



Facultad de Ciencias Jurídicas, Políticas y Relaciones Internacionales

Especialización en Cumplimiento y Anticorrupción

**Tema:**

Implementación piloto del sistema de cumplimiento en  
HoldingDine Sociedad Anónima Corporación Industrial y  
Comercial

**Trabajo de Titulación para la obtención del Título de**

**Especialista en Cumplimiento y Anticorrupción**

**Presentada por:**

Derly Nicole Laguna Yáñez

Karen Anabel Quintana Guanoluiza

Darwin Xavier Reinoso Ontaneda

**Tutor:**

Almudena Curero Saiz

**Quito, 16 de julio de 2024**

## Resumen

La compañía Holdingdine s.a. Corporación Industrial y Comercial es una sociedad anónima con domicilio en Quito, ubicada en la Av. Coruña E25-58 y Av. 12 de octubre. Su objeto social exclusivo es la adquisición y tenencia de acciones y/o participaciones en otras compañías o sociedades, con el propósito de vincularlas y ejercer control mediante relaciones jurídicas. A la fecha, su capital social asciende a USD 125,000,000 (ciento veinticinco millones de dólares de los Estados Unidos de América), con un valor nominal de USD 10.00 (diez dólares de los Estados Unidos de América) por acción. En el año 2024, como fruto de los procesos de auditoría externa que realiza la compañía se observó que Holdingdine no cuenta con un sistema de cumplimiento y durante su reestructuración deberán implementar.

Holdingdine s.a. Corporación Industrial y Comercial es su proceso de reestructuración y plan de acción para subsanar las observaciones presentadas por el equipo de auditoría externa levantó un cronograma de actividades y en cuanto a la implementación del programa de cumplimiento se otorga el lapso de 1 año para llevar a cabo el diseño, estructuración e implementación del mismo.

En este sentido, los estudiantes de la especialización en cumplimiento y anticorrupción de la Universidad de los Hemisferios propusieron levantar un plan piloto de implementación de programa de cumplimiento en el HoldingDine donde se abordarán análisis de contextos actuales, los riesgos que se encuentran expuesto el holding, normativa y protocolos a implementarse, canales de denuncias, estructuración del perfil del oficial de cumplimiento a nombrarse y la proyección de los planes de entrenamiento para toda la comunidad del HoldingDine.

Palabras clave: cumplimiento, implementación, diseño, análisis de riesgos.

## Abstract

The company Holdingdine s.a. Corporación Industrial y Comercial is a corporation based in Quito, located at Av. Coruña E25-58 and Av. 12 de Octubre. Its exclusive business purpose is the acquisition and holding of shares and/or interests in other companies or societies, with the goal of linking them and exercising control through legal relationships. As of today, its share capital amounts to USD 125,000,000 (one hundred twenty-five million dollars of the United States of America), with a nominal value of USD 10.00 (ten dollars of the United States of America) per share.

In 2024, as a result of the external audit processes conducted by the company, it was observed that Holdingdine does not have a compliance program or a compliance officer profile. During its restructuring process and action plan to address the observations made by the external audit team, Holdingdine s.a. Corporación Industrial y Comercial developed a schedule of activities and allocated a period of one year for the design, structuring, and implementation of the compliance program.

In this context, students specializing in compliance and anti-corruption at Universidad de los Hemisferios proposed to create a pilot plan for the implementation of a compliance system at Holdingdine.

**Keywords:** compliance program, implementation, design, risk analysis.

## **Declaraciones**

### **Declaración de aceptación de norma ética y derechos**

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en este ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Para la elaboración del presente trabajo se han podido utilizar datos confidenciales de una o más organizaciones por lo que se adjunta el correspondiente acuerdo de confidencialidad.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee.

Karen Anabel Quintana Guanoluiza

C.C. 1725206484

## **Declaración de aceptación de norma ética y derechos**

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en este ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Para la elaboración del presente trabajo se han podido utilizar datos confidenciales de una o más organizaciones por lo que se adjunta el correspondiente acuerdo de confidencialidad.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee.

Darwin Xavier Reinoso Ontaneda

CC. 1719480954

## **Declaración de aceptación de norma ética y derechos**

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en este ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Para la elaboración del presente trabajo se han podido utilizar datos confidenciales de una o más organizaciones por lo que se adjunta el correspondiente acuerdo de confidencialidad.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee.

Derly Nicole Laguna Yáñez

C.C. 0950236380

## **Índice De Documentos**

### **“Implementación piloto del programa de cumplimiento en**

### **HoldingDine Sociedad Anónima”**

#### **1.1. Contexto y justificación del proyecto**

La compañía Holdingdine s.a. Corporación Industrial y Comercial fue constituida con fecha enero del 2001, quien tuvo un solo accionista, la Dirección de Industrias del Ejército Dine, hasta que en el año 2010 se autorizó la transferencia total de acciones para el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) quien, desde dicha fecha hasta la presente, ha sido el único propietario de Holdingdine. La compañía en fecha 10 de enero del 2023 logró su reactivación después de revertir el proceso de disolución, liquidación y cancelación voluntaria iniciado en mayo del 2013, en este sentido se define a Holdingdine como una sociedad propietaria de derechos representativos de capital en otras sociedades anónimas o limitadas que las agrupa con la intención de controlarlas y dirigirlas; a diferencia de la sociedad de cartera, las cual compran las acciones y obligaciones, pero sin la finalidad de administración o control.

#### **1.2. Objetivos generales del sistema de cumplimiento**

El holding debe garantizar que todas las empresas bajo su control cumplan con las leyes y regulaciones aplicables en las jurisdicciones donde operan. Esto incluye normativas fiscales, laborales, ambientales, y sectoriales específicas.

#### **1.3. Alcance del proyecto**

En el ámbito normativo legal es crucial cubrir las necesidades de regulaciones locales e internacionales en cuanto a todas las jurisdicciones que operan como en su actividad

económica; en el ámbito operacional es importante incluir procesos continuos de control en adquisiciones, finanzas, recursos humanos, entre otros. En el ámbito de gestión de riesgos es necesario levantar una evaluación de riesgos en cada área operativa y gerencial.

## **2. Creación de la Documentación del Sistema de Cumplimiento**

### **2.1. Documentación necesaria**

En el levantamiento piloto de un sistema de cumplimiento está incluidos procedimiento de registro de entrevistas con los altos directivos, revisión de documentación vigente en el holding, posteriormente se realiza el levantamiento de una matriz de riesgos con metodología de uso Messeri la cual busca ponderar los riesgos de forma cualitativa y cuantitativa.

**2.2. Documentación interna:** En esta implementación piloto del programa de cumplimiento para Holdingdine el equipo realizó entrevistas, levantamiento y registro de información de la empresa. Creación de matrices de riesgos con metodología de incendios Messeri, se aplicó de igual forma la metodología de diamante para valorar los riesgos a los que se encuentran expuestos constantemente por su actividad y derivados, así como también el impacto que genera como también el plan de mejoras y de acción que podrían usar los administradores.

**2.2.1. Matriz de riesgos Messeri/ incendios:** En la matriz de incendios se realiza el proceso de monitoreo de forma cualitativa y cuantitativa y de acuerdo con la gravedad del riesgo se asocia a un plan de acción con medidas correctivas vinculados a un presupuesto destinado al departamento de cumplimiento.

**2.2.2. En la matriz de riesgos residual:** Es importante considerar que el nivel de riesgo de Holdingine refleja el nivel de riesgo que asume por la inversión en cada empresa subsidiaria. De manera que la debida diligencia, iniciará por conocer la propiedad de las acciones (quienes tomarán las decisiones) y los beneficiarios finales, a quienes se les empleará la misma matriz de: “conoce a tu directorio”. En la matriz de riesgo para cada una de las subsidiarias que considere las características propias de su naturaleza. Sus riesgos fueron categorizados en 5 niveles: 5 siendo el más alto, 4 medio alto, 3 medio. 2 medio bajo y 1 bajo.

**2.2.3. Normativa y protocolos de procedimiento:** En este apartado, el equipo creó un manual de políticas y procedimientos internos de cumplimiento y prevención de riesgos y dentro de ello se incorporaron los perfiles y requisitos que debe cumplir los postulantes al cargo de oficial de cumplimiento, así como también el proceso para constituir una unidad de cumplimiento.

**2.2.4. Canal de denuncias:** En este apartado el equipo realizó un análisis de los tipos de comunicaciones que debe dirigir y velar que la comunicación sea amigable abierta no solo para los empleados y/o funcionarios públicos sino también la apertura de la ciudadanía en general. El canal de denuncias propuesto se lo denominó “buzón de transparencia”.

**3. Informe final:** En el informe final del proyecto se entrega una matriz de riesgos asociada a los riesgos inherentes de la compañía, asimismo análisis del contexto en el que se encuentra

la empresa y sus medidas de acción. Adicionalmente se deja clara importancia en la implementación del canal de denuncias y los pasos a seguir.

#### **4. Anexos**

*- Metodología de riesgo, matriz de riesgos de impacto en el sector, matriz de probabilidad, manual de cumplimiento.*

*- Sistema de detección de alertas tempranas, tipologías involucradas y plan de acción propuesto a la organización.*

*- Otros documentos relevantes: Formato de propuestas de entrenamientos internos para los colaboradores del Holdingdine.*