año 2012. ....	41
5.3.4.5.2	Irregularidades en la compra del vehículo marca Hyundai de placa PCL-4362. ....	43
5.3.4.5.3	Adquisición del sistema informático ERP para manejo de servicios exequiales, suscrito con la empresa SASSIF S.A.....	45
5.3.4.5.4	Sistema informático integrado de gestión de servicios ToBe Technology. ....	46
5.3.4.5.5	Pago de arriendo de salas de velación Sucursal Sur - Quito (Av. Pedro Vicente Maldonado S12-74 y Pujilí).....	47
5.3.5	Operaciones .....	50
5.3.5.1	Concentración de Funciones .....	50
5.3.5.2	Diseño, Implementación de Procesos Operativos.....	52
5.3.5.3	Control de Expedientes de Servicio .....	52
5.3.5.4	Control de Inventarios .....	53
5.3.5.5	Operación 24/7 .....	56

5.3.5.6	Implementación de 5S .....	58
5.3.5.7	Control y Mantenimiento de la Flota Vehicular.....	60
5.3.5.8	Implementación de Laboratorio de Tanatopraxia – Quito.....	61
5.3.5.9	Implementación de Red hídrica, sistema contra incendios y laboratorio de Tanatopraxia.....	62
5.3.5.10	Atención de Servicios.....	63
5.3.6	Comercial .....	64
5.3.6.1	Rediseño de Productos .....	64
5.3.6.2	Canales de Venta: .....	68
5.3.6.2.1	Venta en Emergencia.....	68
5	Propuesta sobre el destino de las utilidades obtenidas en el ejercicio económico.....	68
6	Recomendaciones a la Junta General respecto de políticas y estrategias para el siguiente ejercicio económico. ....	68
7	El estado de cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor por parte de la compañía.....	71

<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 1

## **1. Base Legal**

Con fecha, 6 de julio del 2011 ante la notaría trigésima primera del canto Quito, se procedió al registro en el protocolo de escrituras públicas la constitución simultánea de la compañía anónima, Empresa de Servicios Exequiales de la Seguridad Social Ecuatoriana S.A; misma que tiene como objeto prestar servicios Exequiales, de inhumación, cremación y complementarios; estos servicios se encuentran dirigidos a los afiliados, jubilados, pensionistas del montepío del IESS y público en general.

La empresa de Servicios Exequiales de la Seguridad Social Ecuatoriana S.A, respecto a su capital social se encuentra conformada con un valor total de cien mil dólares de los Estados Unidos de América; del cual, el 1% corresponde al Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) y el 99% pertenece al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

La compañía será gobernada y regulada por la junta general de accionistas, la cual está conformada por el directorio, el gerente general y el presidente; conjuntamente constituye el órgano supremo de la compañía.

Mediante acta de directorio Nro.-010-18 del 20 de junio del 2018 de la Empresa de Servicios Exequiales de la Seguridad Social Ecuatoriana S.A; se procedió a realizar la designación como Gerente General por un periodo de dos años al señor Ing. Edison Javier Espinosa Cisneros; acto seguido se procede a la notificación del cargo asignado por parte de la Abg. María Belén Mieles Avilés en calidad de presidente del directorio de la empresa. Con fecha 6 de julio del 2018 se procede a la inscripción ante el Registro Mercantil del canto Quito, dándose a conocer el cargo que ha sido asumido por el Ing. Edison Javier Espinosa Cisneros en calidad de Gerente General.



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 2

### **1.1 Situación societaria de la compañía**

Con fecha 10 de mayo de 2018 el Ing. Gustavo Espín Aguirre, que en ese momento desempeñaba el cargo de Gerente General procedió a notificar la designación a la Ab. María Belén Mieles Avilés como Presidente de la Empresa de Servicios Exequiales de la Seguridad Social Ecuatoriana S.A; Por un periodo de dos años; acto que se configuro de conformidad con el artículo trigésimo segundo del Estatuto de la compañía.

Con fecha 10 de mayo de 2018 el Ing. Gustavo Espín Aguirre, que en ese momento desempeñaba el cargo de Gerente General procedió a notificar la designación al señor Milton Rodrigo Moreno Palacios como Comisario Suplente de la Empresa de Servicios Exequiales de la Seguridad Social Ecuatoriana S.A; por un periodo de dos años; acto que se configuro de conformidad con el artículo trigésimo quinto del Estatuto de la compañía.

En la junta General Extraordinaria de Accionistas de la Empresa de Servicios Exequiales de la Seguridad Social Ecuatoriana S.A.; celebrada el 10 de mayo de 2018, se procedió a la designación de las siguientes personas: Sr. Jaime Chicaiza Moreta en calidad de Comisario Principal; Sr. Gregorio Intriago Solórzano en calidad de Vocal Principal; Sra. Jessica Villegas Arcos en calidad de Vocal Altero; Sra. Rosario Silva Espinoza en calidad de Vocal Alterno y la Sra. Johana Mejía Moreira en calidad de Vocal Alterno. Bajo lo expuesto anteriormente, se precisa que las autoridades citadas se encuentran en el cumplimiento de sus funciones, ya que hasta el momento no se ha notificado ningún tipo de renuncia o cese de funciones a los cargos asignados.

Mediante oficio del 26 de junio de 2018 el señor Milton Rodrigo Moreno Palacios en calidad de Comisario Suplente de la Empresa de Servicios Exequiales de la Seguridad Social Ecuatoriana S.A; presenta ante el Ing. Gustavo Espín Aguirre que desempeñaba el cargo de Gerente General de la compañía, su renuncia irrevocable al cargo que fue designado.



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 3

## **2. Antecedentes**

El 20 de junio del 2018 mediante reunión de Directorio de la Empresa de Servicios Exequiales de la Seguridad Social Ecuatoriana S.A, se resolvió nombrarme como GERENTE GENERAL, para un período de DOS (2) años de conformidad con el artículo trigésimo tercero del Estatuto de la compañía.

Es importante mencionar que la transición entre la antigua administración fue deficiente, en vista que jamás se proporcionó información acerca de los estados financieros, presupuestos, balances, base de datos sensibles, archivos físicos como digitales y lineamientos estratégicos de la compañía; lo cual ocasiono demoras y obstáculos a esta nueva administración al momento de coordinar las acciones que permitan realizar la gestión pertinente en pro de los intereses de la compañía.

## **3. Cumplimiento de objetivos previstos para el ejercicio económico materia del informe.**

El principal objetivo del ejercicio económico 2018, fue revertir los resultados negativos con los que se asumió la administración de la empresa. A junio se reflejaba una pérdida de USD 36.224, mientras que el segundo semestre se generó una utilidad operacional de USD 53.071; razón por la cual para el final del año se logró alcanzar una utilidad operacional de USD 16.828

## **4. Cumplimiento de las disposiciones de la Junta General y el Directorio**

La presente administración ha cumplido con las disposiciones de la Junta General y el Directorio, quienes al designar a esta nueva administración dispusieron de forma prioritaria revertir los resultados financieros negativos, además de orientar los esfuerzos a:

- Reorganización del Talento Humano
- Asegurar la operación de la empresa
- Posicionar la marca



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 4

- Diseñar productos competitivos con la oferta del mercado

**5. Información sobre hechos extraordinarios producidos durante el ejercicio, en el ámbito administrativo, laboral y legal.**

**5.1 Problemáticas identificadas al inicio de la gestión**

**5.1.1 Área Financiera - Contable:**

**5.1.1.1 Financiero**

- a) La empresa no cuenta con una planificación financiera, es decir carece de información sobre el Plan Anual de Contrataciones y el Plan Anual de Inversiones, herramientas necesarias para consolidar el Presupuesto de la Empresa.
- b) La Empresa no cuenta con un análisis técnico financiero del punto de equilibrio.
- c) El cálculo de comisiones no cuenta con un análisis técnico basado en el punto de equilibrio. El pago de comisiones se encuentra generalizado para las áreas: comercial, administrativa, operaciones y gerencia general.
- d) No existe un proceso formal para la recaudación de dinero en contratos de prenecesidad, venta de nichos en la Sociedad Funeraria Nacional, espacios y osarios en el Camposanto la Piedad.
- e) No se ha identificado el destino o uso de tres certificados a plazo, los cuales fueron invertidos con el dinero de la recaudación de contratos de prenecesidad.



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 5

- f) Cajas de operaciones con montos de hasta de USD 5.000 dólares.
- g) Carencia de lineamientos financieros y contables.
- h) Proceso de cobranzas de cartera de clientes es deficiente.
- i) El informe de auditoría del año 2016 y el año 2017 mantiene la misma observación respecto a la cuenta por pagar de prenecesidad, sobre la cual no se ha realizado la medición a costo amortizado de acuerdo a la sección 11 de NIIF para PYMES "Instrumentos Financieros Básicos".
- j) Información errónea en contratos de prenecesidad.
- k) En el periodo comprendido de enero a junio del 2018 la compañía reflejaba una pérdida de USD 36.244; considerando un factor crítico de los estados financieros.

#### **5.1.1.2 Contabilidad**

- a) En el archivo físico no se encuentran expedientes correspondientes a las cuentas por pagar y cuentas por cobrar que mantiene la Empresa.
- b) La información que arroja el sistema contable WIAM en los módulos no es la misma que se detalla en la cuenta del mayor del Estado Financiero.
- c) Se desconoce el destino de los recursos monetarios de la provisión de utilización de bienes.



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 6

- d) No existe el detalle del inventario de los espacios y osarios del Camposanto la Piedad.

### **5.1.2 Área administrativa:**

- **Área de Talento humano**

- a) Se evidenció una estructura que concentraba funciones, ocasionando malas prácticas en los procesos y subprocesos inmersas a las atribuciones de los cargos.
- b) Inexistencia de modelo de gestión, sistemas y subsistemas para una adecuada administración de talento humano.
- c) La administración de talento humano en sus procesos de selección y administración se encontraba limitada por falta de un manual de puestos y plantilla óptima.
- d) Procedimientos ineficientes para el reclutamiento, selección y desvinculación del talento humano.
- e) Reglamento Interno de Trabajo permisivo ocasionando indefensión a los procesos de administración del talento humano.
- f) En el ámbito contractual de la empresa, no existía homologación ni regulación de contratos.



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 7

g) Los expedientes de talento humano se encontraban desorganizados y en los cuales no se identificaban expedientes laborales activos y pasivos.

- **Área Administrativa**

- **Políticas, manuales y procedimientos desactualizados o inexistentes:**

- a) En la empresa no se encontraban implementadas políticas para la regulación de viáticos.
- b) La empresa no contaba con la identificación y clasificación de bienes y activos.
- c) Deficiente gestión de compras debido a la inexistencia de catálogos de proveedores debidamente calificados para las áreas: administrativa, comercial, operaciones y aliados estratégicos para la prestación de servicios funerales.

- **Procesos irregulares:**

- a) La gestión administrativa no contaba con una ingeniería de costos, dificultando el diagnóstico y control de la gestión de compras.
- b) Irregularidades en la adquisición de carrozas y daños mecánicos severos.
- c) Sistema informático ERP para manejo de servicios exequiales, producto que no fue entregado por el proveedor y por el cual se realizó un desembolso de \$18.682,60 dólares.



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 8

- d) Sistema informático integrado de gestión de servicios, producto que no fue funcional para las necesidades de la empresa y no se ajustaba al core de negocio.
- e) Pago de valores exorbitantes por concepto de arriendo de la sucursal Sur de la ciudad de Quito.

### **5.1.3 Área de operaciones:**

Se evidencia que la empresa carece de una planificación estratégica a largo plazo, razón por la cual no se ha definido la cadena de valor institucional, a partir de la cual se debe desplegar el Mapa de Procesos.

La estructura organizacional ha estado conformada por:

- Gerencia General
- Jefatura Financiera
- Jefatura Comercial
- Jefatura de Operaciones

Las jefaturas anteriormente mencionadas han operado bajo un esquema donde ha existido solapamiento de atribuciones, además de ejecutar actividades que no son parte de su especialidad, por ejemplo: Gestión del Talento Humano y Gestión Administrativa.

Los hallazgos anteriormente señalados han impactado directamente en las operaciones de la empresa, a continuación, un detalle de los hallazgos identificados:



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 9

- Organización y asignación deficiente del equipo operativo, lo cual implica un número alto de horas suplementarias (Quito y Guayaquil) sin cubrir una operación 24/7.
- Organización deficiente de los espacios de trabajo.
- Concentración del conocimiento y actividades de la operación en un solo recurso.
- Procesos no definidos para cubrir la operación, inexistencia de documentación de procesos que permita estandarizar la operación.
- Carencia de control y mantenimiento de la flota vehicular asignada para la operación.
- Carencia de control de los inventarios de los insumos de la operación versus servicios brindados (Rotación de inventarios, Puntos mínimos de Inventario, Stock de Seguridad).
- Capacidad instalada subutilizada (ocupación de salas).
  - Río Coca: 5 salas
  - Sur: 2 salas
  - Guayaquil: 4 salas
- Deficiencias en el layout de operación:
  - Río Coca: Sala de Tanatopraxia ubicada junto a las oficinas administrativas, lo cual expone a clientes y empleados a gases resultantes de la tanatopraxia y formolización.
  - Guayaquil: No existe una sala de Tanatopraxia, lo cual implica improvisar un ambiente apropiado en las salas de velación.



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 10

- Guayaquil: No existen facilidades de parqueo, ya que no existe un estacionamiento.
  - Guayaquil: Observaciones emitidas por el cuerpo de bomberos no han sido subsanadas: Red hídrica y sistema contra incendios
- Se evidenció una deuda con la Corporación Nacional de Electricidad de la ciudad de Guayaquil por concepto de servicio de luz eléctrica desde el mes de marzo de 2018, gestión que no fue debidamente solventada por la anterior administración.

#### **5.1.4 Área comercial:**

- a) Durante la evaluación del área comercial se evidenció que no existía un equipo de ventas cohesionado razón por la cual era imperante la reestructuración del equipo comercial
- b) Se identificó la urgencia de implementar un nuevo modelo comercial y rediseñar los productos con base a las necesidades de los usuarios y a la oferta del mercado; tomando como premisa que no debe existir dependencia en la captación de los servicios en los establecimientos de salud.

### **5.2 Plan Estratégico**

En la actualidad las empresas enfrentan cada vez retos mayores, ya que los usuarios se vuelven más exigentes creando un marco en que la necesidad de mejorar el rendimiento operativo y el logro de eficiencia se transforman en un objetivo estratégico; por tal motivo buscan alinear su operación a un enfoque orientado hacia el desarrollo de la misión de la institución, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders: usuarios, servidores, proveedores y



sociedad en general. Bajo este contexto de gestión, se realizó el taller de planificación estratégica de la empresa Exequiales IESS tomando como modelo de referencia EFQM:



Fuente: Plan Estratégico

Una vez establecido el modelo de referencia se realizó un diagnóstico de cada uno de los agentes facilitadores dentro de la Empresa Exequiales IESS.

Dentro de los aspectos más relevantes del **Agente Facilitador #3 "Estrategia y Planificación"** se realizó la definición de Factores Críticos de Éxito para lo cual se consideró frente a la competencia en el mercado cual debería ser nuestra ventaja competitiva para que los usuarios prefieran nuestros servicios. Las preguntas utilizadas para la definición de los factores críticos fueron:

***¿Cómo podemos seguir operando con éxito en el futuro?***

Rentabilidad Financiera

***¿Qué nos distinguirá de la competencia?***



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 12

Cobertura en el servicio

Crecimiento en el mercado

Servicio Exequial Integral

*¿Qué buscamos alcanzar a futuro con nuestros usuarios?*

Satisfacción del usuario

*¿Para alcanzar la eficiencia institucional, qué necesitamos?*

Eficiencia en los procesos técnicos y administrativos

Mejora Continua

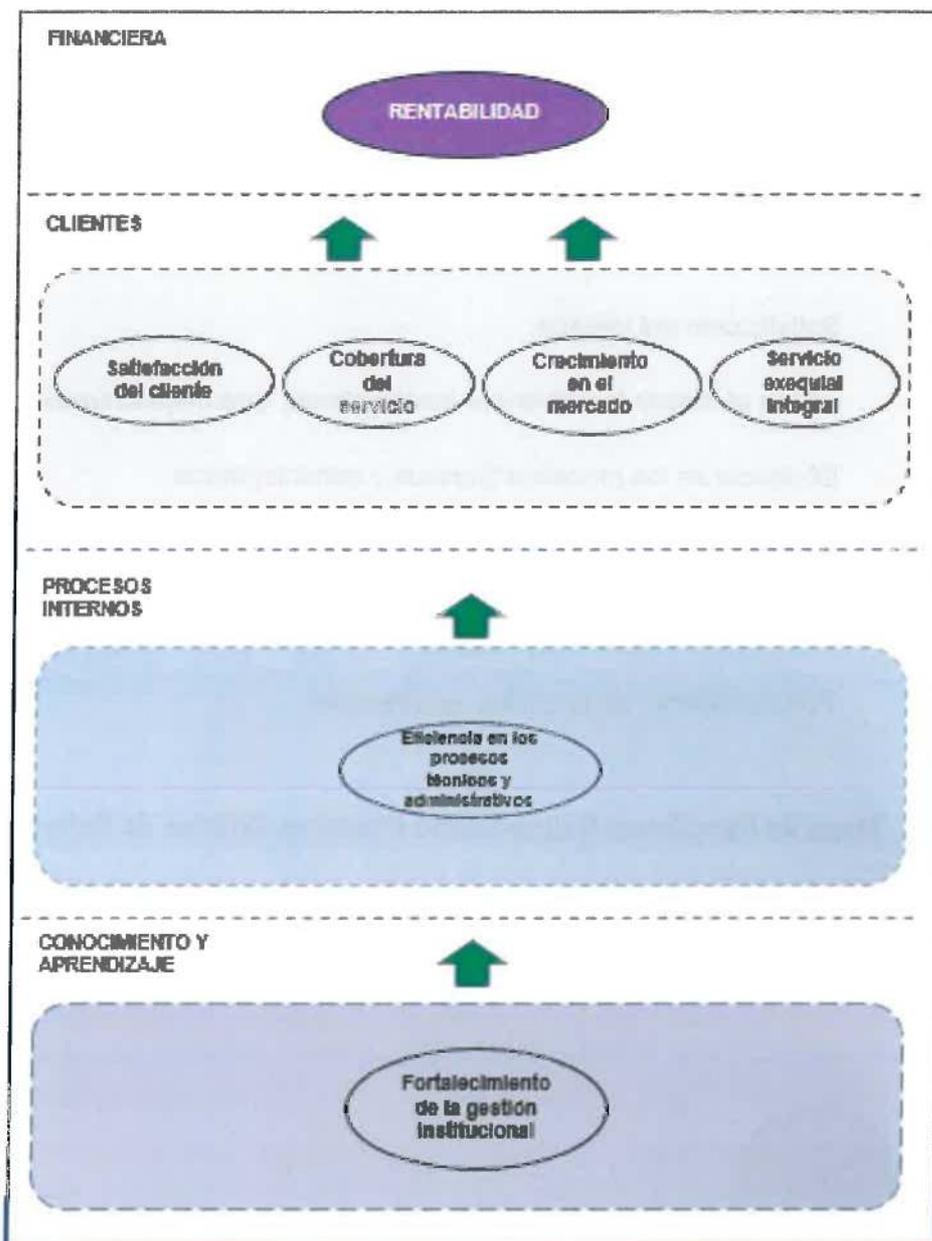
*¿Cómo lograremos desarrollar el capital de organización?*

Fortalecimiento de la gestión empresarial

### **Mapa de Relaciones Causa-Efecto (Factores Críticos de Éxito)**

Una vez establecidos los Factores Críticos de Éxito se interrelacionaron unos con otros en el Mapa de Relaciones Causa – Efecto:

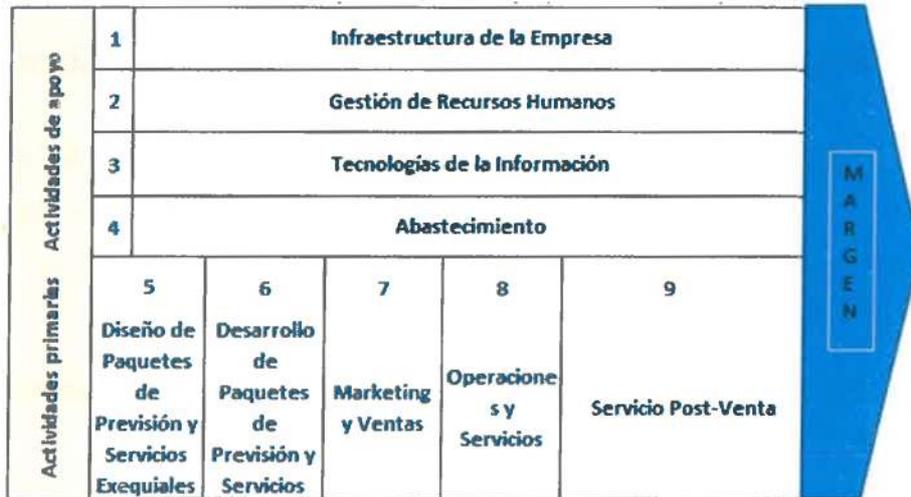




Fuente: Plan Estratégico

Dentro de los aspectos más relevantes del **Agente Facilitador #5 "Procesos"** se definió la cadena de valor y el mapa de procesos de la Empresa Exequiales IESS:

**Cadena de Valor:**



*Fuente: Plan Estratégico*

**Mapa de Procesos:**



*Fuente: Plan Estratégico*



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 15

Anexo1: Plan Estratégico

### **5.3 Informe de Gestión Junio 2018 – Diciembre 2018**

#### **5.3.1 Situación Financiera de la compañía al cierre del ejercicio y de los resultados anuales, comparados con los del ejercicio precedente**

Ver Anexo 2: Estados Financieros Auditados al 31 de diciembre de 2018 y 2017

Ver Anexo 3: Informe Financiero 2018 - Comparativo 1er semestre vs 2do semestre.

#### **5.3.2 Financiero – Contable**

##### **5.3.2.1 Financiero**

##### **5.3.2.1.1 Inexistencia de planificación financiera.**

○ **Problemática:**

La empresa no cuenta con una planificación financiera, es decir, carece de información sobre el Plan Anual de Contrataciones y el Plan Anual de Inversiones, herramientas necesarias para consolidar el Presupuesto de la Empresa.

○ **Acción implementada:**

El Plan Anual de Contrataciones (PAC) y el Plan Anual de inversiones (PAI) son un instrumento de gestión logística indispensable, ya que consolidan



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 16

los requerimientos de bienes, servicios e inversiones dentro de un año fiscal y permiten programar, difundir y evaluar la atención de necesidades que la Empresa requiere para el cumplimiento de sus fines; además, estos insumos sirven como fuente para desarrollar el presupuesto de la Empresa, el cual, permite conocer ingresos, costos y gastos en un período determinado. En agosto de 2018 se desarrolló el presupuesto para el tercer y cuarto trimestre del año tomando como base la información del primer semestre, con el objeto de implementar y dar seguimiento a la planificación financiera para el último semestre

#### **5.3.2.1.2 Falta de análisis técnico en el punto de equilibrio.**

○ **Problemática:**

La Empresa no mantenía un análisis técnico referente al cálculo del punto de equilibrio, lo que ocasionaba falta de control entre los costos fijos y variables versus los ingresos, generando desconocimiento de los resultados que debía generar la Empresa para cubrir sus obligaciones.

○ **Acción implementada:**

Se realizó un análisis del punto de equilibrio ajustado a la nueva propuesta comercial que entró en vigencia a partir de diciembre del año 2018, en el cual, se aborda el costeo de factores fijos y variables asociados al giro de negocio para poder obtener un punto de equilibrio donde la empresa no pierde ni gana, y otros puntos de equilibrio con ciertos porcentajes de utilidad bruta respecto al ingreso total. Mediante la metodología del punto de equilibrio financiero, los resultados esperados se determinaron con la siguiente fórmula:



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 17

$$PE = \frac{\text{Costo fijo}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo variable}}$$

### 5.3.2.1.3 Comisiones sin sustento técnico

o **Problemática:**

En el cálculo de comisiones no existe evidencia de un estudio técnico el cual soporte la asignación de los intervalos y porcentajes de comisión, estos fueron creados en función del criterio del gerente general de la empresa en un determinado tiempo.

La empresa mantenía diversos tipos de comisiones destinadas al área comercial, administrativa y gerencia general, se calculan de manera porcentual y son progresivas para el área comercial según el nivel de ventas. Adicionalmente, mantiene un bono destinado aquellas personas que cumplen con las disposiciones del jefe inmediato.

El área comercial se componía por tres tipos de comisiones; 1) para los asesores comerciales quienes ofertan servicios de emergencia quienes reciben un porcentaje de comisión progresivo según el nivel de ventas y son diferentes según la sucursal Quito – Guayaquil, para los promotores quienes realizaban contratos de pre-necesidad (fidelizaciones) mantenían un bono por cumplimiento \$50 dólares para quienes cumplieran la meta de 100 fidelizaciones por mes, y la del jefe comercial que es el 0.80% del volumen total de las ventas.

Para el área Administrativa se destinaba un total de 0.05% del volumen total de las ventas generadas, el mismo que se reparte entre todo el personal de dicha área, no existía un mínimo establecido en las ventas totales para el cálculo de la comisión antes señalada.



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 18

Para la gerencia general se estableció un total de 0,40% del total de las ventas generadas, sin un mínimo de ventas establecidas para el cálculo de dicha comisión.

o **Acciones implementadas:**

Se diseñó un modelo para la asignación del porcentaje de comisión partiendo como base el punto de equilibrio de la empresa, valores inferiores al punto genera pérdidas para la empresa y por lo tanto no se asigna un porcentaje de comisión para ningún área de la empresa.

Los distintos niveles de intervalos se asignan en relación a la utilidad bruta generada, para lo cual, se estimó el punto de equilibrio considerando un margen de utilidad igual al 10%, 15%, 20%, 25% y 30% en relación a las ventas totales.

**5.3.2.1.4 No existe un proceso formal para la recaudación de dinero.**

o **Problemática:**

La Empresa maneja contratos de servicios de pre-necesidad y venta de nichos, espacios con créditos de 12, 24 y 36 meses, para cancelar las cuotas los clientes se acercan a las instalaciones de la oficina matriz y realizan los respectivos pagos en efectivo, sin embargo, no existía una persona debidamente designada para la recaudación de los pagos, depósitos o transferencias que realizaban los clientes. Por esta razón, se evidenció que existían diferencias entre la información que mantenía la Empresa y la información que manejaba el cliente.

Existían diferentes casuísticas, por ejemplo, el cliente aseguraba tener todo el valor del contrato cancelado, sin embargo, en el expediente del cliente y en la información contable, no se identificaban los recibos. En las cuentas



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 19

bancarias de la Empresa no se reflejaban los pagos que el cliente había realizado.

Adicionalmente se efectuaban pagos en las salas de velación por nichos, mejoras de servicio o servicios particulares de emergencia, sin existir un responsable y procedimiento definido.

o **Acciones implementadas:**

Se estableció un proceso adecuado para la recaudación de dinero, en el mismo que se ha identificado los casos por los cuales existen pagos, a continuación un detalle del procedimiento a seguir:

▪ **Pre necesidad:**

- Cuota inicial: el ejecutivo comercial a cargo del cierre de una venta está autorizado para realizar la recaudación de la cuota inicial, resultado del proceso se suscribe un recibo de cobro con el cliente y se le entrega su respectiva copia. Una vez recaudados los valores, estos deben ser depositados de inmediato en las cuentas bancarias de la empresa, para efectos de armar el expediente se adjunta el original de dicho depósito.
- Cuota recurrente: no se admiten pagos en efectivo, únicamente transferencia bancaria o depósitos.
- Finalmente se remite una copia al proceso contable para registrar el pago en la cuenta contable del cliente.

- **Nichos, mejoras de servicio y/o servicios particulares en emergencia:** el personal autorizado para llevar a cabo la recaudación de valores que se generan durante el transcurso de los servicios en emergencia, son los coordinadores de sala que se encuentren de turno; los controles establecidos para garantizar que



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 20

los valores sean acreditados en las cuentas bancarias son los siguientes:

- Verificación de la fecha del depósito, la cual debe coincidir con la fecha de ingreso del servicio o en su defecto podrá exceder en un día dependiendo de la hora de arranque del servicio funeral. En los fines de semana podrá tener hasta dos días de retraso.
- El proceso de operaciones remite el comprobante del depósito o transferencia al proceso financiero para la respectiva validación.
- Emisión de factura por cada valor recaudado a nombre del cliente o consumidor final si así lo solicitara quien realiza la compra.

#### **5.3.2.1.5 Desconocimiento del destino de valores recaudados por contratos de prenecesidad.**

o **Problemática:**

En el año 2014 se invirtió USD 268.000 en tres certificados a plazo, correspondiente al dinero recaudado de prenecesidad en la siguiente forma:

- INVERSIÓN COOPROGRESO: USD 103.000
- INVERSIÓN DINERS: USD 100.000
- INVERSIÓN COOPROGRESO: USD 65.000

No se ha identificado el destino de los valores mencionados.

o **Acciones implementadas:**

Se analizaron los expedientes respectivos para identificar el destino de las cuentas anteriormente descritas, verificando en los Estados Financieros



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 21

que el dinero colocado en los certificados a plazo no se había utilizado en ningún tipo de inversión, sin embargo, no se logra detectar cuál fue el uso del mismo. Posteriormente se identificaron los actores que realizaron las provisiones, así como el año en el cual se realizaron los asientos contables y la colocación de los valores en los certificados a plazo.

Nos encontramos desarrollando acciones conjuntamente con el área administrativa y legal, con el objetivo de remitir cartas aclaratorias dirigidas a los ex Gerentes Generales, Financieros y Contadores de los periodos 2014 y 2015; con el fin de esclarecer el origen de esta cuenta y determinar cuál fue el destino o uso de los valores antes mencionados.

#### **5.3.2.1.6 Manejo y control de caja chica y de operaciones.**

- **Problemática:**

Se evidenció que los custodios mantenían cajas con montos hasta de USD 5.000. Los fondos eran utilizados para pagos a proveedores, arrendamiento de nichos y compras para cafeterías de distintos servicios que la empresa ofrece.

Cuando se realizó un arqueo de caja se detectó que los custodios prestaban dinero entre las cajas lo cual no es una práctica permitida, demostrando ineficiencia en el manejo de los fondos asignados. En total existían 7 cajas.

- **Acciones implementadas:**

Se crearon lineamientos en los cuales se detalla el correcto manejo de las cajas. La Empresa mantiene el control de costos y gastos que egresan, así como también el cobro por diferencias de nicho y mejoras que ingresan en las diferentes cajas.



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 22

Debido al mal manejo de fondos por parte de los custodios, se procedió a cerrar las cajas y a crear una caja chica y una caja de operaciones por cada sucursal.

Se elaboró un convenio de responsabilidad, el mismo tenía que ser suscrito por cada custodio; en el documento se detalla que el responsable de la caja debe firmar un pagaré con el fin de que el dinero sea cobrado en caso de pérdida. Arqueos de caja mensuales sorpresivos.

#### **5.3.2.1.7 Carencia de lineamientos financieros y contables**

○ **Problemática:**

La Empresa no cuenta con lineamientos financieros y contables, lo que dificulta el correcto manejo de la Empresa.

○ **Acciones implementadas:**

Se establecieron lineamientos específicos en materia de planeación financiera, administración de recursos financieros, gestión contable, gestión tributaria y de relaciones con inversionistas; con el fin de aplicar los mismos en la gestión financiera con un enfoque integral de riesgos, orientados a la identificación oportuna y evaluación sistemática de las amenazas, y el control y administración de los riesgos.

Los lineamientos que se desarrollaron son los siguientes:

- a. *Lineamientos de Planificación Financiera.*
- b. *Lineamientos de Recursos Financieros.*
- c. *Lineamiento de Contabilidad.*
- d. *Lineamiento de Pago a Proveedores.*
- e. *Lineamiento de Gestión de Cartera.*
- f. *Lineamiento de Pago con Financiamiento.*



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 23

### **5.3.2.1.8 Gestión de cartera deficiente.**

o **Problemática:**

La empresa carecía de un proceso de Cartera y Cobranzas, no solamente por la inexistencia de un responsable formal de dicho proceso que ejecutara la gestión de recuperación de valores, sino también por la carencia de información de los contratos firmados de prenecesidad, venta de nichos y espacios.

o **Acciones implementadas:**

Se ha realizado un proceso de levantamiento de información de la cuenta contable Cuentas x Cobrar, identificando que la cartera corresponde a valores de nichos, espacios y columbarios, de clientes que mantienen deudas mayores a 120 días.

El total de clientes a finales de mayo a los cuales se realizaría recuperación de cartera es de 162, lo cual corresponde a un monto de USD 219,729.43; sin embargo, después de la revisión de 4 carpetas se logró identificar que la información digital tenía inconsistencias versus el expediente del cliente, razón por la cual se decidió implementar un proceso de revisión maker-checker de los 269 expedientes para levantar información eficaz y poder realizar la gestión de cartera.

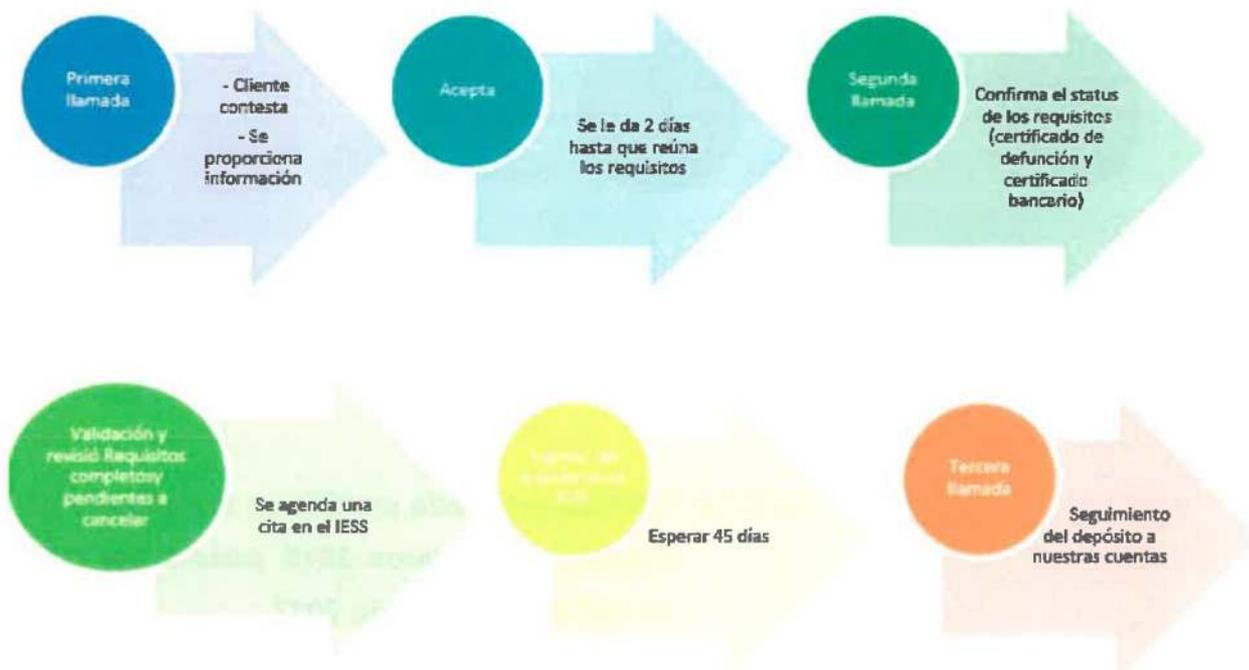
A mediados de junio después de la revisión maker-checker, la cartera estaba compuesta por 115 clientes y una deuda de USD 165,602.83. Hubo una disminución del 25% de cartera a recuperar.

El procedimiento definido para la recuperación de cartera se detalla a continuación:



Documento: Versión I	Tratamiento: Información Fúnebra	Fecha: Diciembre 2018	Página 24
-------------------------	-------------------------------------	--------------------------	-----------

**Escenario 1:**



**Escenario 2:**




<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 25

**Escenario 3:**



**5.3.2.1.9 Opinión calificada emitida en la auditoría de los Estados Financieros 2015, pasa a ser Opinión de Salvedad en el año 2017.**

○ **Problemática:**

Los informes de auditoría de los años 2015, 2016 y 2017 mantienen la misma observación con respecto a la cuenta por pagar de Prenecesidad, sobre la cual, no se ha realizado la medición a costo amortizado de acuerdo a la sección 11 de NIIF para PYMES “Instrumentos Financieros Básicos”.

○ **Acciones implementadas:**

Se realizó un estudio de los informes de auditoría de los años 2015, 2016 y 2017, con el propósito de identificar las opiniones realizadas en períodos anteriores para regularizar las diferentes cuentas contables que venían acarreado inconsistencias en la presentación de estados financieros.

Al momento se está desarrollando un plan de análisis de la cuenta de Prenecesidad para calcular el importe del reconocimiento inicial del pasivo

<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 26

de Prenecesidad, el mismo que comprende el valor razonable de la contraprestación menos los costos directamente atribuibles a la compra, emisión o disposición del pasivo financiero, menos los pagos, menos la amortización acumulada utilizando el método de interés efectivo.

La tasa de interés efectiva es la tasa de descuento que iguala exactamente los flujos de efectivo por pagar estimados, teniendo en cuenta todos los términos contractuales del instrumento a lo largo de su vida, con su valor en libros; es decir, hallar la tasa interna de retorno (TIR) que iguale todas las salidas de efectivo durante la vigencia del pasivo, con su valor en libros. Esta tasa se aplica al importe en libros al cierre del periodo para determinar el gasto por intereses, de esta manera los costos de transacción iniciales como las primas, comisiones, honorarios se distribuye durante a la vida del contrato.

#### **5.3.2.1.10 Información errónea de prenecesidad**

○ **Problemática:**

La información que disponía la empresa referente a prenecesidad y unidades de sepultamiento se encontraba registrada en dos documentos diferentes con campos/variables totalmente diversos y sin una estandarización pertinente, la base contenía campos innecesarios y era demasiada extensa para poder manejar y extraer datos. Se evidenció que muchos de los registros contenían errores. Existía información duplicada en las dos bases que mantenía la Empresa, lo que causaba incongruencias al momento de extraer información.

La actualización de abonos realizados por cada cliente no era constante por lo cual los datos no estaban actualizados. No se podía determinar el monto total abonado del cliente por lo tanto tampoco se podía definir la deuda pendiente por cobrar.



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 27

Dentro de la empresa no existía una persona específica que se dedique a la gestión de cobro de clientes, por lo cual la responsabilidad no radicaba en ningún funcionario de la Empresa.

o **Acciones implementadas:**

Se realizó el levantamiento digital de información de los expedientes de prenecesidad que reposaban en los archivos de la oficina, logrando desarrollar una base de datos con fuente de información sólida. Se digitalizó la información de 1.975 contratos de prenecesidad, a medida que el área comercial gestionaba un contrato nuevo, la base de datos es actualizada. Para el levantamiento de información a unidades de sepultamiento se siguió el mismo procedimiento, es decir se creó una base de datos que contiene los campos necesarios para realizar el análisis por cada contrato.

El número de expedientes digitalizados fueron:

<b>CAMPOSANTO REGISTROS</b>	
EL BATAN	203
LA PIEDAD	44
NECROPOLI	21
<b>TOTAL</b>	<b>268</b>

**Fuente: Análisis e Inteligencia de Información**

Las bases actuales son actualizadas de forma diaria para poder gestionar los títulos de propiedad.

**5.3.2.1.11 De enero a junio del 2018, la empresa refleja un resultado negativo de USD 36.244**



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión 1	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 28

o **Problemática:**

De enero a junio de 2018, el resultado del ejercicio arrojó una pérdida de USD 36.244

o **Acciones implementadas:**

Se realizó un análisis técnico financiero del punto de equilibrio, lo cual demandó la reestructuración del modelo comercial, una vez implementadas las nuevas estrategias se generó un incremento del 7% en los servicios brindados en el segundo semestre.

Se implementó la optimización de recursos acorde a perfiles y cargos en la Empresa.

Se eliminaron las comisiones que se pagaba al área administrativa y se diseñó un nuevo modelo para la asignación del porcentaje de comisión al área comercial, partiendo como base del punto de equilibrio de la Empresa, dando como resultado una reducción del 51% en este rubro.

Se procedió a dar de baja la cuenta por pagar de la Federación de Jubilados de Pichincha tomando en cuenta la confirmación emitida por dicha institución, mediante oficio S/N del 10 de julio de 2019, suscrito por el señor José Manuel Illescas Trujillo, en calidad de Secretario General; en el cual se menciona que la Empresa de Servicios Exequiales de la Seguridad Social Ecuatoriana S.A. no adeuda ningún valor a la Federación de Jubilados de Pichincha.

### **5.3.2.2 Contable**

#### **5.3.2.2.1 Falta de documentación en el archivo contable.**

o **Problemática:**



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 29

En el archivo físico contable no se encuentran expedientes correspondientes a las cuentas por pagar y cuentas por cobrar que mantiene la Empresa.

o **Acciones implementadas:**

El área administrativa y contable procedieron a la búsqueda e identificación de los expedientes físicos faltantes, respecto a las cuentas por cobrar y por pagar, logrando encontrar documentos que no reposaban en los archivos; además, se realizó la clasificación y colocación de los expedientes en el espacio físico correspondiente debidamente detallados. Esto permitió tener un contexto claro de las cuentas y posterior a ello realizar las acciones correspondientes.

**5.3.2.2 La información que arroja el sistema contable wiam en los módulos no es la misma que se detalla en la cuenta del mayor del estado financiero.**

o **Problemática:**

En el sistema contable WIAM se detectaron diferencias entre los módulos con la cuenta mayor que detalla el Estado Financiero. Por ejemplo, la información que se detalla en el módulo de "Pagos Pendientes" es diferente con la información que se detalla en la cuenta "Cuentas por Pagar".

o **Acciones implementadas:**

En base a un profundo análisis por parte del área contable se han identificado las causas que generan diferencias entre la información de los



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión 1	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 30

módulos que mantiene el sistema WIAM versus la cuenta del mayor que se detalla en los Estados Financieros.

Se realizó el análisis y comparación de las cifras que se detallan en los módulos del sistema versus la cuenta mayor, se identificaron las diferencias y se procedió a corregir los errores encontrados.

#### **5.3.2.2.3 Justificación de valores destinados para la provisión utilización de bienes.**

○ **Problemática:**

El 31 de diciembre del 2014, se provisionó en la cuenta "Provisión utilización de bienes" USD 90.459,65 correspondientes al canon de arrendamiento por 5 meses de las salas ubicadas en la 18 de septiembre y Río Coca.

El 31 de diciembre del 2015, incrementó la provisión en USD 162.827,37 debido al canon de arrendamiento por 9 meses de las salas ubicadas en la 18 de septiembre y Río Coca.

El valor total provisionado es de USD 253.287,02; mismo que no se identifica en qué cuenta bancaria ingresó.

○ **Acciones implementadas:**

Se identifica la existencia de la cuenta contable, a través de un análisis de los Estados Financieros de la Empresa correspondiente a los ejercicios fiscales de años anteriores.

Se analiza y realiza la identificación en los archivos físicos y digitales de los expedientes que sustenten la creación y movimientos de la cuenta en mención.



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 31

La presente administración se encuentra desarrollando acciones conjuntamente con el área legal, con el objetivo de remitir cartas aclaratorias a los actores (ex Gerentes Generales, Gerente Financiero y Contador/a), para esclarecer el origen de esta cuenta y determinar cuál fue el destino o uso de los valores mencionados. Estas gestiones se encuentran encaminadas con el objeto de transparentar las acciones de anteriores administraciones en pro de velar por los intereses de la Empresa.

#### ***5.3.2.2.4 Falta de información en espacios y osarios en el camposanto la piedad.***

○ **Problemática:**

No existe un detalle del costo y ubicación respecto a la adquisición de 44 espacios y conversiones realizadas en el Camposanto la Piedad.

○ **Acciones implementadas:**

Se han realizado acercamientos con el Camposanto la Piedad, para definir el inventario que la empresa mantiene al momento, en relación a espacios y osarios que se encuentran ocupados y disponibles para la venta.

Se identificó que la Empresa mantiene una deuda que asciende a USD 8.023, la misma que se compone de un saldo el cual se refleja en el sistema contable WIAM por USD 863,66 más facturas que el Camposanto la Piedad indica que no se han cancelado por un valor de USD 7.160, dichas no se detallan dentro del sistema WIAM, al momento se han identificado las facturas para continuar con el proceso de análisis y aclaración de la contraparte para definir y concluir este tema.



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 32

Detalle de Facturas (SERINPAZ)					
Proveedor	Fecha	Nro	Descripción	Valor	Tipo
SERINPAZ	20/07/2016	001-001-0000016	Espacion Triple en Jardín	2,680.00	No registrada en Contabilidad
SERINPAZ	11/07/2016	001-001-0000014	Espacion en Jardín Doble	2,240.00	No registrada en Contabilidad
SERINPAZ	10/07/2016	001-001-0000020	Espacion Doble en Jardín	2,240.00	No registrada en Contabilidad
				<u>7,160.00</u>	

**Fuente: Gerencia Financiera**

Ver Anexo 4: Informe Situación Financiera 2018 – Diciembre 2018

### **5.3.3 Administrativa**

#### **5.3.3.1 Acciones implementadas frente a problemáticas (julio – diciembre 2018)**

##### **5.3.3.1.1 Área de talento humano**

###### **5.3.3.1.1.1 Concentración de funciones.**

○ **Problemática:**

Al inicio de la presente administración se encontró una estructura concentrada en funciones, recayendo la responsabilidad en una sola quien era encargada del área administrativa y financiera, esto no generaba inconsistencias en los procesos de compra y de pago de los diversos bienes y servicios que la empresa necesitaba para su adecuado funcionamiento.

En el caso de niveles operativos, de igual forma, existía una sola persona que se encargaba de los procesos de talento humano, gestión de compras, gestión de pagos y del área contable, dificultando el control individual de los procesos y de la calidad en la ejecución de los mismos.



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 33

○ **Acción implementada:**

Se plantea un nuevo organigrama estructural que tiene como objetivo aportar información de manera esquemática sobre los distintos niveles de jerarquía que contiene la empresa y la relación entre los mismos, con una visión empresarial para el giro del negocio y con un enfoque orientado a resultados. Además impulsa la desconcentración de funciones, mismo que resulta ser un proceso saludable, ya que permite una diferenciación de ejecución de actividades y por ende el control de la eficiencia y eficacia del talento humano.

**5.3.3.1.1.2 Inexistencia de modelo de gestión, sistemas y subsistemas para una adecuada administración de talento humano.**

○ **Problemática:**

La empresa no contaba con un modelo de gestión del talento humano, el cual detalla los sistemas y subsistemas a seguirse para la administración del personal de la empresa durante todo su ciclo; específicamente en los procesos de planificación, reclutamiento, vinculación, gestión y desvinculación del personal; ya que no se contaba con expedientes laborales que contengan los respaldos del proceso que se siguió en su momento para la vinculación del personal.

De la misma forma en el caso de la desvinculación, existía inconvenientes en las transiciones del personal entrante como saliente en la entrega de información creada durante su gestión y los bienes de los cuales era responsable.

○ **Acción implementada:**



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 34

La primera acción se centra en la planificación del talento humano la cual se sustentó en el nuevo orgánico estructural implementado por ésta administración, obtenido como resultado la distribución efectiva de funciones y responsabilidades.

En el proceso de reclutamiento se procede a socializar las vacantes, transparentando los procesos y fomentando la postulación de los candidatos, permitiendo obtener mayores opciones al momento de realizar procesos de selección, en estos procesos se definió la utilización de bolsas de empleo formales, con el objetivo de reflejar una posición corporativa.

En el proceso de selección se aplican métodos de evaluación integrales, los cuales permiten medir las competencias del candidato, sus conocimientos técnicos, la capacidad de solución de problemas y la habilidad de mejora continua, obteniendo perfiles eficientes y eficaces en el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.

Se implementó formatos en los cuales se detalla la documentación de ingreso, la cual debe ser entregada por el recurso seleccionado para ocupar la vacante laboral; dicha información brinda a la empresa los insumos que detallan las particularidades de cada uno de los trabajadores.

Referente al proceso de desvinculación se evidenció que era totalmente deficiente, ya que el personal saliente no realizaba entrega de ningún insumo, como por ejemplo: informes de fin de gestión, documentación física y digital, bienes muebles, equipos electrónicos, etc. Por tal razón, se implementó estrategias para la desvinculación, las cuales han sido plasmadas mediante las acciones de formatos de paz y salvo permitiendo respaldar la información de cada puesto de trabajo, teniendo como resultado procesos de transición más adecuados respecto al personal entrante y saliente.



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 35

**5.3.3.1.1.3 *La administración del talento humano se encontraba limitada por falta de un manual de puestos.***

○ **Problemática:**

La empresa no contaba con un manual de puestos el cual permite identificar las necesidades de cada puesto de trabajo, por lo cual era imposible definir los ámbitos de capacitación que necesita cada área para potenciar las capacidades al momento de desarrollar cada una de las tareas asignadas.

○ **Acción implementada:**

Elaboración del manual en el que se detalla cada uno de los puestos con sus respectivas especificaciones respecto a funciones, requisitos técnicos y escalas salariales. Este insumo además permite a corto plazo realizar procesos de capacitación, evaluación por competencias y por ende la mejora constante del talento humano.

**5.3.3.1.1.4 *Reglamento Interno de Trabajo.***

○ **Problemática:**

Antes del julio de 2018 la empresa contaba con un Reglamento Interno de Trabajo permisivo ocasionando indefensión a los procesos de administración del talento humano, e impidiendo realizar un control de las responsabilidades asignadas a los trabajadores frente a cumplimiento e incumplimientos, además, su comportamiento en los ambientes laborales y la utilización de bienes a su cargo.

○ **Acción implementada:**

Al inicio de ésta administración uno de los primeros cambios fue el Reglamento Interno de Trabajo, ya que era totalmente permisivo



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: versión 1	Tratamiento: información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 36

dificultando la implementación de nuevos indicadores de cumplimiento de metas, como también la regulación de procedimientos estratégicos vinculados a la productividad; es importante destacar que el Reglamento Interno de Trabajo es un documento de suma importancia, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador.

#### **5.3.3.1.1.5 Homologación y regulación de contratos de trabajo.**

○ **Problemática:**

En el ámbito contractual de la empresa, no existía homologación ni regulación de contratos.

No existía evidencia de un estudio técnico el cual justifique la asignación de intervalos y porcentajes de comisión para el área comercial; y en el caso de las áreas administrativas y de operaciones se destinaba un porcentaje del 0.05% del volumen total de las ventas generadas y bonos de productividad sin sustento alguno.

○ **Acción implementada:**

Se regularizó las relaciones contractuales del talento humano de la empresa que van en beneficio de la compañía sin afectar al trabajador, debido que en anteriores administraciones se contaba con un contrato en donde todos los empleados, sin excepción, contemplaban una comisión por venta o por beneficios técnicamente no justificados. En este sentido, se procedió a la diferenciación de contratos por áreas, identificando su rol en la organización, ya sea esta administrativa, comercial u operativa; además se implementó el valor de comisiones para el área comercial en base al



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 37

punto de equilibrio y en el caso de administrativo y operaciones se eliminó el bono de productividad y de ventas.

Además, existían irregularidades en los contratos de trabajo ya que permitían la concentración de funciones, una misma persona era totalmente polifuncional, es decir, se encontraba a cargo de diversas funciones de diferentes cargos, dificultando al acceso de la información ocasionando retrocesos y reprocesos en las actividades primordiales de la empresa.

#### **5.3.3.1.1.6 Archivo de talento humano (Expedientes laborales activos y pasivos.)**

- **Problemática:**

El archivo de talento humano se encontraba desorganizado, por lo cual, los expedientes laborales no se encontraban clasificados en activos y pasivos.

- **Acción implementada:**

Durante la presente administración se procedió a identificar, completar y clasificar cada uno de los expedientes laborales de los trabajadores que forman parte de la empresa en las diferentes áreas; permitiendo la organización del archivo entre personal activo y pasivo, facilitando la gestión de permisos laborales, vacaciones y posibles reingresos.

#### **5.3.4 Área administrativa**

- **Políticas, manuales y procedimientos desactualizados o inexistentes:**



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 38

#### **5.3.4.1 Reglamento de viáticos y subsistencias**

o **Problemática:**

La empresa no contaba con políticas para la regulación de viáticos y subsistencias, lo cual era un impedimento sensible al momento de trasladarse a las sucursales fuera del domicilio de la empresa, además, dificultaba realizar la diversidad de gestiones que esta administración requería, ya que era imposible fijar valores económicos para movilización, alimentación y hospedaje, en vista que no existía criterios técnicos administrativos-financieros.

o **Acción implementada:**

Con fecha 7 de julio de 2018 se implementó el reglamento que regula el procedimiento de viáticos y subsistencias, el cual tiene como objetivo normar el proceso de asignación de pasajes y viáticos a jerárquicos, administrativos y de operaciones de la empresa, cuando sea necesario su traslado a otras ciudades del país con el fin de ejecutar actividades propias de su cargo y que vayan encaminadas a mejorar el control de los procesos.

En este reglamento también se encuentra regularizado los montos a ser cancelados por concepto de alimentación, estadía y transporte, además, el procedimiento administrativo que debe seguirse para la aprobación de la movilización del personal y los pasos a seguir para el descargo de la gestión realizada.

#### **5.3.4.2 Identificación y clasificación de bienes y activos.**

o **Problemática:**



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 39

La empresa actualmente cuenta con bienes y activos en matriz (calle Suecia E8-13 y Av. de los Shyris, sucursal Río Coca (Av. Eloy Alfaro y Río Coca), sucursal Sur (Av. Pedro Vicente Maldonado S12-74 y Pujilí) y en la ciudad de Guayaquil (Av. Julián Coronel – solar cuatro), sin embargo, al asumir la presente administración no se contaba con ninguna información ni lineamientos para el levantamiento de activos, dificultando el control y mantenimiento de los bienes y activos que la empresa posee; ya que se cuenta con bienes pertenecientes a la empresa y al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

○ **Acción implementada:**

En el año 2018, como impulso de la Gerencia Nacional Corporativa, mediante el área administrativa elaboró el lineamiento para la identificación y clasificación de bienes y activos de la Empresa de Servicios Exequiales de la Seguridad Social Ecuatoriana S.A (GA-GCB- L01).

**5.3.4.3 Catálogo de proveedores calificados.**

○ **Problemática:**

Deficiente gestión de compras por la inexistencia de catálogos de proveedores debidamente calificados para las áreas: administrativa, operaciones y aliados estratégicos para la prestación de servicios exequiales.

○ **Acción implementada:**

Para afrontar la problemática anteriormente descrita la presente administración con fecha 07 de julio de 2018, reformó el reglamento de adquisiciones, contratación de servicios y ejecución de obras; el cual tiene



por objeto establecer y determinar los principios y normas para regular los procedimientos de adquisiciones de bienes, prestación de servicios incluidos los de consultoría y los procesos de ejecución de obras.

Además, se crea el área de adquisiciones la cual se encarga de realizar la gestión de compras, respecto a bienes y servicios que la empresa necesita para su giro de negocio, en la tal virtud, se implementó criterios para la selección de proveedores, mismos que se detallan a continuación:

Criterios de selección de proveedores		
Criterios de calidad	Criterios Económicos	Otros Criterios
Calidad	Precio y descuentos	Plazo de entrega
Características técnicas	Forma de Pago	Devoluciones
Periodo de Garantía	Plazo de Pago	Cobertura a Nivel Nacional
Servicio postventa	Pago del transporte	

Fuente: Gerencia Nacional Corporativa 2018

**5.3.4.4 El área administrativa no contaba con una ingeniería de costos, dificultando el diagnóstico y control de la gestión de compras.**

○ **Problemática:**

Al inicio de la presente gestión, no se contaba con una ingeniería de costos, referente a los insumos que forman parte de los servicios exequiales.

○ **Acción Implementada:**



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión 1	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 41

En vista a la problemática antes expuesta se procedió a la sistematización en costo de cada uno de los componentes que conforman los servicios exequiales, con la finalidad de obtener un control de compras de insumos y equilibrar los costos de adquisiciones de la empresa, el detalle de los costos se cita en el Informe de Gestión de la Gerencia Nacional Corporativa.

#### **5.3.4.5 Detalle de procesos irregulares**

##### **5.3.4.5.1 Daño de motor del vehículo MAZDA, con placas PCA-9455, modelo 5, año 2012.**

###### o **Problemática**

Daño de motor del vehículo MAZDA, con placa PCA-9455, modelo 5, año 2012, el 15 de junio del 2018 por la impericia del conductor Sr. Edwin Enrique Landines, durante el servicio de traslado del Sr. (+) Espín Cárdenas Luis Alfonso en la sala de velación del Municipio de Pomasqui.

###### o **Acciones implementadas:**

Con fecha 09 de mayo de 2019, se elaboró un informe completo desde el área administrativa en donde se detalla las circunstancias por las cuales existió un daño severo al motor del vehículo anteriormente señalado; las acciones realizadas por la presente administración se detallan a continuación:

- a) Autorización para la reparación y pago del 30% de anticipo del auto Mazda en el taller de FAICOMOTRIZ- autorizado por Gerencia General y validado por la exfuncionaria Ana Karina Rivera.



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 42

- b) Se emite una proforma donde detallan los arreglos respectivos por parte del taller FAICOMOTRIZ, por un valor de \$6.712,72.
- c) El representante de FAICOMOTRIZ emite un informe sobre el arreglo y reparación del vehículo MAZDA donde expresa lo siguiente, *"...al realizar el proceso de verificación de daños correspondientes al motor del vehículo, se pudo comprobar que el mismo no tenía el sistema de refrigeración completo (agua en radiador). Esto se lo evidenció por una fuga en la manguera de termostato (vida útil), por lo cual se produjo un recalentamiento y afectación de las partes internas. La cuantía de daños o elementos internos se la podrá verificar una vez desarmado el motor Por tal motivo, solicitamos desmontar el motor y tener una verificación y visualización de los elementos que sean necesarios para su reemplazo y los trabajos adicionales para la reparación del motor".* Este escrito fue dirigido para el Ing. Jorge Justicia donde detectan el 80% de afectación en el motor.
- d) La empresa FAICOMOTRIZ realiza el 30 de octubre del 2018 un Informe donde el Sr. Marcelo José Charpentier expresa que *"...el vehículo... se encuentra en nuestras instalaciones desde el viernes 15 de junio del 2018 por motivo de motor recalentado..."* en el mismo detalla los trabajos realizados e indica que el vehículo mantiene garantía por el tiempo de 1 año calendario de los trabajos realizados siempre y cuando se efectúen los mantenimientos respectivos en el taller para así tener un registro de la reparación realizada y menciona que *"...Se debe realizar el cambio de aceite y filtro original a los 1.000 km de haber encendido el vehículo".*



Además, se procede a detallar los valores incurridos por la Empresa de Servicios Exequiales de la Seguridad Social Ecuatoriana S.A, con la finalidad de habilitar funcionamiento del vehículo:

Cantidad	Descripción	Valor Unit.	Valor Total
1	Enderezada	\$ 45,00	\$ 45,00
1	Mecánica	\$ 438,75	\$ 438,75
1	TFT	\$ 5.043,00	\$ 5.043,00
1	Repuestos	\$ 466,75	\$ 466,75
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 5.993,50</b>
	12%	<b>IVA</b>	<b>\$ 719,22</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.712,72</b>

Fuente: Proforma Faicomotriz Servicios Mecánicos

Con el firme propósito de poner en funcionamiento del vehículo y resguardar los intereses de la empresa la presente administración, realizó el 15 de noviembre del 2018, el pago correspondiente mediante transferencia bancaria por un valor de \$4.799,50 menos las retenciones respectivas y que se reflejan en el comprobante de egreso CE000012058 y comprobante de Diario CM000012727.

Ver Anexo 5: Informe de gestión sobre el alquiler y compra del vehículo Hyundai con Placa PCL- 462

#### **5.3.4.5.2 Irregularidades en la compra del vehículo marca Hyundai de placa PCL-4362.**

o **Problemática:**

Compra de vehículo marca Hyundai de placa PCL-4362 a la Sra. MOREIRA FARIAS GABRIELA ESTEFANIA quien se encuentra registrado

<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 44

en el SRI con RUC número 1713390670001 y como tipo de contribuyente "PERSONAS NATURALES", que inició sus actividades comerciales el 27/11/2013, dueña de Servicios Exequiales Nueva Vida.

o **Acciones implementadas:**

Mediante informe del 04 de mayo de 2019, el área administrativa emite un informe en donde se detalla las irregularidades en la contratación del vehículo anteriormente mencionado a favor de la señora MOREIRA FARIAS GABRIELA ESTEFANIA para la prestación de servicios de traslados y retiro de cadáveres en la ciudad de Guayaquil; además, se da a conocer la compra de dicho automotor por parte del Eco. Byron Gomez Cueva, en calidad de Gerente General de la Empresa de Servicios Exequiales de la Seguridad Social Ecuatoriana, en beneficio de la señora MOREIRA FARIAS GABRIELA ESTEFANIA.

El informe mencionado se fundamenta en el deseo de ésta administración de transparentar la adquisición del vehículo Hyundai de placa PCL-4362, y a la vez, dar a conocer los valores cancelados por la empresa en su momento por concepto de prestación de servicios de traslados y retiro de cadáveres y por la compra de vehículo; hechos que se suscitaron en beneficio de la señora MOREIRA FARIAS GABRIELA ESTEFANIA.

Los valores a detalle se encuentran debidamente fundamentados en el Anexo 6: Informe de gestión sobre el daño en la carroza Auto – Mazda de la ciudad de Quito; sin embargo, es importante citar los valores totales que fueron desembolsados por la compañía a su debido tiempo por esta irregularidad:



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 45

Cuadro Resumen:	Valor de depósitos realizados
Valor total de alquiler vehicular para Guayaquil	13778,69
Valor total de la compra del vehículo	27799,48
Valor total por infracción vehicular por exceso de velocidad	488,52
<b>Total</b>	<b>42066,69</b>

**Fuente: Informe de Gerencia Nacional Corporativa – 04 de mayo 2019**

Se destaca además que el vehículo fue vendido por el valor de \$29.640,00 Includo IVA, adicional a esto, se suma el alquiler vehicular y la infracción de tránsito ocasionada debido por exceso de velocidad, la suma total que se generó a nombre de Gabriela Moreira asciende a \$42.066,69.

Como conclusión en el presente caso se puede deducir que los valores que fueron pagados en su debido tiempo por la Empresa de Servicios Exequiales de la Seguridad Social Ecuatoriana S.A, eran suficientes para la adquisición de un vehículo nuevo y totalmente funcional. Además, cabe mencionar que el estado del vehículo a la fecha presenta una serie de años ocasionando mayores gastos para la empresa.

#### **5.3.4.5.3 Adquisición del sistema informático ERP para manejo de servicios exequiales, suscrito con la empresa SASSIF S.A.**

○ **Problemática:**

Con fecha 18 de enero de 2016, la Empresa de Servicios Exequiales de la Seguridad Social Ecuatoriana S.A, debidamente representada por el señor Eco. Byron Gómez Cueva y el señor Ing. Marco Vinicio Narváez Espinoza, en calidad de representante legal de la empresa SASSIF S.A, suscriben un contrato para la implementación de un sistema ERP para manejo de servicios exequiales; sistema que no fue entregado, debido al



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 46

incumplimiento de las fechas de entrega de productos por parte de proveedor y los cuales se encuentran estipulados en el contrato.

o **Acciones implementadas:**

La presente administración, mediante el señor Abg. David Fernández Toro, en calidad de abogado corporativo de la Empresa de Servicios Exequiales de la Seguridad Social Ecuatoriana S.A, procedió a realizar un acercamiento extrajudicial mediante Oficio N.- OF-ESESSESA-GG-091-2018 con la empresa anteriormente expuesta, en donde se dio a conocer la inconformidad respecto al contrato suscrito y la solicitud que en el término de dos días se realice el desembolso por parte de la empresa SASSIF S.A, por un valor de USD 18.682,60 dólares, previniendo de las acciones legales correspondientes.

Actualmente la empresa ha iniciado procedimientos administrativos y legales, con el objetivo de recuperar los valores que fueron pagados en su momento, buscado de esta forma disminuir el perjuicio ocasionado a la empresa.

**5.3.4.5.4 Sistema informático integrado de gestión de servicios ToBe Technology.**

o **Problemática:**

Adquisición de sistema informático integrado de gestión de servicios, suscrito con la empresa ToBe Technology, representada por el señor Ing. Michel Palenzuela.

o **Acciones implementadas:**

Se realizó un análisis del producto entregado por el proveedor en donde se evidenció que la estructura del sistema no era funcional para la empresa ya



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 47

que no se encontraba acorde al giro del negocio; dicho producto fue valorado por un monto de \$9.676,80 dólares, según los expedientes contables que reposan en la compañía.

**5.3.4.5.5 Pago de arriendo de salas de velación Sucursal Sur - Quito (Av. Pedro Vicente Maldonado S12-74 y Pujilí).**

○ **Problemática:**

El 13 de diciembre de 2017 en el libro de registro de arrendamientos se procede a realizar el número de inscripción #20171701055A00286 con la Inmobiliaria Bella Botar S.A., del inmueble ubicado Av. Pedro Vicente Maldonado S12-74 y Pujilí, sector El Recreo de la ciudad de Quito; dicho contrato de arrendamiento tenía una duración hasta el 30 de noviembre de 2022.

El arriendo mensual a pagarse fue de \$7.500,00 más IVA, ya que el inmueble tenía una extensión de 2.537 m<sup>2</sup>; el objeto por el cual fue arrendado consistía en actividades funerarias, oficinas, bodegas, y almacén.

La Empresa de Servicios Exequiales de la Seguridad Social Ecuatoriana S.A., realizó una entrega por concepto de garantía de dos meses de arriendo (USD 15.000); y la cual se hizo efectiva al momento de dar por terminado el contrato de arrendamiento.

Se contrató a la Empresa ECUAOBRAS para la realización de las siguientes adecuaciones:



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 48

ECUAOBRAS			
CONCEPTO	VALOR	IVA	TOTAL
ADECUACIONES	29892,39	3587,09	33479,48
ARREGLO 3 CABINAS DE BAÑO	1273,82	152,86	1426,68
<b>TOTAL</b>			<b>34906,16</b>

**Fuente: Gerencia Nacional Corporativa- 2018**

MESES	ARRIENDO	IVA	TOTAL
dic-17	\$ 7.000,00	\$ 840,00	\$ 7.840,00
ene-18	\$ 7.000,00	\$ 840,00	\$ 7.840,00
feb-18	\$ 7.000,00	\$ 840,00	\$ 7.840,00
mar-18	\$ 7.000,00	\$ 840,00	\$ 7.840,00
abr-18	\$ 7.000,00	\$ 840,00	\$ 7.840,00
may-18	\$ 7.000,00	\$ 840,00	\$ 7.840,00
jun-18	\$ 7.000,00	\$ 840,00	\$ 7.840,00
jul-18	\$ 7.000,00	\$ 840,00	\$ 7.840,00
ago-18	\$ 7.000,00	\$ 840,00	\$ 7.840,00
sep-18	\$ 7.000,00	\$ 840,00	\$ 7.840,00
oct-18	\$ 7.000,00	\$ 840,00	\$ 7.840,00
nov-18	\$ 7.000,00	\$ 840,00	\$ 7.840,00
dic-18	\$ 7.000,00	\$ 840,00	\$ 7.840,00
ene-19	\$ 7.000,00	\$ 840,00	\$ 7.840,00
feb-19	\$ 7.000,00	\$ 840,00	\$ 7.840,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$117.600,00</b>

**Fuente: Gerencia Nacional Corporativa- 2018**



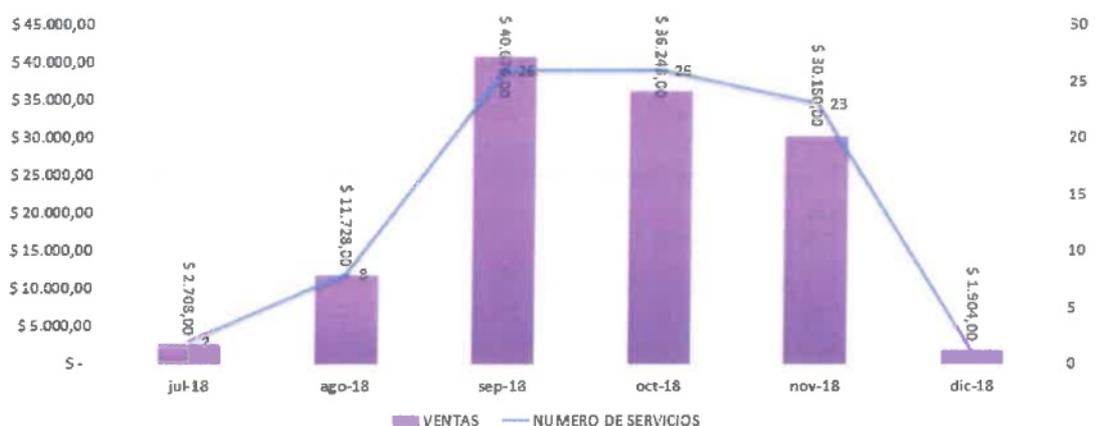
<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 49

Como se muestra en el cuadro anterior desde el mes de diciembre de 2017 hasta febrero de 2019 la empresa desembolsó por concepto de arriendo un total de \$117.600,00 incluido IVA.

o **Acciones implementadas:**

Con los antecedentes mencionados la actual administración procede a rescindir del contrato de arrendamiento el 22 de febrero de 2019, suscrito con la Inmobiliaria Bella Botar S.A., debido a los altos costos de arrendamiento, lo cual, perjudicaba a los intereses económicos de la compañía.

En los meses comprendidos desde septiembre – hasta diciembre de 2018, gracias a las acciones tomadas en la gestión de ventas, la empresa tuvo la oportunidad de recuperar parte de la inversión realizada respecto a los pagos exorbitantes realizados por la sucursal Sur; permitiendo mitigar el perjuicio ocasionado a los intereses de la compañía, tal como se muestra en la siguiente tabla:



Fuente: Análisis de la información – 2018

<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 50

Finalmente se procedió a dar por terminado el contrato de arrendamiento con el arrendador, sin incurrir en el pago de la cláusula décimo segunda del contrato, la cual estipulaba que en caso de que la empresa diese por terminado el contrato se debería pagar un valor de \$23.520 por concepto de indemnización al arrendador.

Ver Anexo 7: Informe de Gestión Agosto 2018 – Diciembre 2018 / Coordinación Nacional Corporativa

### **5.3.5 Operaciones**

#### **5.3.5.1 Concentración de Funciones**

- **Problemática:** La Jefatura de Operaciones concentraba funciones, lo cual impactó en el desarrollo del personal a cargo de la coordinación del servicio (Anfitrionas), las funciones que concentraba son:

- Construcción del expediente para pago del IESS.
- Reporte de Servicios.
- Coordinación del servicio.
- Facturación.

- **Acción implementada:**

Con el fin de manejar una estructura horizontal donde prime la desconcentración de funciones en pro de un proceso ágil, se identificó en el manual de puestos, un perfil que agrega valor a la operación a través de un Coordinador de Sala y un Asistente de Operaciones cuya gestión sea transversal a todo el servicio funeral, a continuación, un detalle de las principales actividades que ejecutan dichos roles:



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 51

### **COORDINACIÓN DE SERVICIO**

- Calificación de derecho
- Entrega de kits de retiro de cuerpos y cofre transitorio
- Recepción de documentos básicos (INEC, copias de Cédula, Ministerio de Salud, Formulario firmado con la información básica del servicio)
- Coordinar (trámites legales de servicios, misas, traslados, etc.)
- Coordinar Firma de documentos.
- Envío de documentación de servicios
- Facturación
- En caso de que existan servicios que no se hayan remitido los expedientes hasta fin de mes, se debe enviar el último día del mes el formulario de servicios funerales escaneado a matriz.

### **FACTURAS DE PROVEEDORES**

- Armar el expediente de la factura de un servicio complementario y remitirlo a matriz.

### **MANEJO DE CAJA**

- Arqueo de caja diario, con los respectivos respaldos de los gastos realizados; los mismos que deben ser entregados en una carpeta donde reposa la documentación de la caja

### **MATRIZ DE PRODUCCIÓN DE SERVICIOS**

- Registro completo a diario



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 52

## **LIMPIEZA GENERAL**

- Revisión, Registros y alertas

## **ARCHIVO**

- Mantener actualizado el archivo físico de la sucursal.

### **5.3.5.2 *Diseño, Implementación de Procesos Operativos***

- **Problemática:** Procesos no definidos para cubrir la operación, inexistencia de documentación de procesos que permita estandarizar del proceso.
- **Acción implementada:**

A pesar de no existir cadena de valor y mapa de procesos en la empresa, se realiza un levantamiento de Procesos (Nivel 0) del macroproceso Operaciones y Servicios:

## SERVICIO FUNERAL

Adicionalmente se elabora el documento: Lineamientos de la Operación, el mismo que es transversal a toda la operación.

Los documentos de proceso anteriormente mencionados deben ser actualizados en caso de que existiera un cambio en el modelo comercial.

### **5.3.5.3 *Control de Expedientes de Servicio***



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión 1	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 53

Resultado del proceso de Servicio Funeral se generan expedientes dependiendo del tipo de Servicio: Inhumación o Cremación. En vista de que existía un número alto de reprocesos en la construcción del expediente que se remite a las oficinas administrativas, se generó un checklist de documentación para garantizar el contenido de calidad del expediente:

Adicionalmente se ha dispuesto un espacio físico donde se coloca los expedientes que se encuentran Listos para enviar, En Proceso y Pendientes.

#### **5.3.5.4 Control de Inventarios**

- **Problemática:** Carencia de control de los inventarios de los insumos de la operación versus servicios brindados (Rotación de inventarios, Puntos mínimos de Inventario, Stock de Seguridad).

- **Acción implementada:**

Resultado del diagnóstico realizado se identificó que el proceso de operaciones no llevaba un control del inventario asignado para cubrir la demanda de servicios, control donde se reflejen ingresos y salidas de existencias; además de una proyección de insumos de la operación; por tal motivo se implementó una hoja de cálculo en Google Drive con el fin de mantener la información actualizada en línea que calcule automáticamente puntos de orden de stock.

El proceso de Operaciones para ejecutar el proceso de Servicio Funeral requiere de los siguientes insumos:

**Equipos de Protección Personal:**

- Bata quirúrgica
- Par de Zapatones



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 54

- Par de Guantes
- Mascarilla
- Gorra

Por cada retiro de cuerpo se asignan dos unidades de cada uno de los ítems anteriormente detallados; ya que los establecimientos de salud han normado que el retiro de cuerpos debe ser realizado entre dos personas.

**Cofres:**

Por cada servicio funeral, se asigna al retiro y velación del fallecido un cofre mortuario; por tal motivo la operación debe garantizar la disponibilidad en stock de las existencias.

A continuación, un detalle de los cofres por tipo de Servicio:

- Servicio Básico: Cofre Básico Esparza, Paraíso
- Servicio Intermedio: Zafiro, Gardenia, Fantasía
- Servicio Superior: Ibérica, Español

En la actualidad a nivel nacional el 85% de la producción corresponde a un Servicio Básico, razón por la cual los cofres mortuarios de mayor rotación son: cofre básico esparza y paraíso.

**Rosas Eternas:**

En la actualidad los paquetes comerciales tienen asignados tres tipos de Rosas:

- Cuadrada Pequeña (Blanca, Lila, Roja) → Servicio Básico
- Cúpula Pequeña (Blanca, Lila, Roja) → Servicio Intermedio
- Cúpula Grande (Blanca, Lila, Roja) → Servicio Superior

<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 55

### **Insumos de Cafetería:**

Los paquetes comerciales fueron rediseñados durante el mes de Noviembre con base a las necesidades del mercado; razón por la cual las cafeterías tuvieron algunos cambios, a continuación, un detalle del tipo de cafetería por cada servicio funeral:

- Servicio Dignidad → Cafetería Económica
- Servicio Básico → Cafetería Tipo I
- Servicio Intermedio → Cafetería Tipo II
- Servicio Superior → Cafetería Tipo III

Una vez identificados todos los insumos de la operación se procedió a realizar una proyección de inventario, tomando como base las siguientes variables:

- Producción por tipo de servicio comprendida entre Enero- Julio 2018, con esta información se determinó la demanda promedio.
- Cantidades de Insumos requeridos por tipo de servicio, tomando como línea base para el cálculo los insumos del Servicio Básico, cuya producción es mayor.
- Actualmente las bodegas de Río Coca y Guayaquil disponen de un espacio físico limitado; razón por la cual no es posible mantener un stock de seguridad del 40% de todos los insumos; sin embargo, con el fin de evitar la falta de provisiones se ha establecido un punto de orden de pedido al 60% del stock de existencias.

Además de mantener un archivo de control actualizado en línea se han implementado acciones paralelas de control, a continuación, un detalle:

- Kits armados de cafetería Tipo I dispuestos de la bodega de operaciones
- Kits de retiro de cuerpos



- Bitácora de control de insumos dispuestos en la bodega central y de operaciones.
- Bitácora de control de cofres
- Bitácora de control de kits de retiro
- Acceso restringido a la bodega central de insumos

### 5.3.5.5 Operación 24/7

- **Problemática:** Organización y asignación deficiente del equipo operativo, lo cual implica un número alto de horas suplementarias (Quito y Guayaquil) sin cubrir una operación 24/7.

- **Acción implementada:**

El giro de negocio exequial demanda una operación 24/7 durante los 365 días del año, durante el diagnóstico que se realizó no se cubría con dicha necesidad; por tal motivo fue necesario rediseñar los horarios de la operación tomando en cuenta períodos de mayor afluencia de personas a salas y flujo de servicios; además de las salas con mayor demanda promedio, a continuación, un detalle de la distribución de recursos durante una jornada de 24 horas:

**Río Coca** Demanda promedio: 80 servicios básicos (Enero a Diciembre)

7:00 am	L		COORDINACIÓN DE				CONDUCCIÓN			
8:00 am										
9:00 am										
10:00 am										
11:00 am										
12:00										
			COORDINACIÓN DE	COORDINACIÓN DE	COORDINACIÓN DE	COORDINACIÓN DE	CONDUCCIÓN	CONDUCCIÓN	CONDUCCIÓN	



13:00 pm					
14:00 pm					
15:00 pm					
16:00 pm					
17:00 pm					
18:00 pm					
19:00 pm					
20:00 pm					
20:00 pm – 7:00 am			COORDINACIÓN DE SALA		CONDUCCIÓN

**Sur** Demanda promedio: 20 servicios básicos (Agosto a Noviembre)

7:00 am	LIMPIEZA		
8:00 am			
9:00 am			
10:00 am		COORDINACIÓN DE SALA	
11:00 am			
12:00			
13:00 pm			
14:00 pm			
15:00 pm			
16:00 pm			
17:00 pm			
18:00 pm			
19:00 pm			



**Guayaquil** Demanda promedio: 40 servicios básicos (Enero a Julio)

7:00 am	<b>LIMPIEZA</b>	<b>COORDINACIÓN DE SALA</b>	<b>COORDINACIÓN DE SALA</b>	<b>CONDUCCIÓN</b>				
8:00 am								
9:00 am								
10:00 am								
11:00 am								
12:00								
13:00 pm								
14:00 pm								
15:00 pm								
16:00 pm								
17:00 pm	<b>COORDINACIÓN DE SALA</b>	<b>CONDUCCIÓN</b>	<b>COORDINACIÓN DE SALA</b>	<b>CONDUCCIÓN</b>				
18:00 pm								
19:00 pm								
20:00 pm								
20:00 pm								
- 7:00 am								
							<b>COORDINACIÓN DE SALA</b>	<b>CONDUCCIÓN</b>
							<b>COORDINACIÓN DE SALA</b>	<b>CONDUCCIÓN</b>
							<b>COORDINACIÓN DE SALA</b>	<b>CONDUCCIÓN</b>
							<b>COORDINACIÓN DE SALA</b>	<b>CONDUCCIÓN</b>
			<b>COORDINACIÓN DE SALA</b>	<b>CONDUCCIÓN</b>				

**5.3.5.6 Implementación de 5S**

- **Problemática:** Organización deficiente de los espacios de trabajo.
- **Acción implementada:**

La implantación de la **metodología de las 5S** en la Empresa de Servicios Exequiales de la Seguridad Social S.A está relacionada con la **mejora de procesos** en aspectos tan importantes como son la calidad del trabajo, la productividad de la empresa, y la competitividad que ésta pueda ofrecer.



Asimismo, las tareas realizadas durante una implantación y posterior mantenimiento de las **5S** están orientadas a reforzar las prestaciones y el buen hacer en cada uno de los puestos de trabajo. Estos hábitos de trabajo disciplinado, ordenado y con método son la premisa básica que permite ir más allá de las **5S** y conseguir otras metas de calidad y productividad superiores, e implantar otras metodologías más complejas.

Para la implementación de las 5S se llevó a cabo las siguientes etapas:

- Identificación de espacios donde se llevará a cabo la implementación:
  - Sala Río Coca
  - Sala Sur
  - Sucursal Guayaquil
  - Oficinas administrativas
- Inducción al personal en la metodología.
- División de equipos de trabajo para la implementación de:

Denominación		Concepto	Objetivo particular
En Español	En Japonés		
Clasificación	整理 <i>Seiri</i>	Separar innecesarios	Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil
Orden	整頓 <i>Seiton</i>	Situar necesarios	Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz
Limpieza	清掃 <i>Seiso</i>	Suprimir suciedad	Mejorar el nivel de limpieza de los lugares
Estandarización	清潔 <i>Seiketsu</i>	Señalar anomalías	Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden (Señalar y repetir) Establecer normas y procedimientos.
Mantener la disciplina	躰 <i>Shitsuke</i>	Seguir mejorando	Fomentar los esfuerzos en este sentido



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 60

### 5.3.5.7 Control y Mantenimiento de la Flota Vehicular

- **Problemática:** Carencia de control y mantenimiento de la flota vehicular asignada para la operación.

- **Acción implementada:**

Con el fin de llevar un control vehicular efectivo, se ha implementado una hoja de cálculo en Google Drive que mantenga la información actualizada en línea, a continuación, un detalle de la información bajo control:

- Conductores
- Mantenimiento
- Reporte de Pruebas de Alineación
- Bitácora de Movilización Kia
- Bitácora de Movilización Hyundai
- Bitácora de Chevrolet
- Combustible
- Peajes

Con los controles efectuados se lleva una programación de mantenimientos preventivos.

Actualmente la flota vehicular está conformada por:

- 2 Carrozas Hyundai H1 → Asignada para retiros de cuerpo y traslados.
- Carroza Maza → Asignada para traslados
- Carroza Chevrolet → Asignada para retiros de cuerpo
- Carroza Kia Carnival → Asignada para retiros de cuerpo y traslados



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 61

### **5.3.5.8 Implementación de Laboratorio de Tanatopraxia – Quito**

- **Problemática:** Sala de Tanatopraxia ubicada junto a las oficinas administrativas, lo cual expone a clientes y empleados a gases resultantes de la tanatopraxia y formolización.

- **Acción implementada:**

A diciembre del 2018 el laboratorio se encontraba es su fase final de construcción y habilitación, a continuación, un detalle de las características del antiguo laboratorio:

- Ubicado junto a la oficina administrativa
- No contaba con el layout de operación adecuado, ya que los familiares para aprobar el arreglo estético ingresaban directamente al área de preparación.

**TANATORIO UIO - ANTES**



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 62

### **5.3.5.9 Implementación de Red hídrica, sistema contra incendios y laboratorio de Tanatopraxia**

- **Problemática:** No existe una sala de Tanatopraxia, lo cual implica improvisar un ambiente apropiado en las salas de velación.

Existen también observaciones emitidas por el cuerpo de bomberos que no han sido subsanadas: Red hídrica y sistema contraincendios; razón por la cual el permiso de bomberos no ha sido emitido.

- **Acción implementada:**

Se realiza monitoreo y control del proyecto de implementación de la Red hídrica, sistema contraincendios y laboratorio de tanatopraxia en la ciudad de Guayaquil; evidenciando un avance del 70% en el laboratorio de tanatopraxia.



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 63

**5.3.5.10 Deuda con la Corporación Nacional de Electricidad de la ciudad de Guayaquil por concepto de servicio de luz eléctrica desde el mes de marzo de 2018**

o **Problemática:**

Se evidenció una deuda con la Corporación Nacional de Electricidad de la ciudad de Guayaquil por concepto de servicio de luz eléctrica desde el mes de marzo de 2018, gestión que no fue debidamente solventada por la anterior administración.

o **Acción implementada:**

Se evidencia que durante los meses de marzo a agosto se deja de pagar el valor de la planilla generando un recargo e intereses por mora por el servicio adquirido.

Se identifica los rubros y tarifas que se han usado durante el período de marzo 2018 hasta abril 2019, mediante el análisis del informe generado por Wellington Aguirre (Coordinador Zonal Costa) vs. las facturas emitidas permitiendo su validación y verificación de información para la generación del pago.

A partir del mes de septiembre la empresa cancela el valor adeudado del mes anterior y este genera una nueva base imponible de deuda por un valor de \$2.997,29 que arrastra a los meses subsiguientes hasta febrero del presente año (2019). El motivo del por qué se dejó de cancelar y pagar de esta manera se desconoce en su totalidad ya que no reposa en archivos información al respecto.

El valor a cancelar es de \$4.516,29, este valor fue verificado y sumado con los saldos de las cuentas anteriores (Véase en el cuadro adjunto).



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 64

### 5.1.1.1 Atención de Servicios

El proceso de Operaciones y Servicios atendió a nivel nacional durante el período comprendido entre agosto de 2018 a septiembre 2018, los servicios que se muestran en la gráfica:



**Fuente: Análisis de la Información**

Ver Anexo 8: Informe de Gestión Agosto 2018 – Diciembre 2018 / Gerencia de Operaciones y Servicios

### 5.1.2 Comercial

#### 5.1.2.1 Rediseño de Productos

- **Problemática:** Se identificó la urgencia de implementar un nuevo modelo comercial y rediseñar los productos con base a las necesidades de los



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 65

usuarios y a la oferta del mercado; tomando como premisa que no debe existir dependencia en la captación de los servicios en los establecimientos de salud.

o **Acción implementada:**

A partir de diciembre de 2018 entra en vigencia los nuevos paquetes comerciales, los mismos que se encuentran homologados para Quito y Guayaquil, los paquetes comerciales son los siguientes:

**Plan Dignidad:**

- COFRE METÁLICO Color madera, lineal, 1.90x0,57x0,46
- FORMOLIZACIÓN Y TANATOPRAXIA
- CAFETERÍA ECONÓMICA
- LIBRO DE CONDOLENCIAS
- TRASLADO SALA Y CAMPOSANTO DENTRO DE LA CIUDAD
- USO DE SALA 24 HORAS \*
- TRÁMITES/WIFI/PARQUEADERO

**Plan Serenidad:**

- FONDO DE AYUDA EXEQUIAL HASTA 380 Fondo destinado para cubrir: cuota de nicho/ cremación, cargadores, ayuda transporte, acompañamiento musical, etc. PLAN SERENIDAD INCLUYE CREMACIÓN CON USO DE FONDO DE AYUDA EXEQUIAL SIN COSTO ADICIONAL (INCLUYE URNA)
- COFRE DE MADERA BÁSICO Madera MDF y laurel, lineal, 1.92x0,57x0,46
- ARREGLOS FLORALES 2 laterales (16 rosas) + 1 cubre cofre mediano (10 rosas)
- SERVICIO RELIGIOSO



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 66

- FORMOLIZACIÓN Y TANATOPRAXIA
- CAFETERÍA TIPO I
- LIBRO DE CONDOLENCIAS
- TRASLADO A SALA Y CAMPOSANTO DENTRO DE LA CIUDAD
- ROSA ETERNA Pequeña cuadrada
- USO DE SALA POR 24 HORAS
- TRÁMITES/WIFI/PARQUEADERO

**Plan Celestial:**

- FONDO DE AYUDA EXEQUIAL 200 Fondo destinado para cubrir: cuota de nicho/ cremación, cargadores, ayuda transporte, INCLUYE CREMACIÓN CON USO DE FONDO DE AYUDA EXEQUIAL SIN COSTO ADICIONAL. INCLUYE URNA
- COFRE MADERA GARDENIA: madera MDF y laurel, apliques dorados, alzas, medio faldón FANTASÍA: Alzas, apliques de madera, serigrafía, molduras esquineras ZAFIRO: Madera MDF, apliques dorados, alzas de madera, serigrafía, cristo en tapa
- ARREGLOS FLORALES 3 laterales (16 rosas) + 1 cubre cofre grande (24 rosas) +pedestal (36 rosas)
- SERVICIO RELIGIOSO
- FORMOLIZACIÓN Y TANATOPRAXIA
- CAFETERÍA TIPO II
- MESERO POR 8 HORAS CONTÍNUAS
- ACOMPAÑAMIENTO MUSICAL (DUETO)
- LIBRO DE CONDOLENCIAS
- TRASLADO A SALAS Y CAMPOSANTO
- DENTRO DE LA CIUDAD
- MISA DE MES
- ROSA ETERNA: cúpula pequeña USO DE SALA 24



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 67

- HORAS TRÁMITES/WIFI/PARQUEADERO

**Plan Eternidad:**

- FONDO DE AYUDA EXEQUIAL 200 USD Fondo destinado para cubrir: cuota de nicho/ cremación, cargadores, ayuda transporte, etc. INCLUYE CREMACIÓN CON USO DE FONDO DE AYUDA EXEQUIAL SIN COSTO ADICIONAL. INCLUYE URNA
- COFRE DE MADERA REDONDO IBÉRICA: madera MDF y laurel, 2 metros, serigrafía, apliques dorados, alzas de madera, relieve en tapa. ESPAÑOLA: madera MDF y laurel, 2 metros, serigrafía, alzas de madera, cristo de madera como relieve en la tapa.
- ARREGLOS FLORALES: 3 laterales (16 rosas) + 1 cubre cofre grande (24 rosas) +1 pedestal (36 rosas) + corona (40 margaritas)
- SERVICIO RELIGIOSO
- FORMOLIZACIÓN Y TANATOESTÉTICA
- CAFETERÍA PLUS (ESTACIÓN DE BEBIDAS FRÍAS Y CALIENTES ILIMITADAS)
- MESERO CONTINUO DURANTE TODO EL SERVICIO
- ACOMPAÑAMIENTO MUSICAL (TRÍO)
- LIBRO DE CONDOLENCIAS
- TRASLADO A SALAS Y CAMPOSANTO DENTRO DE LA CIUDAD
- MISA DE MES CON ACOMPAÑAMIENTO MUSICAL
- ROSA ETERNA III
- USO DE SALA 24 HORAS
- TRÁMITES/WIFI/PARQUEADERO

Ver Anexo 9: Cambio de Marca y Rediseño de Productos – Exequiales IESS



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 68

### **5.1.2.2 Canales de Venta:**

#### **5.1.2.2.1 Venta en Emergencia**

A través de este canal se atiende a las familias de las personas fallecidas que se encuentran en establecimientos de salud públicos o privados, centros de atención a adultos mayores, Servicio Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses entre otros.

La fuerza comercial a diciembre del 2018 estaba conformada por:

- Quito: 11 ejecutivos comerciales
- Guayaquil: 7 ejecutivos comerciales

Con el fin de cambiar el modelo comercial que se sustentaba en la captación de servicios dentro de los establecimientos de salud del IESS, fue necesario diseñar rutas comerciales que cubran toda la ciudad de Quito y Guayaquil.

### **5 Propuesta sobre el destino de las utilidades obtenidas en el ejercicio económico**

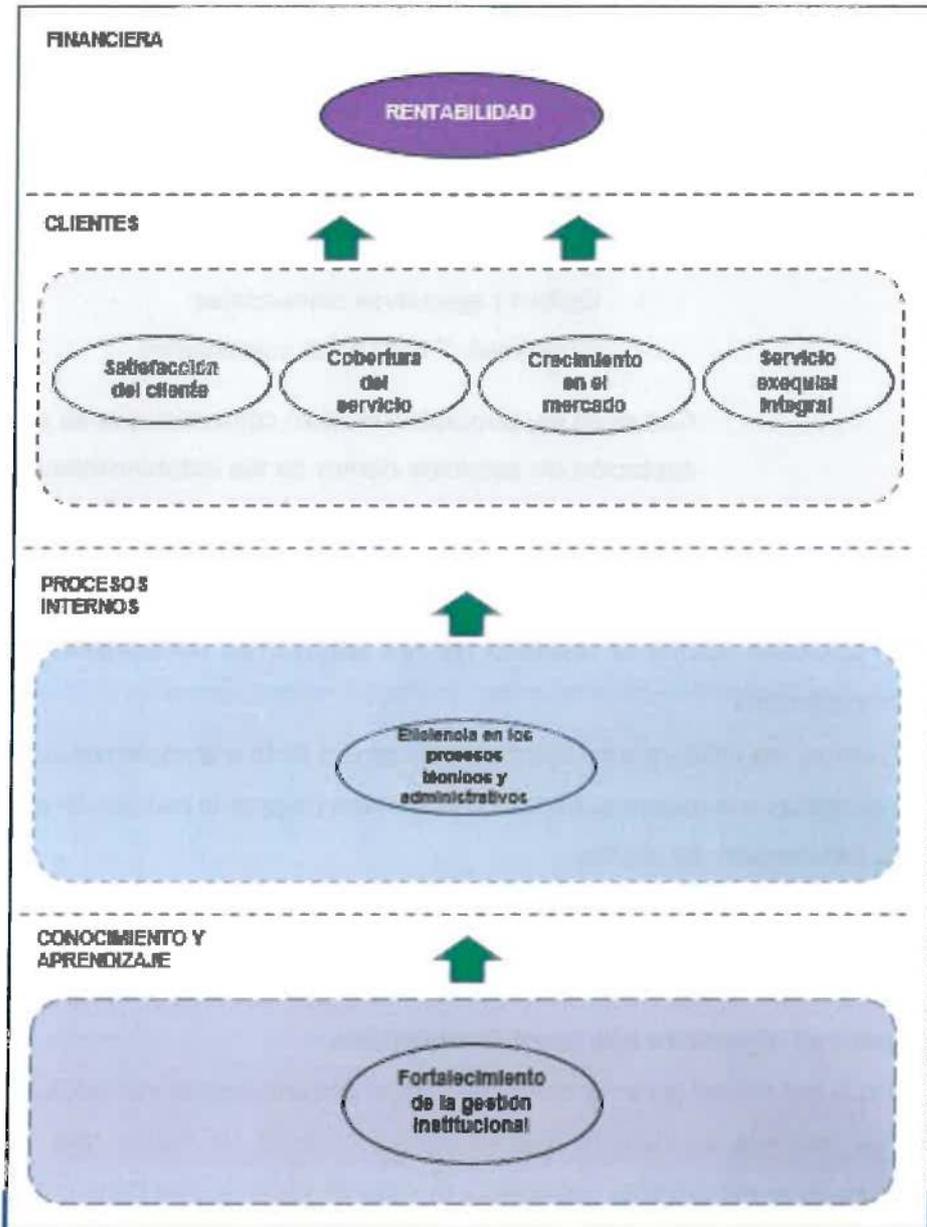
Destinar las utilidades del ejercicio económico 2018 a la implementación de acciones orientadas a la mejora continua que permitan mejorar la calidad del producto y elevar la satisfacción del cliente.

### **6 Recomendaciones a la Junta General respecto de políticas y estrategias para el siguiente ejercicio económico.**

En la actualidad las empresas exequiales enfrentan cada vez retos mayores, ya que los usuarios se vuelven más exigentes creando un marco que la necesidad de mejorar el rendimiento operativo y el logro de eficiencia se transforma en un objetivo estratégico. Bajo este contexto de gestión se recomienda trabajar en el desarrollo de



los factores críticos de éxito que se despliegan en el mapa de relaciones Causa-Efecto que se detalla a continuación:



Fuente: Plan Estratégico

A través del cumplimiento de los objetivos estratégicos que se detallan a continuación:

PERSPECTIVA	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	OBJETIVO ESTRATEGICO
FINANCIERA	<i>Rentabilidad</i>	Maximizar el resultado neto de la empresa
		Reducir costos y gastos operativos
CLIENTES	<i>Satisfacción del cliente</i>	Cumplir a cabalidad los términos y condiciones requeridos por el cliente en la provisión del servicio
		Ampliar la cobertura del servicio en las provincias de mayor influencia en el país.
	<i>Cobertura del Servicio</i>	Incrementar las ventas a nivel nacional



<b>GERENCIA GENERAL - INFORME DE GESTIÓN</b>			
Documento: Versión I	Tratamiento: Información Pública	Fecha: Diciembre 2018	Página 71

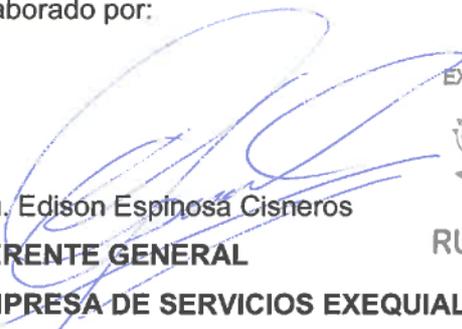
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b><i>Eficiencia en los procesos técnicos – administrativos</i></b>	Diseñar e Implementar los procesos organizacionales bajo un enfoque de gestión por procesos
<b>CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>	<b><i>Fortalecimiento Institucional</i></b>	Desarrollar e implementar el modelo de gestión e información de Exequiales IESS
		Desarrollar al personal técnico y administrativo de Exequiales IESS

Fuente: Plan Estratégico

**7 El estado de cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor por parte de la compañía.**

La compañía en lo que respecta a las normas de propiedad intelectual y obligaciones con los municipios se encuentra al día en su cumplimiento.

Elaborado por:

  
Ing. Edison Espinosa Cisneros  
**GERENTE GENERAL**

**EMPRESA DE SERVICIOS EXEQUIALES DE LA SEGURIDAD SOCIAL ECUATORIANA S. A**

EMPRESA DE SERVICIOS  
EXEQUIALES DE LA SEGURIDAD  
SOCIAL ECUATORIANA S.A.



RUC: 1792513537001