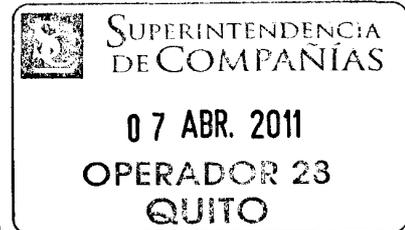


HOLDINGDINE S.A.
INFORME DE COMISARIO



2010

I) OBJETIVO

- ✓ Poner en conocimiento de la Junta General de Accionistas de la Corporación, el informe de Comisario correspondiente al año 2010.
- ✓ Realizar recomendaciones que permitan mejorar la productividad de las empresas.

II) ALCANCE

- ✓ Al señor Presidente de la Junta General, al señor Presidente Ejecutivo del HOLDINGDINE S.A. S.A., quienes a su nivel dispondrán las acciones a ser tomadas en procura del mejoramiento continuo de las empresas.

III) REFERENCIAS

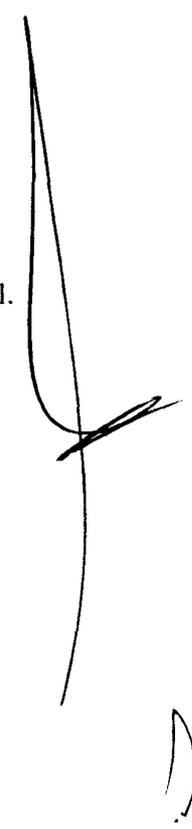
- ✓ Visita a la Corporación y documentos presentados por las Gerencias.

IV) RESPONSABLES Y AUTORIDAD

- ✓ El responsable de elaborar el presente documento es del Comisario Principal.

V) DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

A los señores Accionistas y Junta General de Accionistas del HOLDINGDINE S.A.



**A.- ANTECEDENTES.-**

- Oficio HDINE-AJS-342 de 8 de Abril del 2008, mediante el cual la Presidencia Ejecutiva del HOLDINGDINE S.A. me comunica la designación como Comisario Principal
- Directiva para las labores de fiscalización societaria y Supervisión Empresarial.

B.- INFORME DE COMISARIO.-

En cumplimiento al Art. 274 y 279 de la Ley de Compañías y a la designación de Comisario Principal según el antecedente expuesto en el presente informe, se ha procedido a realizar el análisis de los procesos administrativo, financiero y comercial de la empresa HOLDINGDINE S.A., en sujeción a la Ley de Compañías, Ley de Régimen Tributario, Estatuto y Resoluciones de la Junta Directiva; así como a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad y principios de contabilidad generalmente aceptados.

Las acciones de carácter administrativo y comercial ejecutadas por la empresa y las cifras expresadas en los estados financieros cortados al 31 de diciembre del 2010 son de responsabilidad de los administradores de HOLDINGDINE S.A.; mientras que, como Comisario se expresa una opinión sobre la razonabilidad de los hechos y datos que se consignan en los estados financieros, archivos y más documentos de gestión que han servido de base para este análisis, de una manera selectiva, evidenciada e imparcial.

1.- Cumplimiento de disposiciones legales, reglamentarias o estatutarias, disposiciones de la Junta General, Accionistas, políticas y directrices corporativas.**1.a. De la Junta Directiva:**

Revisadas las Actas de la Junta Directiva y las Resoluciones tomadas por la Presidencia Ejecutiva para el cumplimiento de las disposiciones emitidas por dicha Junta, se concluye, luego de la verificación correspondiente, que éstas han sido cumplidas por los distintos órganos ejecutivos del Holdingdine.

Las resoluciones no cumplidas son las siguientes:

- Desinversión en AMAZONASHOT e INAMAZONAS S.A. y que el 60% se destine al Sistema de salud de las Fuerzas Armadas.(Acta del 11 de mayo del 2010).

La Administración informó que por efecto de la cesión de las acciones de DINE en el HOLDINGDINE S.A. al ISSFA, efectuada el 29 de octubre del 2010, las nuevas redefiniciones sobre este tema corresponderán al ISSFA.

A large, stylized handwritten signature or mark, possibly a stylized 'D' or 'S', extending vertically from the bottom right of the page.

- Realización de un examen especial a la empresa ANDEC respecto de la ejecución de la equidad remunerativa y nueva escala salarial. (Acta del 2 de septiembre del 2010). El examen especial está en ejecución por parte de la Inspectoría Empresarial.

La Insectoría Empresarial presentó el respectivo informe en la Junta General de ANDEC del 13 de octubre del 2010

- Que se tomen las acciones pertinentes para solucionar la situación administrativa de la empresa ANDEC. (Acta del 8 de diciembre del 2010).

Bajo supervisión de la Inspectoría Empresarial, a través de un contrato con la Consultora Gabela, se está realizando un análisis sobre este tema. No se pudo determinar la fecha que debe entregar el trabajo la Consultora.

La Administración ha informado que el plazo para la ejecución de este contrato fenece el 15 de abril del 2011; fecha en la cual se deberá entregar el respectivo Informe.

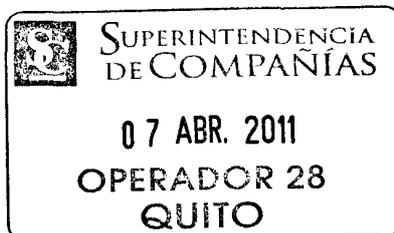
- Disposición de desinversión en la empresa SOCASA S.A. (Acta de 20 de diciembre del 2010).

Como hecho subsecuente debo señalar que, como consta en el acta respectiva, en la sesión de la Junta Directiva del 27 de enero del 2011 se presentó el respectivo cronograma y se informó sobre sus efectos.

- Adquisición de 500.000 acciones en la empresa SUPERDEPORTES a US\$ 4,53 por cada acción y negociación a US\$ 4,32 (acta de 20 de diciembre del 2010). No se llegó a efectuar la negociación por no haber acuerdo en precios y forma de pago.

1.b. Del Auditor Externo (Carta a Gerencia correspondiente al año 2009):

1. Entregar en forma oportuna las facturas originales al cliente.
2. Presentar sus activos y pasivos ordenados atendiendo a su liquidez, solo si tal presentación proporciona mayor relevancia y fiabilidad que la presentación corriente y no corriente.
3. Eliminar de sus estados financieros información sobre los resultados de las actividades de operación y las partidas extraordinarias.
4. Evaluar el impacto que generará el registro del 100% de la jubilación patronal y desahucio en los Estados Financieros que deberá ser provisionados para todos los empleados de la Compañía a partir de la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera.
5. Tratamiento contable para las bonificaciones de productos y en efectivo.



6. Valuación correcta y depreciación de los activos fijos siguiendo vidas útiles económicas y no tributarias.

Estas recomendaciones tienen relación con la aplicación de las normas NIIF a partir del 2011, con un año de transición en el 2010. Al efecto, la Gerencia de Finanzas elaboró un cronograma de actividades orientadas especialmente a la capacitación de su personal, que permita en el año de transición desarrollar una Contabilidad paralela y comprobatoria con la aplicación de las NIIF. Lo anterior permitiría a su vez dar cumplimiento a las recomendaciones del Auditor Externo. Este cronograma se encuentra retrasado en su cumplimiento.

La Administración ha señalado que el desfase en la ejecución del Cronograma obedeció a la suspensión de las respectivas actividades, derivadas de la transición posible aplicación de la Ley de Empresas Públicas; particular que se comunicó a la Superintendencia de Compañías con Oficio No. HDINE-AJS-1075 del 22 de septiembre del 2010.

1.c. Del Comisario Principal:

En el Informe de Comisario Principal no se consignan recomendaciones.

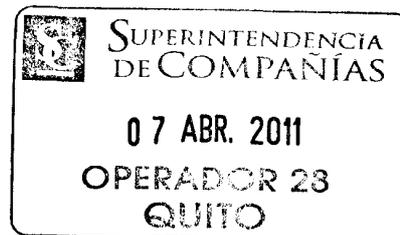
2.- Procedimientos de Control Interno.-

Siendo el Holdingdine una empresa que trabaja con un Sistema Integrado de Gestión y utiliza herramientas importantes para la gestión empresarial tales como: Planificación Estratégica y Balanced Scorecard bajo el Sistema Strategy Link, ERP – BAAM y Adams, entre otros, la función del Comisario se concretó a analizar la utilización de algunas de estas herramientas en las diferentes gerencias de la Corporación.

2.a.- Planificación Operativa Anual.-

En consideración a que los POA anuales tiene como propósito fundamental materializar u orientar la ejecución de políticas, planes y proyectos, a través de los cuales, se da cumplimiento a los objetivos estratégicos establecidos, se analizó someramente el POA de cada Gerencia. Los responsables presentaron la Matriz del POA sobre la cual se analizó el cumplimiento del Plan.

No se presentó en ninguna de las gerencias visitadas, el documento completo, en el cual, partiendo de una introducción, se analice el modelo de negocio de cada Gerencia, se valore los objetivos del año anterior, se describa la Visión y Misión de la gerencia, valores, principios, políticas y objetivos estratégicos derivados del Plan Estratégico de la Corporación. Tampoco se pudo determinar la organización, mapa de procesos, plan de licencias, plan de capacitación, entre otros.



Dentro de la organización, las Gerencias de Logística, Talento Humano, Gestión de la Estrategia y Operaciones realizaron cambios en su orgánico estructural, para lo cual, se siguieron los procedimientos administrativos correspondientes. A partir de noviembre se iniciaron los estudios de organización que obedezcan a la nueva dependencia legal del Holdingdine con el ISSFA.

En cuanto a la planificación, el porcentaje de cumplimiento del plan en las Gerencias varía entre el 84% al 95% lo cual significa en términos de indicadores, desde el rojo hasta el verde.

En la ejecución de la planificación existen algunos factores que han incidido en su porcentaje de cumplimiento; entre ellos, la incertidumbre generada por la Ley de Empresas Públicas y la relación de dependencia que podría tener la Corporación de acuerdo con esta Ley.; además, la elaboración y socialización del proceso de compras acorde a las disposiciones de la Ley y la utilización del Portal de Compras Públicas.

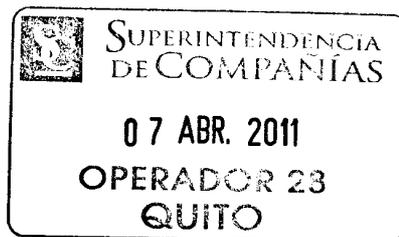
Entre los proyectos más importantes generados durante el presente año, se destacan los siguientes:

Operaciones (Manufactura)

- Centro de Acopio de Guayaquil, terminado
- Centro de Distribución y Acopio de Quito: retrasado dos años en su ejecución, se prevé dividirlo en fases y está previsto ejecutarse en los próximos dos años.
- Aprobación del proyecto de ampliación a 220.000 toneladas de ANDEC
- Proyecto de planchado en Fabril Fame, terminado.
- Proyecto Sistema Integrado de Gestión en Fabril Fame, en ejecución.
- Proyecto de certificación de munición, terminado
- Proyecto de desmilitarización de munición, en ejecución.

Investigación y desarrollo:

- Siderúrgica del Pacífico,
- Plan Masa para Aychapicho (Para nueva ubicación Unidades Militares cantón Quito)
- Parque científico conjunto con la ESPE
- Estudio e investigación sobre el banano
- Cultivo de Cereales
- Mejoramiento del gluten del trigo



Logística:

Para el cumplimiento de la Ley, en lo referente a Contratación Pública, se ha trabajado en la implementación y mejora continua del proceso de contratación al interior de la Gerencia, así como, se ha realizado una adecuada difusión del mismo a sus usuarios; sin embargo, su trámite ha sido motivo de retraso en algunos proyectos enviados por las Gerencias. Asimismo, en lo relacionado con los términos de referencia que son de responsabilidad del solicitante, su mala elaboración se ve reflejada en los tiempos de retraso que a su vez afecta el indicador de gestión de la Gerencia de Logística.

Talento Humano:

El estudio realizado para definir el tema de equidad salarial fue lo más importante de la Gerencia durante el año que se analiza. Los montos determinados tuvieron el carácter de retroactividad desde enero del 2010. La posibilidad de aplicación de la ley de empresas públicas respecto del destino de las utilidades tuvo un peso importante en la definición de los parámetros; de igual manera, el análisis de la cadena de valor de las empresas y un exhaustivo estudio para valorar los cargos, apoyaron su elaboración.

Gerencia de Operaciones Servicios:

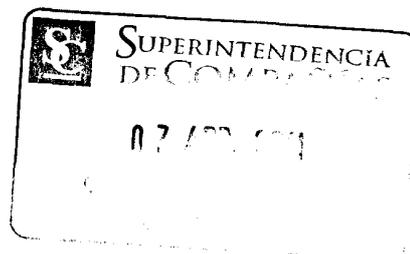
La inclusión de la compañía COSSFA S.A. que asumió las actividades del Comisariato del Ejército como nueva empresa del HD se constituyó en el proyecto más importante de la gerencia. Para esta empresa se terminó la remodelación de las instalaciones, la misma que estuvo a cargo del CEE. Aún no es posible liquidar el contrato. La gerencia requiere de un especialista en comercialización a fin de atender las necesidades de este tipo de empresas.

DINMOB no ha podido concluir con la venta de las antiguas oficinas del HD; es necesario tramitar un cambio en el documento de propiedad horizontal del edificio para facilitar esta labor y evitar un lucro cesante que se estaría generando.

2.b. Indicadores de Gestión:

El POA tiene como uno de sus elementos principales el Tablero de Control (BSC), en el que se evidencian los objetivos estratégicos, indicadores, metas y medios (proyectos, planes de acción, estrategias) necesarios; constituyendo este el instrumento que direcciona y controla la gestión de la empresa, alineado a los objetivos corporativos.

En el presente año, los indicadores de gestión han sido medidos por Semestres; en tal virtud, que en el tablero de control, al 31 de diciembre del 2010 se encuentra los resultados correspondientes al II Semestre. Este particular afecta a aquellos indicadores que se miden a lo largo de todo el año.



Los indicadores de gestión que se encuentran en rojo por falta de gestión en todas las gerencias, y que son de responsabilidad de Talento Humano son:

- Cultura organizacional
- Clima laboral
- Nivel de Competencias
- Capacitación

Otros indicadores que no han alcanzado las metas trazadas en la planificación del POA, por parte de las Gerencias de la Corporación son:

- Cumplimiento del plan de compras
- Cumplimiento de recomendaciones
- Reducción de activos improductivos
- Cumplimiento del presupuesto
- Evaluación de competencias
- Proyectos de mejoras
- Requerimientos de servicios corporativos
- Sistema de mejora de calidad
- Reuniones del Sistema de Gestión.
- Imagen Institucional
- Satisfacción del cliente
- Análisis de factibilidad de proyectos de mejora de las empresas
- Procesos de innovación

Cada uno de ellos, en sus respectivas Gerencias deben ser analizados y reformulados.

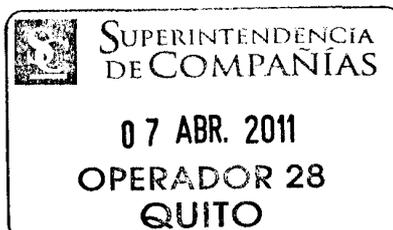
2.c. Ejecución Presupuestaria:

Las Gerencias no cumplieron con su planificación presupuestaria. Por lo general, no se cumplió lo relacionado a capacitación, visitas y viajes entre los más importantes.

2.d. Otros aspectos importantes de control interno.

Se ha dado cumplimiento al art. 25 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, el mismo que exige la aprobación y publicación del Plan Anual de Contratación hasta el 15 de enero del año en curso. La mayor cantidad de procesos de contratación se encuentra en el Comité Interno de la entidad, el mismo que ha despachado un total de 61 contratos.

De la revisión del proceso se ha determinado que todos ellos han cumplido con los requisitos legales respecto a garantías, actas provisionales y definitivas para la culminación de los mismos. Se lleva un libro de resoluciones que permite un adecuado seguimiento de los contratos, a más de las actas de Comité a cargo de la Vicepresidencia.



En cuanto al Comité Corporativo presidido por la Presidencia Ejecutiva, ha tramitado los pedidos realizados por las subsidiarias en su mayor parte, y cuyos montos están estipulados en la ley. Se ha revisado las actas correspondientes, las mismas que han seguido los procesos estipulados en la Ley. El seguimiento de estos contratos en cuanto a su ejecución no está siendo monitoreado por las Gerencias que lo tramitaron.

Por efecto de la nueva modalidad de contratación a través del portal de compras públicas, se ha descuidado la calificación de proveedores para contratos de cuantía mínima y de menor cuantía.

El proceso de selección de personal afrontó problemas iniciales por efecto de los bajos salarios ofrecidos al mercado, lo cual se subsanó al adoptarse los nuevos valores determinados en el estudio de equidad salarial.

La gerencia de la Estrategia tuvo limitaciones para cumplir con sus objetivos debido a la falta de personal en algunos de los principales cargos.

La planificación estratégica vigente culmina el 31 de diciembre del presente año.

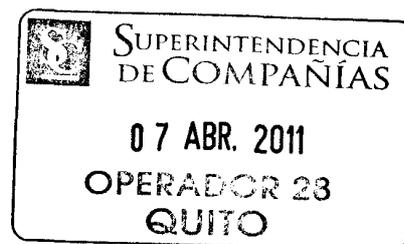
En el año 2010 no se realizó el concurso de las subsidiarias para el premio interno de Calidad.

En la Gerencia de Marketing no se cuenta con su gerente titular, es el especialista el encargado de la gestión.

La Gerencia de Operaciones Servicios estuvo sin titular hasta el 12 de octubre del 2010.

En el tablero de mando de la Corporación, los porcentajes globales se presentan de la siguiente manera:

- | | |
|--------------------------|--------|
| • Responsabilidad social | 51,30% |
| • Financieros | 82,00% |
| • Valor para clientes | 73,00% |
| • Eficiencia de Procesos | 84,00% |
| • Capital Intangible | 77,00% |



En lo que corresponde a Responsabilidad Social, el objetivo estratégico orientado a mejorar la imagen institucional tiene apenas un cumplimiento del 12,6%.

En valor para clientes, es necesario revisar los procesos para desarrollar y mantener marcas posicionadas y reconocidas, cuyo porcentaje de cumplimiento es del 60%

En capital intangible habría que revisar lo relacionado a Capital Humano y Cultura organizacional, cuyos porcentajes son del 70%.

2.e.- Recomendaciones a la Presidencia Ejecutiva.

- Impulsar la capacitación de personal para cubrir el desfase producido en el presente ejercicio.
- Revisar los indicadores de gestión que no alcanzaron sus objetivos durante el presente año, a fin de tomar correctivos en su definición.
- Elaborar una nueva planificación estratégica para el siguiente periodo que considere conveniente la alta dirección, considerando el nuevo nivel de dependencia que tendrá la institución bajo el ISSFA, lo cual incidirá en la Visión, Misión y Objetivos estratégicos de la institución.
- Conseguir un mayor involucramiento de los gerentes de área y coordinadores en la planificación estratégica y en su ejecución.
- Retomar el concurso interno de calidad en las subsidiarias, a fin de conseguir mejores estándares en su gestión.
- Analizar la posibilidad de cambiar la visión de la Inspectoría Empresarial en cuanto a cambiar su enfoque de auditoría pública a auditoría empresarial.

3.- ESTADOS FINANCIEROS.-

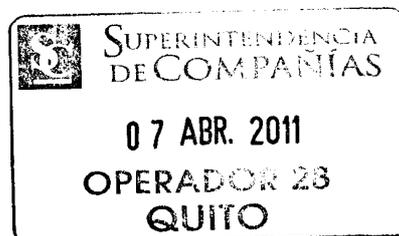
El Holdingdine es el responsable de la preparación y presentación razonable de los estados financieros, de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad y de control interno necesarios para su preparación.

El Estado de Resultados corresponde a la sociedad mercantil empresarial, cuyo activo está constituido por acciones, títulos o participaciones en otras empresas, con el fin de administrarlas, manejarlas y controlarlas, para obtener rendimientos financieros. Dada esta modalidad que distingue a un Holding, los indicadores financieros no se compadecen con aquellos que normalmente son referentes de empresas manufactureras o de servicios.

Hasta el 31 de diciembre del 2010 el Holdingdine administró un capital de trabajo de US\$ 21.256.458 de dólares, menor en US\$ 4.264.313 del año 2009, el mismo que le permitió atender los egresos corrientes de la actividad propia de la empresa, y garantiza la liquidez y solvencia de la empresa.

En la estructura de los activos se encuentra un 15% en el activo corriente, el 4% en el activo fijo; y, el 81% en las inversiones en acciones.

Las inversiones se encuentran realizadas en las empresas subsidiarias, a las cuales se ha sumado en el presente año la empresa Siderpacífico S.A. El valor total de inversiones alcanza a la suma de US\$ 200.099.970 que es mayor en US\$ 10.931.349 respecto al año anterior. La ganancia en inversiones del año alcanza a los US\$ 22.733.683



Las cuentas por cobrar están directamente relacionadas con las empresas subsidiarias a un plazo máximo de 365 días; sin embargo, estas se renuevan al término de su caducidad cuando dichas empresas no realizan abonos a la deuda. El monto de estas cuentas alcanza a US\$ 27.169.694 que es mayor en US\$ 7.891.521 respecto al 2009.

En el activo fijo, edificios y terrenos representan el 89% del rubro.

La estructura de los pasivos demuestra un 6% en el pasivo corriente, 0,1% en pasivo a largo plazo y un 94% en su patrimonio.

Las cuentas por pagar alcanzan a US\$ 12.032.431 menor en US\$ 6.423.971 respecto del periodo anterior; el 98,7 % corresponden a las empresas relacionadas. Los impuestos por pagar representan el 16% del pasivo corriente.

El patrimonio de la empresa alcanza a US\$ 232.243.519 el mismo que es superior en US\$ 8.034.364 respecto del 2009.

En el estado de resultados, los ingresos por ventas alcanzan a US\$ 13.768.976 menor en US\$ 3.512.186 respecto al período anterior. El ingreso por regalías constituye el 78% del rubro. El 15% corresponde a asistencia técnica por parte del Holdingdine a sus empresas relacionadas.

Los ingresos producto de la actividad financiera alcanzan a US\$ 24.773.048 de los cuales, el 92% corresponde al rubro valor del patrimonio proporcional neto

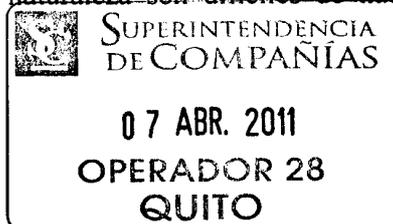
El costo por ventas fue de US\$ 11.846 menor en US\$ 7.858.779 respecto del 2009, debido a que en el periodo anterior, el Holdingdine actuaba como intermediario de las subsidiarias. En este año, la cifra representa sus propios costos.

El margen bruto alcanza a US\$ 13.757.130 mayor en US\$ 4.616.593 respecto del periodo anterior.

Los gastos administrativos alcanzan a US\$ 4.244.999 en el cual está incluido el valor por depreciación de los activos fijos por US\$ 487.581,63. Este rubro representa el 31% del margen bruto. No existen gastos de venta.

Con estos resultados, la utilidad neta del año, incluido impuestos, alcanza a US\$ 31.229.519 mayor en US\$ 5.457.125 respecto al año 2009. De acuerdo a lo dispuesto en la Constitución de la República, la empresa no hace provisiones para la participación de los trabajadores en las utilidades.

Los principales indicadores financieros de la empresa se resumen de la siguiente manera, considerando, como se indicó al inicio, el modelo de negocio como Holdingdine. Las comparaciones con otros entes de la misma naturaleza son difíciles de hacerlas en el mercado nacional:



- Solvencia: 2,48 veces
- Liquidez acida 0,66 veces
- Solidez financiera: 6%
- ROA: 12,78%
- ROE: 13,45%
- Rendimiento del capital: 27,37%
- Recursos propios: 0,941

En términos generales, estos indicadores demuestran un adecuado manejo financiero de la empresa.

4.- Elaboración de libros de contabilidad.-

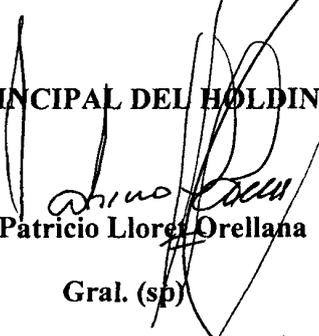
Revisados los documentos que sustentan las operaciones financieras en el área de contabilidad y tesorería, estos cumplen satisfactoriamente con los procesos exigidos.

5.- Opinión

Del precedente análisis y por lo señalado en el literal B, segundo párrafo, en mi opinión los Estados Financieros presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera del HOLDINGDINE S.A. al 31 de diciembre del 2010, conforme con disposiciones legales vigentes y con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC).

Quito, 24 de marzo del 2011

COMISARIO PRINCIPAL DEL HOLDINGDINE S.A.


Ing. Patricio Lloret Orellana

Gral. (sp)


Firma

