

# **EL BUEN GOBIERNO FISCAL EN LA REFORMA MERCANTIL DEL 2014**

**¿CÓMO INTRODUCIR EL TAX CONTROL FRAMEWORK  
EN EL MODELO COSO?**

**AUTORA: Marina Muñoz Castellanos**

**NIUB: 14971880**

**ASIGNATURA: Trabajo Final de Grado**

**TEMÁTICA: Derecho Financiero y Tributario**

**GRUPO: K1**

**TUTORES:**

**José Andrés Rozas (tutor de Derecho)**

**María Dolores Torregrosa (tutora de ADE)**

**CURSO 2015-2016, Primer cuatrimestre.**

## SUMARIO

INTRODUCCIÓN .....	2
1. EL PLAN DE ACCIÓN BEPS .....	3
2. REFORMA DE LA LEY DE SOCIEDADES DE CAPITAL .....	6
2.1. Justificación de la reforma de la LSC .....	6
2.2. Cambios normativos .....	7
2.1.1. Junta General de una sociedad de capital .....	7
2.1.2. Consejo de Administración .....	8
2.3. Tramitación parlamentaria .....	11
2.4. Implicaciones fiscales .....	12
3. CONTROL DEL RIESGO .....	15
3.1 Tax Control Framework .....	16
3.2. Modelo COSO .....	20
3.2.1. Antecedentes .....	20
3.2.2. El informe COSO .....	21
3.2.2.1. Componentes del COSO .....	22
3.2.2.1.1. Entorno de control o ambiente de control .....	23
3.2.2.1.2. Evaluación de riesgos .....	24
3.2.2.1.3. Actividades de control .....	25
3.2.2.1.4. Sistema de información y comunicación .....	26
3.2.2.1.5. Supervisión y monitoreo .....	28
3.3. ¿Cómo introducir el TCF en el modelo COSO? .....	29
CONCLUSIONES .....	33
BIBLIOGRAFÍA .....	35
LEGISLACIÓN .....	38

## INTRODUCCIÓN

Desde que estalló la crisis económica y financiera en 2008, se ha producido un cambio en el ámbito internacional. Esta crisis internacional ha comportado que se replanté, de forma generalizada, determinadas premisas en las que se sustentaba el orden económico internacional en su conjunto. Esto ha implicado que solo una cooperación efectiva entre los diferentes Estados, mediante sus Administraciones tributarias, y una nueva “*Gobernanza Fiscal*”, pueda dotar de cierta coherencia a la rama del Derecho tributario.

En esta última década estamos asistiendo a un gran cambio en el paradigma de la fiscalidad internacional. Ejemplo de ello es que se está asistiendo a un incremento de iniciativas relacionadas con las buenas prácticas en materia de gobierno corporativo por la relevancia que tiene, en concreto, que las sociedades cotizadas sean gestionadas de forma adecuada y transparente.

En el 2014 se aprobó toda una serie de textos normativos, entre ellos el Plan de la Iniciativa BEPS (Erosión de la Base imponible y el traslado de beneficios) y el Plan de Acción con 15 medidas para desarrollar el Plan de iniciativa BEPS. El Plan BEPS surgió como respuesta a la planificación fiscal agresiva y la incidencia de la crisis sistémica internacional.

Asimismo, nuestro ordenamiento jurídico también ha experimentado un cambio en su sistema fiscal con la aprobación de la Ley 31/2014, que modifica el Texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, para la mejora del Gobierno Corporativo.

Estos cambios normativos han afectado al ordenamiento jurídico español. Por ello, el objetivo de mi trabajo de final de grado es tratar de responder cómo se deben interpretar las nuevas obligaciones en relación con la fiscalidad; qué implicaciones fiscales va a tener la reforma mercantil del 2014, en concreto, cómo va a afectar la Ley 31/2014 a las sociedades cotizadas.

Para poder responder a esta pregunta habrá que analizar cuál tiene que ser el encaje de la fiscalidad en el gobierno corporativo de las empresas.

Del mismo modo, debemos tener en cuenta el impacto que está teniendo el Plan BEPS en la determinación de qué debe entender por cumplimiento de las obligaciones fiscales y los riesgos reputacionales a los que se pueden enfrentar las empresas.

Por otro lado, analizar cómo puede afectar la nueva regulación a los mecanismos de relación cooperativa existente entre la Administración tributaria y los grandes contribuyentes.

Por último, cómo podemos introducir dentro del sistema de control de riesgos corporativo un plan de control de riesgo fiscal, conocido como *tax control*

*framework*. Esta última parte del trabajo supone una novedad, que está siendo estudiada actualmente.

Para poder pasar a responder a todas las cuestiones planteadas, se debe tomar como punto de partida la Ley 31/2014, el Plan BEPS y el modelo COSO de la OCDE, además de otros estudios ya realizado por autores como Pedro Bautista, José Andrés Rozás y entidades como PwC, para fundamentar en una base sólida el trabajo.

En suma, con este trabajo se pretende llevar a cabo una exposición de cómo ha afectado la reforma mercantil en las sociedades de capital, en especial a las sociedades cotizadas. Además, como algo novedoso, hacer una propuesta de la manera de introducir el *tax control framework* dentro del sistema de control de riesgos corporativos que tienen implantadas la mayoría de sociedades.

## **1. EL PLAN DE ACCIÓN BEPS**

Según el Plan de acción BEPS de la OCDE, la globalización junto a la era digital han permitido que las empresas deslocalicen sus actividades a efectos tributarios. Ello ha facilitado la planificación fiscal por parte de las empresas transnacionales para así ver disminuido su carga impositiva al verse disminuido la cantidad de impuesto a pagar.

Esto ha sido posible como consecuencia de la globalización, debido a que las empresas multinacionales desarrollan su actividad en más de un país. Sin embargo, la normativa tributaria aplicable es de ámbito nacional y estas normativas nacionales entre sí no están bien coordinadas. Esto dado lugar, a que las empresas diseñen sistemas para poder minimizar la cantidad de impuestos a pagar; es decir, buscan establecer los beneficios obtenidos en territorios, donde su tributación sea nula o muy baja. Ello comporta un perjuicio para el o los países donde realmente se generó tales beneficios.

Según dice Jesús Gascón<sup>1</sup>, antes de la crisis económica y financiera mundial del 2008, fiscalmente solo se ponía la atención en la forma de solucionar la doble imposición. Sin embargo, desde que empezó dicha crisis, la política fiscal ha ido adquiriendo una gran relevancia. Se ha empezado a crear un sentimiento de rechazo por parte de los gobiernos y, sobre todo, de los ciudadanos sobre a aquellas empresas multinacionales que aplican una planificación fiscal agresiva para no llegar a tributar nada por sus beneficios o que sea lo más baja posible. Esto ha derivado en un riesgo reputacional<sup>2</sup> para la empresa, dado que los ciudadanos están cansados de tener que realizar un esfuerzo fiscal

---

<sup>1</sup> Jesús GASCÓN CATALÁN, “*Los Consejos de Administración como máximos responsables de la estrategia fiscal de las sociedades cotizadas*”, p.12

<sup>2</sup> José A. ROZAS VALDÉS, “*Los sistemas de co-operative compliance: una perspectiva de Derecho comparado desde el sistema tributario español*”, p. 14 (documento inédito).

considerable para aportar dinero a las arcas del Estado para que éste, a su vez, pueda dar cobertura a los gastos públicos, y, en cambio, las grandes empresas mediante esas conductas eludan sus responsabilidades.

Ejemplo de ello y de cuánto daño puede llegar a hacer una campaña de desprestigio por parte de los ciudadanos a una empresa en términos reputacional sería el caso de *Starbucks*<sup>3</sup>:

*“La filial británica de la cadena (...) Starbucks se ha comprometido a pagar más impuestos en Reino Unido, después de la polémica por la escasa contribución a Hacienda británica de esta y otras multinacionales llegara al Parlamento de Reino Unido y surgieran iniciativas populares para boicotear a dichas compañías.*

*Así, el director de Starbucks en Reino Unido (...) ha anunciado (...) se compromete a pagar un mayor impuesto de sociedades, renunciando a una serie de deducciones que legalmente le correspondería.*

*(...)*

*Estos compromisos pretenden restaurar la confianza de los clientes”*

De esta forma lo que quería hacer Starbucks era volver a recuperar la confianza de sus consumidores y compensar al Gobierno inglés por sus estrategias de ahorro fiscal un tanto discutibles.

La OCDE también establece el problema en el tema de la competencia empresarial, puesto que las empresas intentan, dentro de lo que les permite la propia normativa, reducir su carga fiscal para seguir siendo competitivas respecto a sus competidores. Por ello, las grandes empresas suelen utilizar sistemas sofisticados de planificación para minimizarla.

Hasta ahora la complejidad técnica de la fiscalidad ha llevado a ignorar por parte de los directivos de las empresas los aspectos tributarios; y la estrategia a seguir ha sido la de pagar los menores impuestos posibles, asumiendo que un cierto grado de conflictividad con la Administración tributaria era normal e inevitable.

Esto, actualmente, ha cambiado: para la OCDE se ha convertido en un objetivo el reducir las lagunas fiscales que existen en los sistemas tributarios de los Estados, así como la falta de coordinación que existen entre estos. Para poder conseguir este objetivo, se ha creado el Plan BEPS al necesitar un enfoque multilateral del problema y no local. Es decir, es necesaria una solución más globalizada.

El Plan BEPS, en su acción 6, se plantea como objetivo hacer frente a los casos en los que se produce una aplicación abusiva de los convenios de doble imposición<sup>4</sup>. Además, propone medidas para alcanzar una mayor transparencia

<sup>3</sup> EUROPAPRESS, “*Starbucks accede a pagar más impuestos en Reino Unido*” (<http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-starbucks-accede>)

<sup>4</sup> OCDE- “*Plan de Acción BEPS*”, p. 23 <http://www.aedf-ifa.org/noticia/67/El-plan-de-accion-BEPS-disponible-en-espa%C3%B1ol>

en las operaciones, como el establecimiento de mecanismos que obliguen –a las empresas multinacionales- a comunicar a la Administración tributaria los mecanismos de planificación fiscal agresiva<sup>5</sup>.

Del mismo modo, el Plan BEPS reconoce que, además de las medidas que puedan establecer los Estados para proteger sus bases imponibles, es necesario poner en marcha un instrumento multilateral para articular aquellas medidas que afectan a los Convenios de Doble Imposición<sup>6</sup>.

La comunidad internacional entiende que estas prácticas –planificación fiscal agresiva- son reprochables. Por ello, las empresas multinacionales que las lleven a cabo debe tener presente dos riesgos<sup>7</sup>: por un lado, *“el riesgo reputacional derivado de no cumplir con los estándares éticos que organizaciones como la OCDE consideran aceptables. [Por otro lado, un riesgo] económico directo puesto que (...) los impuestos no pagados gracias a esa estrategia constituyen una contingencia fiscal”*.

Por todo ello, el Plan BEPS está teniendo un gran impacto en la determinación de qué se debe entender por cumplimiento de las obligaciones fiscales y los riesgos reputacionales. Con él se pretende evitar las planificaciones agresivas y disminuir la conflictividad entre las empresas-contribuyentes y la Administración tributaria. Para ello, las empresas, en especial las empresas transnacionales, deben identificar las operaciones que impliquen un riesgo fiscal. Por consiguiente, es clave que las empresas, además de ser transparentes, dispongan de buenos sistemas de gobierno corporativos, por el cual se establezca un sistema de control interno que controle los posibles riesgos fiscales.

En España, para la introducción de la mejora corporativa, se ha modificado la Ley de Sociedades de Capital estableciendo que el Consejo de administración de una sociedad cotizada debe asumir una mayor responsabilidad fiscal, entre ellas destaca: la obligación de establecer la política fiscal de la sociedad. A la hora de fijarla, el Consejo de administración debe tener en cuenta las acciones del Plan BEPS al suponer un nuevo paradigma en el cumplimiento fiscal. Al mismo tiempo, debe gestionar los riesgos derivados de la actividad que se desarrolla en la empresa, entre estos riesgos se incluyen los fiscales. De esta forma, se dota de mayor transparencia a la entidad, que es clave para la existencia de un buen control y se disminuye, así, la conflictividad con la Administración tributaria.

---

<sup>5</sup> Hace referencia a las acciones 10, 11 y 12 del Plan de Acción BEPS de la OCDE, p.25-28

<sup>6</sup> Acción 15 del Plan BEPS, p.29

<sup>7</sup> Jesús GASCÓN CATALÁN, *“Los Consejos de Administración como máximos responsables de la estrategia fiscal de las sociedades cotizadas”*, p.14

## **2. REFORMA DE LA LEY DE SOCIEDADES DE CAPITAL**

El 3 de diciembre se aprobó la Ley 31/2014, por la que se modifica el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, para la mejora del Gobierno Corporativo. La reforma de la Ley de Sociedades de Capital<sup>8</sup> (en adelante LSC) tiene como objetivo modernizar y mejorar el gobierno corporativo de las sociedades de capital, con la introducción de modificaciones en su régimen jurídico.

Esto ha implicado que las empresas tengan que adaptarse a dicha normativa. Esto ha supuesto una modificación importante del gobierno corporativo. Por ello, ha sido inevitable revisar y adaptar las estructuras, la organización, así como las normas de funcionamiento de la Junta General, del órgano de administración y las Comisiones del Consejo. No obstante, cabe señalar que la reforma ha tenido un mayor impacto en las sociedades cotizadas.

Esta reforma ha tenido también grandes implicaciones laborales y fiscales.

### **2.1. Justificación de la reforma de la LSC<sup>9</sup>**

El gobierno corporativo de las sociedades viene adquiriendo en los últimos años una gran importancia, que ha hecho que se incorpore a la agenda regulatoria de las autoridades y a los planes estratégicos de actuación de las instituciones privadas. El gobierno corporativo se centra en el estudio del Consejo de administración, en las posibles soluciones a los problemas de agencia y de información asimétrica de las sociedades mercantiles, así como en las retribuciones y profesionalización de administradores y directivos.

Este creciente interés por el buen gobierno corporativo es como consecuencia: por un lado, del convencimiento generalizado de la utilidad de este tipo de prácticas empresariales. El buen gobierno corporativo es un factor esencial para la generación de valor en la empresa, la mejora de la eficiencia económica y el refuerzo de la confianza de los inversores. Por ello con la Ley 31/2014 ha reforzado el papel de la Junta General y ha introducido importantes modificaciones en los órganos de administración. Por otro lado, la complejidad en la estructura de gobierno corporativo de determinadas entidades, así como su falta de transparencia e incapacidad para determinar eficazmente la cadena de responsabilidad dentro de la organización, se encuentran entre las causas indirectas y subyacentes de la reciente crisis financiera.

---

<sup>8</sup>Ley 31/2014, de 4 de diciembre de 2014. Preámbulo [http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Fiscal/540640-l-31-2014-de-3-dic-modifica-la-ley-de-sociedades-de-capital-para-la-mejora.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Fiscal/540640-l-31-2014-de-3-dic-modifica-la-ley-de-sociedades-de-capital-para-la-mejora.html)

<sup>9</sup> LSC, Preámbulo

El antecedente directo de esta reforma se encuentra en el Acuerdo del Consejo de Ministros de 10 de mayo de 2013, por el que se crea una Comisión de expertos en materia de gobierno corporativo, para proponer las iniciativas y las reformas normativas que se consideren adecuadas para garantizar el buen gobierno de las empresas, y para prestar apoyo y asesoramiento a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) en la modificación del Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas<sup>10</sup>.

Con ello lo que se pretende es proteger el buen funcionamiento de los órganos de gobierno y administración de las empresas españolas para que sean lo más competitivas posible; así como generar confianza y transparencia para los accionistas e inversores, tanto nacionales como extranjeros; mejorar el control interno y la responsabilidad corporativa de las empresas españolas y asegurar la adecuada segregación de funciones, deberes y responsabilidades en las empresas, desde una perspectiva de máxima profesionalidad y rigor.

## **2.2. Cambios normativos**

Los cambios normativos introducidos por la Ley 31/2014 afectan a los órganos internos de la empresa: la Junta General y el Consejo de Administración.

### **2.1.1. Junta General de una sociedad de capital**

Los cambios introducidos en la Junta General refuerzan su papel como órgano rector y se fomentan vías para la participación de los accionistas.

La Junta, en cualquier sociedad de capital, asume más competencias en la operatividad de la compañía. Ello se traduce en una participación directa en la toma de decisiones en materia de gestión empresarial y en la aprobación de las operaciones en la que intervengan activos relevantes, que impliquen más del 25% del total de activos del último balance aprobado.

En referencia a los derechos de la minoría en las sociedades cotizadas, se ha bajado el umbral necesario (3% del capital social) para que los accionistas puedan ejercer sus derechos y se establece en 1.000 acciones el número máximo que los Estatutos podrán exigir para poder asistir a la Junta General.

Uno de los aspectos fundamentales para el buen funcionamiento de las empresas y para que exista un correcto equilibrio entre sus órganos de gobierno es la regulación del derecho de información de los accionistas.

---

<sup>10</sup> El 18 de febrero de 2015 se aprobó el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas.

Asimismo, se ha aclarado que los acuerdos por la Junta se adoptarán mediante mayoría simple de los votos de los accionistas presentes o que estén representados en ese momento.

### 2.1.2. Consejo de Administración

Especial importancia tienen las modificaciones que ha introducido la Ley 31/2014 en el Consejo de Administración. Esto es, como consecuencia de haber demostrado la importancia, que tiene para las empresas, que un Consejo de Administración esté bien gestionado; especialmente, para las sociedades cotizadas.

Por primera vez, se introduce en el Derecho español *“la regla norteamericana **“Business Judgement Rule”**<sup>11</sup> (“Protección de la discrecionalidad empresarial”). Se entiende que el estándar de diligencia de un ordenado empresario en las decisiones de negocio y de estrategia se ha cumplido, cuando el Administrador haya actuado: de buena fe; sin interés personal en el asunto objeto de decisión; con información suficiente; y, con arreglo a un procedimiento de decisión adecuado”*.

Se establece una tipificación más precisa de los deberes de diligencia y de lealtad en las tareas encomendadas a los administradores de hecho o de derecho. De la misma forma que se especifican una serie de facultades indelegables por parte de los Consejos de administración en materia de gestión, supervisión y control de riesgos<sup>12</sup>. Y estas responsabilidades, así como una serie de medidas de información y transparencia, se extienden también a los Directivos de la empresa.

Estas medidas hay que ponerlas en relación con la reforma del Código Penal (en vigor desde el 15 de julio de 2015); en concreto, con *“el nuevo marco de responsabilidad penal de las personas jurídicas, así como los administradores, consejeros y directivos, en relación con el deber de diligencia y control en materia de prevención de delitos”*<sup>13</sup>.

Por ello, se deberá coordinar la aplicación y acreditación de las nuevas responsabilidades de los administradores, consejeros y directivos con los programas de prevención de riesgos penales de las personas jurídicas, conocido con el nombre de *compliance*.

---

<sup>11</sup> Pedro-BAUTISTA MARTIN MOLINA, *“El gobierno corporativo de las sociedades de capital se modernizan”* <http://www.abogacia.es/2015/01/13/el-gobierno-corporativo-de-las-sociedades-de-capital-se-moderniza/>

<sup>12</sup> Artículo 249 de la LSC.

<sup>13</sup> P-BAUTISTA, *“El gobierno corporativo de las sociedades de capital se modernizan”*

Por otro lado, la Ley 31/2014 modifica el régimen de responsabilidad de los administradores. Los administradores -de hecho o de derecho-, y, también los directivos –cuando no se ha formado una Comisión ejecutiva o no se haya nombrado un consejero delegado-, responderán frente a la sociedad, frente a los socios y los acreedores sociales del daño que causen por ser contrarios a la Ley, a los Estatutos o por los realizados incumpliendo los deberes inherentes a su cargo, siempre que haya concurrido dolo o culpa. Asimismo, establece que los administradores tienen el deber de “*adoptar las medidas precisas para la buena dirección y el control de la sociedad*”<sup>14</sup>. Esto se puede traducir en que el administrador tiene la obligación de implementar programas de prevención de riesgos penales.

Al tratarse de un deber para el administrador, su no implantación podría implicar que se pueda ejercitar una acción de responsabilidad contra él por el incumplimiento de sus deberes inherentes a su cargo.

La reforma también ha introducido unos principios rectores de la política de remuneraciones aplicables a todas las sociedades de capital, como consecuencia la creciente preocupación que han manifestado diversos organismos internacionales respecto a la retribución de los administradores:

“a) *La remuneración de los administradores debe ser razonable, acorde con la situación económica real de la compañía y al interés de la sociedad y de los accionistas; y con las funciones y responsabilidades que les sean atribuidas.*

b) *El sistema de remuneración debe estar orientado a promover la rentabilidad y sostenibilidad de la compañía a largo plazo.*

*En este marco de política de remuneraciones, al final, corresponde al Consejo de Administración fijar la remuneración de cada uno de los Consejeros. De esta forma, se garantiza que sea la Junta General la que retenga el control sobre las retribuciones, incluyendo los distintos componentes retributivos contemplados, los parámetros para la fijación de la remuneración y los términos y condiciones principales de los contratos*”<sup>15</sup>.

En las sociedades cotizadas se determina que el cargo de consejero deberá ser obligatoriamente remunerado.

En lo que respecta al régimen de delegación de facultades del Consejo de Administración, se refuerza las facultades indelegables, entre ellas destaca: el establecimiento de las políticas y estrategias generales de la sociedad; la propia organización y el funcionamiento del Consejo; la formulación de las cuentas anuales y su presentación a la Junta General; el nombramiento y destitución de los consejeros delegados y directivos; las decisiones relativas a la remuneración de los consejeros, entre otras.

---

<sup>14</sup> Artículo 225 de la LSC.

<sup>15</sup> P-BAUTISTA, “*El gobierno corporativo de las sociedades de capital se moderniza*”.

En el caso de las sociedades cotizadas abarca a un mayor número de materias que no se pueden delegar (art. 529.ter), destacan:

- *“b) La determinación de la política de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y la supervisión de los sistemas internos de información y control.  
(...)”*
- *f) La aprobación de las inversiones u operaciones de todo tipo que por su elevada cuantía o especiales características, tengan carácter estratégico o especial riesgo fiscal, salvo-1ñ8 que su aprobación corresponda a la junta general.*
- *g) La aprobación de la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales, así como cualesquiera otras transacciones u operaciones de naturaleza análoga que, por su complejidad, pudieran menoscabar la transparencia de la sociedad y su grupo  
(...)”*
- *i) La determinación de la estrategia fiscal de la sociedad”<sup>16</sup>.*

Por último, el legislador está interesado en mejorar el correcto funcionamiento del Consejo de Administración. Para ello ha establecido que se tendrá que reunir, al menos, trimestralmente y en la que asistirán personalmente los consejeros y se garantizará que todos los consejeros reciban *“con suficiente antelación el orden del día de la reunión y la información necesaria para la deliberación y adopción de acuerdos”<sup>17</sup>*. Por primera vez se regulan las funciones de los cargos de presidente y de secretario del órgano de administración, y se introduce el principio de separación de cargos entre el presidente y los cargos ejecutivos, limitándose el mandato a un período máximo de 4 años para ser consejero.

En lo referente a las sociedades cotizadas, se introduce, por primera vez, la obligación expresa de que la administración de la sociedad deberá llevarse a cabo a través del Consejo de administración. Además, se prevé la posibilidad de que el Consejo pueda constituir Comisiones especializadas, siendo obligatorias la Comisión de auditoría y de una o dos Comisiones separadas, de Nombramientos y Retribuciones. En ambos casos, las Comisiones estarán compuestas únicamente por consejeros no ejecutivos, recayendo siempre la presidencia en un consejero independiente.

---

<sup>16</sup> Artículo 529 ter de la LSC

<sup>17</sup> Preámbulo V de la Ley 31/2014. p.4

### 2.3. Tramitación parlamentaria

El 30 de mayo de 2014, el Congreso de los Diputados adoptó el acuerdo de aprobar el Proyecto de Ley, por el cual se modificaba el Texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

El texto original fue, posteriormente, sometido a una serie de enmiendas, que fueron publicadas el 23 de septiembre del mismo año. En total, los grupos parlamentarios presentaron ochenta y siete enmiendas de las cuales solo prosperaron diez (seis enmiendas del grupo popular y cuatro del grupo socialista). Casi todas las enmiendas aprobadas fueron para introducir una mejora técnica<sup>18</sup> al Proyecto de Ley.

Posteriormente, el texto modificado por las enmiendas fue remitido al Senado para que fuera debatido y pudieran realizar las enmiendas que consideraran oportunas. Se plantearon un total de noventa y ocho enmiendas, aunque no prosperó ninguna de ellas. Por tanto, el Proyecto de Ley que se acabó aprobando fue el texto remitido por el Congreso, ya que el Senado aprueba el Proyecto de Ley sin introducir ninguna variación al texto que le remitió el Congreso de los Diputados.

Entre las enmiendas presentadas en el Congreso cabe destacar las del artículo 529 ter. Este precepto establece un listado de facultades indelegables del Consejo de administración de las sociedades cotizadas. La enmienda a dicho artículo consistía en su supresión.

Muchas de las enmiendas presentadas en el Senado por los diferentes partidos eran idénticas. Ejemplo de ello son las enmiendas que presentan el Grupo Parlamentario Entesa pel Progrés de Catalunya y el Grupo Socialista en los artículos 217 –remuneración del administrador- y 225 –deber de diligencia-, entre otros.

La mayoría de las enmiendas propuestas por los Grupos Parlamentarios, tanto en el Congreso de los Diputados como en el Senado, iban destinadas, en primer lugar, a proponer mejoras técnicas del Proyecto de Ley. En segundo lugar, enmiendas que tienen que ver con cuestiones de discapacidad y diversidad. Otro bloque de enmiendas iban dirigidos “*incrementar los derechos y los instrumentos de control*”<sup>19</sup>, *i.e.*, mejorar los derechos de las minorías de las sociedades, establecer límites máximos en la remuneración anual de los administradores y reforzar su responsabilidad, así como supervisar y fiscalizar a los directivos, en concreto el aspecto remunerativo. En cuarto lugar, “*mejorar*

---

<sup>18</sup> Por “**mejora técnica**” debe entenderse por dotar de mejor redacción a un texto a determinador preceptos para aclarar y así no haber lugar a errores a la hora de interpretarlos y aplicarlos en la práctica dichos preceptos.

<sup>19</sup> DIARIO DE SESIONES DEL CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (DSCD) nº638 de 01/10/2014. Comisión de Economía y Competitividad. Ratificación de la Ponencia y aprobación con competencia legislativa plena , p.10

*la transparencia [profundizando] en las obligaciones de información para los órganos de la empresa”.*

Pero centramos en el articulado de la Ley que tienen implicaciones directas en lo relativo al buen gobierno fiscal de las sociedades cotizadas, estos son: los artículos 529 ter, 529 quaterdecies y 540 LSC.

El artículo 529 ter supone una novedad en la LSC. En el Congreso de los Diputados, el Grupo Parlamentario IU, ICV-EUia, CHA hicieron una enmienda de supresión al apartado 2 de dicho precepto. La motivación dada fue que *“si se trata de facultades indelegables, no tiene sentido aludir a circunstancia alguna para provocar algún tipo de delegación”*<sup>20</sup>. Sin embargo, la enmienda no prosperó.

Por otro lado, el artículo 529 quaterdecies no fue sometido a enmienda y únicamente en los Diarios de sesión se hizo referencia a él diciendo que se establece la obligación de que exista una comisión de auditoría. Finalmente, el Grupo parlamentario Unión Democrática, en el Congreso, introdujo una enmienda para la modificación del artículo 540.4, que hace referencia a la información que debe incluir las sociedades anónimas en el informe anual corporativo, *“con el objetivo de que el informe de gobierno corporativo incluya datos sobre materias de diversidad, igualdad y no discriminación”*<sup>21</sup>. En los Diarios de sesiones se mencionó que los informes de gestión y gobierno corporativo debían tener en cuenta cuestiones como la diversidad y discapacidad; así como incluir, como un apartado del informe, información no financiera.

## **2.4. Implicaciones fiscales**

La reforma mercantil ha tenido una serie de consecuencias que han afectado al ámbito fiscal. Entre ellas se pueden destacar: en primer lugar, la introducción, en el ámbito de la responsabilidad del Consejo de administración de las sociedades cotizadas, del control del riesgo fiscal. En segundo lugar, la retribución de los directivos y administradores. Finalmente, la responsabilidad diferenciada de los administradores atendiendo a sus funciones, que es diferente al criterio que se sigue en materia de responsabilidad tributaria, que establece una responsabilidad solidaria entre los administradores<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> BOCG. Congreso. Enmiendas del Proyecto de Ley, para la modificación de la LSC, 23 de septiembre de 2014, p. 36.

<[<http://www.congreso.es/portal/page/portal/Congreso/PopUpCGI?CMD=VERLST&BASE=pu10&FMT=PUWXTDTS.fmt&DOCS=1-1&DOCORDER=LIFO&QUERY=%28BOCG-10-A-97-2.CODI.%29#\(Página1\)>](http://www.congreso.es/portal/page/portal/Congreso/PopUpCGI?CMD=VERLST&BASE=pu10&FMT=PUWXTDTS.fmt&DOCS=1-1&DOCORDER=LIFO&QUERY=%28BOCG-10-A-97-2.CODI.%29#(Página1))>

<sup>21</sup> BOCG. Congreso. Enmiendas, p.23.

<sup>22</sup> ULTIMA HORA MALLORCA, *“Reforma de la Ley de Sociedades de Capital”*. <[<http://ultimahora.es/noticias/economico/2015/03/06/146274/reforma-ley-sociedades-capital-por-montse-mas-llull.html>](http://ultimahora.es/noticias/economico/2015/03/06/146274/reforma-ley-sociedades-capital-por-montse-mas-llull.html)>

Respecto del primer punto –el control del riesgo fiscal por parte del Consejo de administración- se ha introducido el artículo 529 ter, el cual establece como una facultad indelegable de este órgano de administración “*la determinación de la política de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales*”, así como “*la aprobación de inversiones u operaciones que (...) tenga un especial riesgo fiscal*”, entre otras.

Esto ha llevado que las sociedades cotizadas publiquen sus políticas generales de control y gestión del riesgo. Un claro ejemplo de ello ha sido Iberdrola<sup>23</sup> y Endesa.

Todo ello hay que ponerlo en relación también con el artículo 529 quaterdecies de la LSC, el cual establece que la Comisión de auditoría tendrá la función de “*supervisar la eficacia del control interno de la sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos incluidos los fiscales, así como discutir con el auditor de cuentas las debilidades significativas del sistema de control detectadas en el desarrollo de la auditoría. [Además, deberá de] informar, con carácter previo, al consejo de administración sobre todas las materias previstas en la Ley, los estatutos sociales y en el reglamento del consejo y en particular, sobre (...) la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en (...) paraísos fiscales*”.

Cabe tener en cuenta, por otro lado, que el nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas<sup>24</sup> incluye recomendaciones dirigidas a ampliar las competencias de la Comisión de auditoría, en concreto, establece recomendaciones para crear una unidad de control y gestión del riesgo.

Asimismo, el artículo 540 de la LSC establece a las sociedades anónimas cotizadas la obligación de realizar “*un informe de gobierno corporativo*” anual, el cual será comunicado a la CNMV y entre el contenido mínimo de dicho informe debe constar los “*sistemas de control del riesgo, incluido el fiscal*”.

Por otro lado, otra de las implicaciones fiscales que ha supuesto la reforma ha sido en materia retributiva, en concreto, en la fijación o determinación de la remuneración de los administradores y directivos. El artículo 217 de la LSC instaura un sistema de remuneración a los administradores que diferencia, por una parte, las retribuciones que perciben como tales administradores y, por otra parte, las obtenidas realizando funciones ejecutivas. En el artículo 217 establece que, en cuanto a las primeras, son los estatutos sociales de cada sociedad lo encargados de establecer el sistema de remuneración de los administradores. Igualmente, en el apartado 3 de dicho precepto se establece que la Junta General debe aprobar el importe máximo anual que podrán

---

<sup>23</sup> El 20 de octubre de 2015, Iberdrola publicó su política de control y gestión del riesgo para adaptarse a la modificación de la LSC. Se puede consultar en el siguiente enlace:

[https://www.iberdrola.es/webibd/gc/prod/es/doc/riesgos\\_control.pdf](https://www.iberdrola.es/webibd/gc/prod/es/doc/riesgos_control.pdf)

<sup>24</sup> CNMV- Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, recomendación nº42, p. 39.

percibir en conjunto los administradores. Pero en todo caso, serán los administradores los que acordarán la distribución de la remuneración global teniendo en cuenta las funciones y responsabilidades que realizan cada uno de ellos. No obstante, este artículo hay que ponerlo en relación con el artículo 249 de las LSC. Este precepto dice que cuando un miembro del Consejo de administración realiza funciones ejecutivas, éste deberá firmar un contrato con la sociedad, el cual establecerá la cantidad que percibirá por la realización de las funciones ejecutivas, así como las indemnizaciones por cese.

Durante la tramitación parlamentaria, este punto –la determinación de la remuneración de los administradores- fue muy controvertida: en el Congreso de los Diputados se presentaron 6 enmiendas al artículo 217 que iban destinadas a establecer un tope máximo y que debía ser la Junta quien determinase la cantidad máxima a percibir de cada uno de los administradores y no solo la cantidad global que como máximo podían percibir todos los administradores. Ejemplo de todo ello fue las enmiendas presentadas por los Grupos Parlamentarios IU, ICV- EUiA, CHA<sup>25</sup>:

*“El importe máximo de la remuneración anual de cada uno de sus administradores y el de su conjunto, deberá ser aprobado por la junta general y permanecerá vigente en tanto no se apruebe su modificación. Para la determinación de la remuneración individual de cada administrador la junta general deberá tomar en consideración las funciones y responsabilidades atribuidas a cada administrador”.*

*“Con independencia del concepto retributivo que se adopte, el importe total del sistema de remuneración de los administradores nunca podrá ser superior al quíntuplo de la remuneración más elevada de los trabajadores de la sociedad”.*

Pero ningunas de las enmiendas fueron aprobadas. Por lo tanto, el artículo 217 mantuvo la redacción original que se preveía en el Proyecto de Ley.

En el caso de que estemos ante una sociedad cotizada habría que remitirse a los siguientes preceptos en materia de remuneración de los consejeros: 529 septdecies, 529 octodecies y 529 novecies.

Prácticamente ya todas las sociedades han tenido que adoptar los acuerdos oportunos para adecuar estas normas que han modificado el sistema de retribución. La Ley 31/2014 introdujo una disposición transitoria para que las sociedades pudieran introducir estas modificaciones, que deberían *“acordarse en la primera Junta General que se celebre con posterioridad [al 1 de enero de 2015]”*<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> BOCG 10-A-97-2 Congreso, enmiendas, p.29-30

<sup>26</sup> Disposición transitoria única de la Ley 31/2014

### 3. CONTROL DEL RIESGO

En los últimos tiempos se ha dado paso al movimiento de gestión pública<sup>27</sup> en materia tributaria, que consiste en que los contribuyentes, sobre todo las empresas multinacionales, colaboren con la Administración tributaria. Es lo que se conoce en el Foro de Administración Tributaria de la OCDE como “*co-operative compliace*”.

Por ello, cuando hablamos de “*cooperative compliance*” se hace referencia a una “*estrategia de gestión pública, aplicada a la administración de los tributos*”<sup>28</sup>. Se utiliza, a veces, como modelo organizativo, a través del cual, la Administración tributaria y el contribuyente colaboran entre ellos para que el cumplimiento de la normativa tributaria representen los menores costes posibles para ambas partes. De esta forma, con el “*cooperative compliance*” se conocería las políticas fiscales que llevan a cabo las empresas, tanto su sistema como su aplicación.

Dicha relación de cooperación debe estar sujeta al Derecho, pero lo esencial para que funcione esta cooperación entre ambas partes es encontrar un punto intermedio, que sea razonable, y beneficie tanto al contribuyente como a la Administración tributaria.

Por consiguiente, uno de los objetivos de la gestión tributaria pública es elaborar un plan de control de riesgos fiscales, pues la filosofía del “*cooperative compliance*” es anticiparse al incumplimiento por parte del contribuyente. Con ello lo que se busca es controlar los sistemas de control interno de las empresas, en especial, el de las sociedades transnacionales; y, de esta forma, comprobar si cumplen con sus obligaciones tributarias. Esto se traduce en la necesidad de que las empresas multinacionales deban establecer un sistema de control de riesgos fiscales, conocido como “**Tax Control Framework**” (TCF).

Lo que se pretende conseguir, en general, con la aplicación del *tax control framework* en el sistema de gestión empresarial, es el cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte del contribuyente.

Hay que señalar que para que el “*cooperative compliance*” tenga éxito es necesario que la exista un buen gobierno corporativo en la sociedad. Por lo tanto, es fundamental, la correcta evaluación y gestión que se realice de los riesgos fiscales.

---

<sup>27</sup> José. A. Rozas, “La política fiscal en los Consejos de Administración”. Publicación en Transjusblog. <<https://transjusblog.wordpress.com/2015/06/30/la-politica-fiscal-en-los-consejos-de-administracion/>>

<sup>28</sup> José A. ROZAS VALDÉS, “*Los sistemas de co-operative compliace*”, p.43 (doc. Inédito).

Uno de los aspectos positivos que tiene dicha colaboración es que mejora la relación entre las sociedades multinacionales y la Administración tributaria. Además, supone un aumento la seguridad jurídica al tener la Administración tributaria un mayor conocimiento de la realidad económica de la empresa. También las sociedades transnacionales se verían beneficiadas al ver que su riesgo reputacional se vería reducido; esto es debido, a que al realizar una adecuada gestión fiscal, aumentaría la seguridad jurídica en materia fiscal, que supondría una minoración de los riesgos corporativos, entre los cuales estaría el riesgo reputacional.

En España, en materia de “*co-operative compliance*”, existe el Foro de Grandes Empresas<sup>29</sup>, el cual ha elaborado el Código de Buenas Prácticas para mejorar la aplicación del ordenamiento español en materia tributaria.

Igualmente, con la reforma de la LSC, el Consejo de Administración de las sociedades cotizadas tendrán que establecer un plan de control de riesgos fiscales, tal como establece en el apartado b) del artículo 529 ter, al ser el responsable de la política de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales.

### **3.1 Tax Control Framework**

En determinados Estados, como Holanda e Inglaterra, han impuesto a las grandes empresas la obligatoriedad de informar sobre las operaciones fiscales en las que exista una cierta incertidumbre, como por ejemplo cuando se realizan operaciones en paraísos fiscales. Este hecho ha llevado a que las empresas, en especial, las transnacionales implanten un plan de control de riesgos fiscales o TCF.

El *Tax Control Framework* es una manifestación del *cooperative compliance* entre la Administración tributaria y las empresas multinacionales, cuya implantación dentro de la organización facilita el control por parte de la Administración.

Es importante que dentro de las empresas, desde la Alta Dirección hasta el nivel operativo conozcan los efectos y la importancia que tiene el TCF. Por ello, es muy importante saber qué se entiende por éste, cuáles son sus características esenciales y la forma en que se implanta en la práctica.

---

<sup>29</sup> El Foro de las Grandes empresas tiene la misión de reforzar la transparencia y confianza en la relación entre la Administración tributaria y las entidades con el fin cooperar en la mejor gestión del sistema tributario.

<[http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/La\\_Agencia\\_Tributaria/Sala\\_de\\_prensa/Notas\\_de\\_prensa/El\\_Foro\\_de\\_Grandes\\_Empresas\\_y\\_la\\_Agencia\\_Tributaria\\_presentan\\_el\\_codigo\\_de\\_buenas\\_practicas\\_tributarias.shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/La_Agencia_Tributaria/Sala_de_prensa/Notas_de_prensa/El_Foro_de_Grandes_Empresas_y_la_Agencia_Tributaria_presentan_el_codigo_de_buenas_practicas_tributarias.shtml)>

Según la OCDE<sup>30</sup>, la importancia del TCF reside en su capacidad para proporcionar una garantía de que la información y las declaraciones presentadas por un contribuyente sean precisas y completas.

El TCF es considerado un instrumento de control interno dirigido, específicamente, a controlar los riesgos fiscales dentro de una empresa. Es decir, sirve para identificar, mitigar, controlar e informar de los riesgos fiscales a lo que se enfrenta la empresa al llevar a cabo su actividad.

Con él, se controla el conjunto de los procedimientos tributarios de una empresa y se asegura, de esta forma, que se realice el pago de forma correcta y adecuada de todas sus obligaciones tributarias. Por lo tanto, el objetivo final de un TCF es cumplir con las leyes fiscales y los requisitos de información y gestionar los riesgos que exceden del apetito de riesgo<sup>31</sup> de las empresas.

El TCF forma parte del sistema de control de riesgos corporativos de la empresa: es un componente integral del sistema de control interno que ha implantado la organización. Esto significa que cada empresa deberá elaborar su propio plan de control fiscal en función de su sector, su ámbito de actuación y su dimensión.

Este modelo de gestión de riesgos fiscales, del cual es responsable el Consejo de administración, permite a la organización tener una cierta seguridad sobre su sistema fiscal, en cuanto a su control fiscal y su aplicación idónea. Esto significa, que el TCF permite al órgano de la administración de la entidad elaborar una declaración de control interno que asegure que la materia fiscal está bajo control.

Para poder diseñar un adecuado plan de control de riesgos fiscales es necesario que haya una clara comprensión de las áreas de riesgo materiales de las empresas, de la política fiscal de la empresa, de los procedimientos tributarios y los riesgos basados en las medidas de control, los roles y responsabilidades que tiene el Departamento fiscal.

Una de las consecuencias que tiene un TCF idóneo y de calidad es que puede ser utilizado como garantía ante la Administración tributaria, por el cual la organización está cumpliendo con su obligación tributaria como contribuyente; e influir en la forma en que la Administración tributaria cumpliría con su papel de supervisión: en los programas de “cooperative compliance” hay una relación inversa entre la calidad del TCF y el nivel de supervisión realizado por la Administración tributaria.

---

<sup>30</sup> OCDE - FTA Large Business Network 17- 19 february 2014 meeting report of proceedings.

<sup>31</sup> Por apetito del riesgo debe entenderse por el riesgo que la empresa está dispuesta a asumir para lograr sus objetivos empresariales.

Además, el TCF podría utilizarse como Plan de Prevención de Riesgos Penales, respecto a los delitos económicos que se cometan en la sociedad. Esto permitiría eximir de responsabilidad penal a la persona jurídica, por los delitos cometidos dentro de la sociedad por las personas físicas, tal como establece el art. 31 bis del Código Penal.

Por todo ello, la organización se debería considerar como un contribuyente de bajo riesgo. Además, la Administración tributaria, al menos así sucede en el caso de Holanda, puede evaluar los TCF para introducir mejoras en el modelo y que la empresa pueda posteriormente detectar mejor el riesgo fiscal. Una forma de llevarlo a cabo sería: hacer una serie de preguntas sobre el proceso de la gobernanza fiscal y, también, mediante el examen del informe de auditoría para las decisiones claves del negocio.

Por otro lado, las empresas son las responsables del diseño e implementación del sistema de control interno, que opera en su empresa, y del TCF, que forma parte del sistema de control de riesgos.

Para implantarse un TCF en una organización hay que realizar los siguientes pasos:

En primer lugar, la sociedad debe evaluar a qué necesidades se enfrenta. Para ello es fundamental identificar las obligaciones tributarias a las que debe hacer frente la entidad, como consecuencia de desarrollar su actividad. Además, se tiene que identificar todos los niveles de responsabilidad que existan en dicha organización; y los procesos de toma de decisiones, los canales de comunicación por los que fluye dicha información.

Una vez identificadas estas necesidades, el Consejo de administración es el encargado de elaborar el TCF, el cual debe ser adecuado para la empresa. Este TCF *“debe abordar todos los aspectos críticos relativos a la planificación estratégica y gestión ordinaria de las cuestiones fiscales en el seno de la empresa. Estableciendo (...), en todo aquello que tenga incidencia tributaria, las funciones de cada (...) persona en la organización, (...), los controles a efectuar”*<sup>32</sup>. Los principales aspectos a tener en cuenta para su elaboración son, entre otros:

- a) La posición que tienen el departamento fiscal a la hora de tomar una decisión en la organización.
- b) La comunicación de las decisiones fiscales y cómo se detectan y gestionan los riesgos fiscales.

---

<sup>32</sup> J.A. ROZAS VALDÉS, “Los sistemas de co-operative compliance”, p. 124-125 (documento inédito).

- c) “la política de planificación fiscal (...) y de gestión de los riesgos fiscales, [y] el modo de detectarlos”<sup>33</sup>.

A continuación, el plan de control de riesgos fiscales es implantado por la Dirección de la empresa, por el cual se establece un marco de control interno de sus obligaciones fiscales. Tanto a la hora de elaborar el TCF como a la hora de aplicarlo en la organización, lo que se busca es perfilar su política fiscal, así como sus procesos de control de riesgos fiscales y de cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

Finalmente, se deberá proceder a su control y mantenimiento, el cual se deberá adecuar a los controles que ha establecido en el plan de control de riesgos. En España, según el artículo 529 quaterdecies de la LSC el ente encargado de la supervisión y control del TCF será la Comisión de Auditoría.

El TCF debe ser principios básicos, que proporcionen una base clara sobre la cual construir los procesos de control más específicos. Se debe utilizar un lenguaje claro para hacer comprensibles los principios estratégicos, tanto interna como externamente de la entidad. En general, el TCF debe ser claro y transparente.

El punto de partida del TCF deben ser los procesos y controles que ya están establecidos. El modelo COSO es un buen punto de partida y muchas grandes empresas ya lo utilizan. No obstante, el TCF es más específico al centrarse en las obligaciones tributarias y los riesgos fiscales de la entidad.

Se debe de asegurar que el plan de control de riesgos fiscales se va adaptando a los cambios normativos y evolutivos de la empresa. Esto es, necesita ser capaz de abarcar todas las posibles fuentes de riesgo fiscal, por lo que es importante que forme parte del sistema general de control de riesgos corporativo.

Por esta razón, el TCF debe ser monitoreado, esto es, debe someterse a pruebas para asegurar que sigue siendo eficaz. El monitoreo, por consiguiente, deberá formar parte del proceso de control fiscal. Los resultados que se obtengan de este seguimiento pueden ser utilizados, además, por la Administración tributaria como una garantía acerca de la solidez del TCF. Los manuales de auditoría deben explicar cómo se debe revisar el TCF.

En España, en las sociedades cotizadas, el responsable de elaborar el plan de control de riesgos fiscales es el Consejo de administración. Sin embargo, el encargado de implantarlo y ejecutarlo será un alto directivo, que se le conoce

---

<sup>33</sup> J.A. ROZAS VALDÉS, “*Los sistemas de co-operative compliance*”, p. 124-125 (documento inédito).

con el nombre de compliance officer. Pero será la Comisión de Auditoría la responsable de controlar y, por lo tanto, de supervisar de que el TCF se esté ejecutado correctamente.

Es importante que haya un buen acceso a los datos relevantes para la resolución de complejas cuestiones fiscales y disputas acerca de ellas.

El TCF debe ser dinámico, es decir, debe ser flexible a la hora de adaptarse a las circunstancias cambiantes, así como aprender de los errores y poder subsanarlos. Sin embargo, los principios subyacentes en los que se basa deben ser más estáticos.

Por todo lo expuesto, un TCF debería dar lugar a un control impositivo efectivo, eficiente y transparente. De esta forma, los riesgos fiscales se evitan con una medida eficaz.

### **3.2. Modelo COSO**

#### **3.2.1. Antecedentes**

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), creada en 1985, es una organización voluntaria del sector privado que mejora la calidad de los reportes financieros mediante eficaces controles internos y el gobierno corporativo. Este Comité surgió *“para frenar el fraude en los informes financiero, (...), identificar los atributos de la estructura corporativa que podría contribuir a actos fraudulentos”*<sup>34</sup>.

En 1992, el Comité publicó el Sistema Integrado de Control Interno, que es un informe que ha proporcionado un estándar, a través del cual las sociedades pueden evaluar mejor sus sistemas de control interno. Es conocido como COSO I.

En septiembre de 2004, el Comité publicó el Enterprise Risk Management. Integrated Framework<sup>35</sup>, que se conoce con el nombre de COSO II, que incorpora las exigencias de la ley Sarbanes Oxley. Es considerado como una ampliación del COSO I.

Actualmente, hay una nueva versión, COSO III<sup>36</sup>, que se publicó en el 2013, que mejora el anterior al mejorar la detección y eliminación del riesgo; el

---

<sup>34</sup> Informe Coso: Historia. Publicación en contabilidad.com.py

<[http://www.contabilidad.com.py/articulos\\_75\\_informe-coso-historia.html](http://www.contabilidad.com.py/articulos_75_informe-coso-historia.html)>

<sup>35</sup> COSO. “Enterprise Risk Management –Integrated Framework”, p. 5

<[http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf)>

<sup>36</sup> J. Stephen McNALLY, “COSO Framework & SOX Compliance”. Publicación The Association Accounts and Financial Professionals in Business, Junio 2013

sistema de gestión de riesgo se adapta mejor al entorno en el que se desenvuelve la organización. Es decir, proporciona una mayor seguridad al cubrir mejor los riesgos a los que se ven expuestas las organizaciones al desarrollar su actividad.

### 3.2.2. El informe COSO

El informe COSO es un documento que proporciona un marco integral del control interno y herramientas de evaluación para sistemas de control. Además, proporciona principios que son utilizados, por las organizaciones, como una guía a seguir para desarrollar una buena administración de los riesgos para la implementación, gestión y evaluación de sus sistemas de control interno<sup>37</sup>. Es decir, el informe coso no es un fin en sí mismo, sino un medio para un fin.

Se ha diseñado para poder identificar qué eventos potencialmente puede afectar a la empresa, y, al mismo tiempo, controlar los riesgos y ofrecer una mayor seguridad a la organización.

Por lo tanto, el COSO proporciona un marco de referencia a las organizaciones para poder administrar los riesgos corporativos. Este modelo de gestión de riesgos debe adaptarse a cada empresa, es decir, debe integrarse con el negocio que desarrolle cada empresa para así poder lograr los resultados esperados.

Debemos entender por gestión de riesgos corporativos<sup>38</sup> aquel *“proceso efectuado por el Consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos”*.

Una de las ventajas que aporta el modelo es que dota a la dirección de una visión global del riesgo y permite poder activar los planes para su correcta gestión. Igualmente, permite establecer una prioridad entre los objetivos, entre los riesgos esenciales del negocio y de los controles establecidos. Ello permite una adecuada gestión. Asimismo, influye en las actividades de planificación estratégica y de control interno de la empresa y fomenta que se incorpore en la cultura de la empresa la gestión de riesgos.

---

<[http://www.coso.org/documents/coso%20mcnallytransition%20article-final%20coso%20version%20proof\\_5-31-13.pdf](http://www.coso.org/documents/coso%20mcnallytransition%20article-final%20coso%20version%20proof_5-31-13.pdf)>

<sup>37</sup> Nelson CABELLO, “¿Qué es COSO? Publicación en blogconsultorasur. <<https://blogconsultorasur.wordpress.com/2011/09/06/que-es-coso/>>

<sup>38</sup> COSO II - Resumen ejecutivo. Publicación COSO

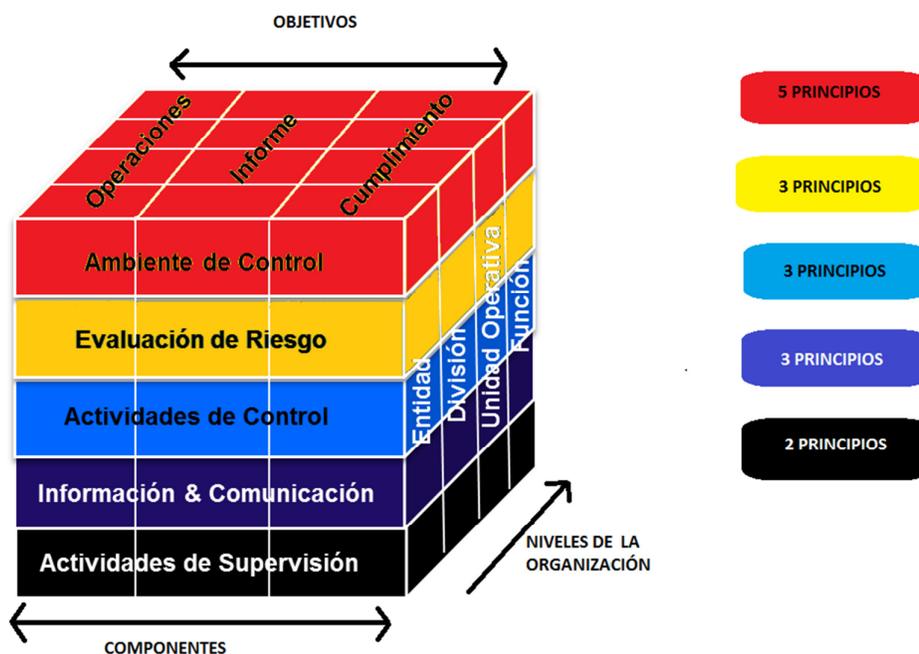
<[http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummaryspanish.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummaryspanish.pdf)>

### 3.2.2.1. Componentes del COSO<sup>39</sup>

El COSO III se estructura en cinco componentes que se relacionan con los objetivos de la organización. Estos son:

- 1) Entorno de control o ambiente de control interno
- 2) Evaluación de los riesgos
- 3) Actividades de control
- 4) Sistemas de información y comunicación
- 5) Actividades de monitoreo y supervisión

Existe una relación directa entre los objetivos de la empresa, los cinco componentes y la estructura organizacional, que daría lugar a la siguiente estructura cúbica:



Fuente: Marina Muñoz Castellanos

Los componentes tienen que funcionar de forma integrada para, así, reducir a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar un objetivo. Están interrelacionados entre ellos, es decir, son interdependientes unos de otros. Además, dentro de los componentes, el COSO III establece diecisiete principios que son aplicables a los objetivos y permiten evaluar cuán efectivo es el control interno.

<sup>39</sup> AUDITOOL. Modelo COSO III – Marco Integrado de Control Interno. Publicación Cicinacional <<http://www.cicinacional.com/images/Articulos/guia-marco-integrado-de-control-interno-COSO-3.PDF>>

### 3.2.2.1.1. Entorno de control o ambiente de control

El entorno de control o ambiente de control constituye la base del resto de componentes de la gestión de riesgos corporativos al proporcionar disciplina y estructura. Dentro de del ambiente se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control que tienden a neutralizarlos. Es decir, es donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión del Consejo de administración.

En el entorno de control es donde se proyecta el *“espíritu ético que hay en una empresa respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno”*<sup>40</sup>.

Este componente está influenciado, tanto por factores internos como externos, como por ejemplo la cultura de la organización, su historia, la filosofía de gestión de riesgos, los valores éticos y competencia de su personal. Por consiguiente, la organización debe demostrar un compromiso con la integridad y los valores éticos.

Un ambiente interno inapropiado puede tener serias consecuencias, como tener problemas reputacionales al proyectar una mala imagen, pérdidas financieras. Por ello, se debe tener en cuenta la estructura organizacional, la división del trabajo y quién asume la responsabilidad.

La sociedad que tenga un entorno de control adecuado estará más preparada para afrontar los riesgos y lograr sus objetivos. Esto se puede conseguir si:

- 1) Si las actitudes que se llevan a cabo concuerdan con la integridad y valores éticos de la organización.
- 2) Si las personas que deben asumir responsabilidades son adecuadas.
- 3) Si los procesos y conductas establecidos son idóneos para la evaluación de conductas.
- 4) Si hay una mentalidad de conseguir los objetivos marcados.

La Junta General debe supervisar la definición de los estándares de conducta y evaluar su nivel de aplicación; establecer la estructura y los procesos de supervisión que estén en consonancia con los objetivos de la organización; y evaluar la actuación, integridad y valores éticos del Directivo Ejecutivo; entre +- otras.

---

<sup>40</sup> Control interno- Informe COSO. Trabajo #1. Publicación en monografias.com  
<<http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso2.shtml>>

### 3.2.2.1.2. Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la empresa. Cualquier empresa tiene que hacer frente a riesgos, tanto internos como externos, que deben ser evaluados. Estos afectan a su posición de competidor, a su imagen y posición financiera. Por riesgo debemos entender *“la posibilidad de ocurrencia de un nuevo evento que puede afectar adversamente el logro de los objetivos”*<sup>41</sup>. Y una condición previa a la identificación de eventos, evaluación de los riesgos y la respuesta a ellos es la necesidad de fijar los objetivos, que tienen que guardar una relación con el riesgo que ha aceptado la organización, que indica el grado de tolerancia al riesgo que tiene.

Por lo tanto, es indispensable establecer de forma clara los objetivos generales y particulares, obteniendo con ello una base sobre la cual identificar y analizar los eventos que amenazan la consecución de dichos objetivos. En consecuencia, la empresa debe prever, conocer y abordar los riesgos a los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan.

El Consejo de administración debe tener en cuenta los riesgos que se dan en todos los niveles organizativos y llevar a cabo las acciones oportunas para poder hacer frente a los mismos. Esto implica que la organización necesita conocer su tolerancia al riesgo, que se refiere a *“la cantidad máxima de un riesgo que una organización puede aceptar para lograr los objetivos”*<sup>42</sup>; así como su destreza para funcionar y operar dentro de estos niveles de riesgo.

Por ello, la organización debe establecer un proceso, en el cual se identifique, analice y se controle estos eventos negativos, para tener en cuenta las interacciones más importantes que se da entre todas sus áreas.

Por identificación del riesgo se debe entender por aquel proceso iterativo e integrado a la estrategia y planificación. Su desarrollo debe comprender la relación de un “mapeo” del riesgo, que especifique los puntos clave de la organización, identifique los objetivos y las amenazas y peligros a los que se puede enfrentar la empresa. Por lo tanto, los riesgos pueden ser identificados mediante un mapeo de riesgos. Además, debe realizarse una evaluación de riesgos a nivel de transacciones, lo que permite tener un nivel aceptable de riesgos en la entidad.

---

<sup>41</sup> William Caicedo. Gestión de Riesgos Corporativos ERM. Publicación de Scribd, 24 de junio de 2010  
<<http://es.scribd.com/doc/33482297/Gestion-de-Riesgos-Corporativos-ERM#scribd>>

<sup>42</sup> AUDITOOL. COSO III, p. 45

Posteriormente, habrá que analizarse el riesgo identificado para poder estimar la probabilidad en la que puede darse para así ver las pérdidas que puede ocasionar a la entidad. Es decir, se debe hacer una estimación de la importancia del riesgo y sus efectos; evaluar la probabilidad de que suceda; y en caso de que acontezca, cómo debe manejarse, que acciones deben tomarse.

Finalmente, será el Consejo de Administración quien debe decidir cómo proceder antes dicho riesgo, es decir, es el encargado de decidir si acepta el riesgo significativo o si lo aminora mediante procedimientos de control. En el caso de que no se pudieran controlar, deberá decidir el Consejo de administración si los acepta o si se retira de la actividad a la que afecta o la aminora.

El COSO III señala la necesidad de tener presente el riesgo de fraude potencial que pueda afectar a la consecución de los objetivos de la organización.

La organización, igualmente, debe identificar y evaluar los cambios que podría impactar de forma significativa en el sistema de control interno. Este proceso se desarrolla de forma paralela a la evaluación del riesgo y es necesario establecer controles para identificar los cambios así como su comunicación, que puedan afectar a los objetivos fijados por la organización.

#### 3.2.2.1.3. Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección para mitigar los riesgos y, así, asegurar el cumplimiento de los objetivos. Éstas se ejecutan en la organización a todos los niveles, en las diferentes etapas de los procesos de negocio. Por ello, es necesario que todo el personal conozca cuáles son las tareas de control que debe ejecutar; por ende, cada trabajador debe conocer cuáles son sus funciones de control.

Las actividades de control pueden ser preventivas –para evitar eventos no deseados- o de detección –para identificar y descubrir eventos después de que han ocurrido y que no son deseados-; y pueden abarcar actividades manuales y/o informatizadas

Dichas actividades son una parte esencial de los sistemas de control interno al minimizar los riesgos que suponen un obstáculo para el logro de los objetivos. Por ende, estos controles permiten, por un lado, prevenir los riesgos que no son necesarios; por otro lado, disminuir el impacto de las consecuencias que producen estos mismos; y, finalmente, poder restablecer el sistema en el menor tiempo posible.

La empresa tiene que elegir y desarrollar aquellas actividades de control que ayuden a aminorar los riesgos a niveles aceptables para poder, así, lograr los objetivos.

Este componente de control interno apoya al resto de componentes, sobre todo, al componente de evaluación de riesgos, pues la administración de la empresa identifica e implementa acciones para dar respuesta a los riesgos, y que éstas sean adecuadas. La tecnología apoya los procesos del negocio y se utiliza para automatizar las actividades de control.

Las actividades de control deben apuntar hacia los riesgos –reales o potenciales-, la misión y objetivos de la empresa, así como la protección de los recursos. De la misma forma que son el medio idóneo de asegurar en mayor medida la consecución de los objetivos. Se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de gestión.

Algunos tipos de actividades de control son, a modo de ejemplo: autorizaciones y aprobaciones; las verificaciones de las políticas; controles del sistema de información.

Para que exista un buen sistema de control es importante que exista una separación de tareas y de responsabilidades. Esto implica que se debe evitar que todas las fases de una transacción (tratamiento, autorización, registro y revisión) queden concentradas en una misma persona. De esta forma, se reduce exponencialmente el riesgo de errores y aumenta su detección, en el caso de producirse.

La empresa lleva a cabo las actividades de control mediante políticas, que establecen lo que debe hacerse para llevar a cabo los controles, y los procedimientos son las acciones que se utilizan para implementar las políticas establecidas, las cuales deben estar documentadas. Las actividades de control deben ser ejecutadas por el personal competente con suficiente autoridad para poder llevarlas a cabo. Igualmente, las políticas y procedimientos establecidos deberán ser evaluados de forma periódica para determinar su grado de efectividad.

#### 3.2.2.1.4. Sistema de información y comunicación

El sistema de información y comunicación hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la empresa identifican, obtienen y comunican información, en un periodo de tiempo que permite al personal llevar a cabo sus responsabilidades.

La información se tiene que dar a todos los niveles de la organización para poder identificar, evaluar y dar repuesta a los riesgos y lograr sus objetivos. Es

decir, la empresa tiene que obtener y usar información importante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

Al personal se le debe de comunicar cuáles son sus responsabilidades sobre el control así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros.

Del mismo modo, debe contar con medios para comunicar la información relevante hacia los mandos superiores y hacia los *stakeholders*. Disponer de una corriente fluida de información que informe sobre los acontecimientos internos y externos. Igualmente, se debe tener conocimiento en todo momento sobre la situación de sus procesos internos.

Hay que remarcar que la información es fundamental para la toma de decisiones y del seguimiento de las operaciones. Es importante que la dirección obtenga datos fiables para poder efectuar la planificación y demás actividades. Como consecuencia de ello, la información tiene que ser de calidad y tener en cuenta si tiene toda la información necesaria; si se obtiene en los tiempos adecuados y se encuentra la información más reciente disponible; si los datos son correctos y fiables; y si es obtenida fácilmente por las personas adecuadas.

Como resultado de haber podido disponer de una información reciente, exacta y fundamental, los riesgos, a los que se enfrenta una sociedad, se ven disminuidos al adoptar una decisión en base a esta información con dichas características.

La administración debe desarrollar e implementar los controles para identificar la información relevante que soporte el adecuado funcionamiento de los componentes.

Los sistemas de información recopilan y analizan grandes cantidades de datos, que provienen de fuentes internas y externas, y los convierte en información relevante y procesable, para poder llevar a cabo la gestión de riesgos corporativos y otras actividades de gestión. Estos sistemas de información deban diseñarse teniendo en cuenta la estrategia y el programa de operaciones de la empresa, y deberá apoyar la estrategia, misión, política y objetivos de la organización.

De la misma manera, deberá ser revisado y rediseñado cuando se detecten deficiencias. Cuando la entidad cambie su estrategia, misión, política se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia.

Cabe tener en cuenta que el volumen de información puede representar un riesgo como una oportunidad. Por esta razón, se deben implementar sistemas

que controlen el uso de la información, que mejore su efectividad y el acceso a ella.

Para que el control interno sea efectivo, los organismos necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccionado, capaz de transmitir información.

Debemos entender por comunicación aquel “*proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad*”<sup>43</sup>.

La Alta Dirección es la que proporciona comunicaciones específicas, que se dirigen a las personas, tanto internas o externas a la organización, para que entiendan sus roles y sus responsabilidades. En cambio, la administración de la empresa es la encargada de implementar las políticas y procedimientos para facilitar de forma efectiva las comunicaciones en la empresa; así como el método de comunicación que se va utilizar.

Las comunicaciones deben ser regulares y frecuentes para poder reaccionar ante los eventos de forma adecuada cuando se produzca un evento negativo. Por esta razón, es necesario que en la organización existan canales de comunicación que sean adecuados.

#### 3.2.2.1.5. Supervisión y monitoreo

Los sistemas de control de riesgos están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Sin embargo, el entorno en el que opera va evolucionando debido a factores internos y externos.

Como resultado de ello, la gestión de riesgos corporativos debe ser monitoreada para ir adaptando el sistema de control interno a los cambios que se van produciendo. Las actividades de monitoreo y supervisión pueden llevarse a cabo de 3 formas: 1) de manera independiente por el personal que no es responsable directo de la ejecución de las actividades; 2) durante la realización de las actividades de supervisión diaria en distintos niveles de la organización; y 3) un mix de las dos formas anteriores. Para ello será importante establecer procedimientos para que las deficiencias detectadas en el sistema de control interno sean comunicadas para poder tomar las medidas que sean oportunas.

La empresa debe evaluar y comunicar, de forma adecuada, a las personas encargadas de aplicar las medidas correctivas, las deficiencias que se produzcan en el control interno. Pues dichas deficiencias, en el control interno, implican una menor probabilidad de que la empresa consiga los objetivos

---

<sup>43</sup> AUDITOOL. COSO III, p. 56

fijados. Este proceso se conoce como el Informe de deficiencias, y le permite a la dirección estar informada de lo que no funciona bien en la empresa.

Hay diferentes tipos de evaluaciones independientes, entre ellas destacan: las evaluaciones de auditoría interna o externa, autoevaluaciones, comparativa del mercado.

Por lo tanto, el objetivo de la supervisión es asegurarse que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas, que son las incorporadas a las actividades normales y frecuentes, y las evaluaciones puntuales, que son ejecutadas por los propios responsables de las áreas de gestión.

La Alta Dirección rinde cuentas por el control interno al Consejo de Administración, y éste debe establecer las políticas y expectativas sobre cómo deben supervisar los miembros del Consejo el control interno. El Consejo debe conocer los riesgos para la consecución de los objetivos de la entidad, las evaluaciones de las deficiencias del control interno, las medidas adoptadas por la Dirección para mitigar dichos riesgos y deficiencias, y cómo la Dirección evalúa el sistema de control interno.

Además, el Consejo de Administración asume un rol fundamental en la definición de las expectativas en cuanto a la integridad y los valores éticos, la transparencia y las responsabilidades, en el marco del funcionamiento del Sistema de control interno.

Normalmente, el Consejo actúa a través de comisiones, como el de auditoría. La Comisión de auditoría será la que realmente se encargue de supervisar la eficacia del control interno de la sociedad, los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los fiscales. Por lo tanto, esta Comisión supervisa la gestión de la Alta Dirección y verifica que se estén tomando las medidas correctivas necesarias.

### **3.3. ¿Cómo introducir el TCF en el modelo COSO?**

En primer lugar, hay que tener en cuenta que el TCF es una parte integrante del sistema de control de riesgos corporativos. Por otro lado, el modelo COSO es un modelo estándar de un sistema de control de riesgos; un modelo normativo a seguir. Éste incluye normas para establecer un sistema de control interno en las empresas. Por ello, es importante, conocer el COSO para poder entender el TCF de las organizaciones, esto es así porque el modelo COSO es un buen punto de partida y muchas empresas ya lo utilizan. No obstante, el TCF es más específico al centrarse en las obligaciones y riesgos fiscales de una entidad.

A continuación pasaré a explicar cómo, desde bajo mi punto de vista, el TCF debería formar parte del modelo COSO, es decir, cómo se debería implantar el

TCF dentro del modelo de sistema de control del riesgo corporativo (COSO), que las grandes empresas suelen tener implantados para controlar sus riesgos.

En concreto, me referiré a cómo debería introducirse en España este tipo de planificación de control del riesgo teniendo en cuenta las novedades introducidas en la LSC, respecto a las sociedades cotizadas.

Si tenemos en cuenta los cinco componentes del COSO para establecer el TCF en una sociedad anónima cotizada, la implantación del TCF sería la siguiente:

En primer lugar, dentro del entorno de control, será el sistema de control de riesgos corporativos el que establezca los valores éticos y la integridad de la empresa que deberán respetar todo el personal de todas las áreas que operan dentro de la sociedad.

En cuanto al organigrama de la sociedad, el departamento fiscal de sociedad debe estar contemplado en él, al formar parte de la empresa. Además, este Departamento tiene una gran importancia, pues las acciones que realice el personal de esta área pueden implicar un alto grado de responsabilidad para la entidad. Puesto que sus acciones pueden tener consecuencias administrativas, penales, tributarias.

Dentro de este departamento se deberá identificar los diferentes niveles de responsabilidad, que asume cada trabajador dentro del Departamento de fiscalidad. Asimismo, tanto el COSO como el TCF requieren que se identifique todos los niveles de responsabilidad que existan dentro de la sociedad. Del mismo modo, se deberá establecer en este apartado los objetivos que se establezca la empresa. Por ende, la primera parte para elaborar un TCF se corresponde íntegramente con lo que establece el modelo COSO para su componente de ambiente de control.

En segundo lugar, para introducir el TCF en la “evaluación de riesgos” del modelo COSO, en el cual se debe identificar y manejar los riesgos que debe afrontar una sociedad, se hará de la siguiente manera: el TCF, dentro de este componente, se encargará concretamente de identificar los riesgos fiscales a los que se pueda enfrentarse la entidad en la persecución de los objetivos fijados, en concreto, en la consecución de la política fiscal establecida por el Consejo de Administración.

En la evaluación de riesgos, todos los niveles, que están involucrados en el logro de los objetivos, tienen la responsabilidad de evaluar los riesgos a los que se enfrenta la sociedad. De este modo, por lo que respecta al TCF y a los riesgos fiscales, será el departamento fiscal el encargado de supervisar estos riesgos. Además, ha surgido una nueva figura conocida como “*compliance officer*”, es el que se encarga de identificar los riesgos, analizar los cambios

normativos, así como establecer medidas preventivas y correctivas del sistema de control. Por ello, este alto directivo es el encargado de establecer las pautas a seguir por el personal de la entidad, incluido en materia fiscal.

Del mismo modo, que también es necesario, como sucede en el COSO, conocer la tolerancia al riesgo fiscal que se permite en la sociedad cotizada.

Una vez estimado los riesgos se pasará a evaluar la frecuencia con la que se presentan, es decir, con qué frecuencia se presentan cambios normativos en materia fiscal; con qué frecuencia es presentada ante la Administración tributaria una declaración incorrecta. El *compliance officer* deberá establecer los objetivos específicos de control y establecer los procedimientos de control más convenientes.

En tercer lugar, por lo que respecta al tercer componente –actividades de control-, el cual contribuye a garantizar que se lleve a cabo las instrucciones de la Dirección para disminuir los riesgos con impacto potencial en los objetivos, el TCF sería una parte de este componente. El TCF sería como uno de los mecanismos que establece el sistema de control de riesgo corporativo dentro de la sociedad para controlar y disminuir los riesgos, en concreto en temas fiscales. Además, el TCF, tal como indica también el modelo COSO, establece que el personal debe conocer cuales con las tareas de control que debe ejecutar.

Igualmente, para que exista un buen sistema control o un buen sistema de planificación fiscal es necesario que exista una separación de tareas y responsabilidades. Esto significa que todas las operaciones de una transacción no deben quedar concentradas en una misma persona. Esto plasmado en una transacción económica implica que no debería ser autorizada, supervisada ni ejecutada por la misma persona. De esta forma, se disminuye potencialmente el riesgo de errores y, en caso de producirse, el ser detectado con mayor facilidad.

En consecuencia, el responsable del Departamento debería controlar la ejecución de las operaciones que lleve a cabo la plantilla de dicho departamento. Y este Departamento, a su vez, debería estar controlado por un Alto Directivo, como el *compliance officer*. Sin embargo, para poder adquirir participaciones en entidades domiciliadas en paraísos fiscales, tal como establece el art. 529 ter de la LSC se necesitaría la autorización del Consejo de Administración.

En cuarto lugar, el sistema de información y comunicación que establece el modelo COSO como cuarto componente será el que el TCF utilizará para poder obtener información para que la sociedad cotizada pueda cumplir correctamente con sus obligaciones y responsabilidades fiscales.

Así, tanto el modelo COSO como el TCF necesitan de una corriente fluida de información y comunicación con los diferentes niveles de la empresa así como con los stakeholders. La única diferencia es que el COSO hace referencia a una información general que implica a todas las áreas de la empresa y, en cambio, el TCF solo hace referencia a la información y mantener una comunicación con las personas que puedan verse afectadas o afectar al cumplimiento de las obligaciones tributarias a las que tenga que hacer la entidad.

Finalmente, tanto el modelo COSO como en el TCF se establece su supervisión y mantenimiento. Tal como sucede en el sistema de información comentado anteriormente, cuando se habla de supervisión en el TCF se hace referencia a un área más específica de monitoreo de la empresa y, sin embargo, en el modelo COSO implica llevar a cabo una revisión y evaluación sistemática, más general, de los componentes y elementos que forman parte del sistema de control interno corporativo.

El órgano encargado de supervisar el buen funcionamiento del TCF y del sistema de control interno (COSO) es la Comisión de auditoría, que es la responsable de detectar los controles débiles, insuficientes para promover su reforzamiento e implementación.

## CONCLUSIONES

Al inicio de este trabajo se planteaba una serie de cuestiones que se han ido desarrollando en los diferentes puntos que compone el trabajo.

En primer lugar, se ha abordado el gran impacto que está teniendo el Plan BEPS en la determinación de qué se debe entender por cumplimiento de las obligaciones fiscales y los riesgos reputacionales a los que se enfrentan. Con él se pretende evitar las planificaciones agresivas y disminuir la conflictividad entre las empresas-contribuyentes y la Administración tributaria. Para ello, las empresas, en especial las empresas multinacionales, deben identificar las operaciones que conlleven un riesgo fiscal. Por consiguiente, es clave que las empresas, además de ser transparentes, dispongan de buenos sistemas de gobierno corporativos, por el cual se establezca un sistema de control interno que vigile los posibles riesgos fiscales a los que se enfrenta para lograr los objetivos empresariales que han fijado. Junto a los riesgos fiscales, en sentido estricto, se ha unido los riesgos reputacionales cuando se percibe por los gobiernos y ciudadanos que la tributación global de una empresa multinacional o en determinados ámbitos territoriales no son coherentes con los beneficios obtenidos. Por lo tanto, el empeño del plan BEPS es que la tributación de cada empresa debe ser acorde con la aportación de valor en cada país y que aprovecharse de las lagunas que existen entre los diferentes sistemas tributarios de los Estados puede suponer un riesgo reputacional.

En segundo lugar, se ha abordado cuáles han sido las novedades que ha introducido la reforma mercantil en las sociedades de capital, haciendo especial referencia al Consejo de administración de las sociedades cotizadas; y las implicaciones fiscales que ha tenido dicha reforma. A destacar entre las implicaciones fiscales: la responsabilidad indelegable del Consejo de administración de las sociedades cotizadas en *“la determinación de la política de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y la supervisión de los sistemas internos de información y control, [así como] la determinación de la estrategia fiscal de la sociedad”*<sup>44</sup>. Por otro lado, se deberá crear una Comisión de auditoría que se encargará de supervisar el control interno de sociedad y los sistemas de gestión de los riesgos, en el cual queda incluido los fiscales. Además, las sociedades que cotizan tendrá la obligación de elaborar un informe anual de gobierno corporativo, y deberá hacer referencia a los sistemas de control del riesgo, incluido los fiscales.

Otra de las implicaciones fiscales ha sido en materia retributiva, en concreto en la determinación de la remuneración de los administradores y directivos.

---

<sup>44</sup> Art. 529 ter de la LSC.

En tercer lugar, se ha abordado cómo la nueva regulación puede afectar a los mecanismos de relación cooperativa existente entre la Administración tributaria y los grandes contribuyentes. Con los sistemas de *cooperative compliance*, que han sido consecuencia del movimiento de gestión pública aplicada al ámbito de las relaciones entre la Administración tributaria y las empresas transnacionales, se pretenden elaborar un plan de control de riesgos fiscales para poder controlar los sistemas de control interno de las grandes empresas. Para que exista esta relación cooperativa es necesario que exista un buen gobierno corporativo en la sociedad. Para ello es necesario que se realice una correcta evaluación y gestión de los riesgos fiscales. Todo ello se traduce en la necesidad de que estas empresas introduzcan en su organización un *tax control framework* para poder, así, controlar sus riesgos fiscales

La importancia de este plan de control de riesgos fiscales reside en su capacidad para proporcionar una garantía de que la información y las declaraciones presentadas por la empresa son precisas y completas. El TCF puede ser una garantía ante la Administración de que la sociedad está cumpliendo con sus obligaciones tributarias y ser considerado un contribuyente de bajo riesgo.

Finalmente, la parte más novedosa de este trabajo hace referencia a como introducir el plan de control de riesgos fiscales (TCF) dentro del sistema de control de riesgo que tenga implantado la sociedad cotizada (COSO). Dada la estructura que tiene el TCF y el modelo COSO se llega a la conclusión de la integración del TCF en el modelo COSO es bastante sencilla, ya que se el TCF se puede considerar que es bastante similar al COSO. Se puede considerar que el TCF es una parte del COSO, que se centra únicamente en las obligaciones tributarias y los riesgos fiscales de la sociedad y el COSO, sin embargo, se ocupa de todos los riesgos, incluidos los fiscales, a los que se ve expuesta la sociedad a la hora de desarrollar su actividad para lograr los objetivos que se ha fijado.

## BIBLIOGRAFÍA

Álvarez de Prada, Miguel. Gobierno corporativo: Nueva reforma, nuevas dudas. Expansión [en línea].

<<http://www.expansion.com/juridico/opinion/2015/03/20/550c6512e2704e370b8b4571.html>> [Consulta: 13 de octubre de 2015].

Ambrosone, Mario. La administración del riesgo empresarial: una responsabilidad de todos – el enfoque COSO. Publicación PWC, mayo 2007.

<<http://ayhconsultores.com/img/COSO.pdf>> [Consulta: 22 de octubre de 2015].

AUDITOOOL. Modelo COSO III – Marco Integrado de Control Interno. Publicación Cicinacional.

<<http://www.cicinacional.com/images/Articulos/guia-marco-integrado-de-control-interno-COSO-3.PDF>> [Consulta 30 de noviembre de 2015]

Belastingdienst -Tax Control Framework. Publicación marzo de 2008.

<[http://download.belastingdienst.nl/itd/beleid/overige/tax\\_control\\_framework.pdf](http://download.belastingdienst.nl/itd/beleid/overige/tax_control_framework.pdf)> [Consulta 13 de diciembre de 2015].

Cabello, Nelson. “¿Qué es COSO? Publicación en blogconsultorasur, 6 de septiembre de 2011.

<<https://blogconsultorasur.wordpress.com/2011/09/06/que-es-coso/>> [Consulta 11 de noviembre de 2015].

William Caicedo. Gestión de Riesgos Corporativos ERM. Publicación de Scribd, 24 de junio de 2010.

<<http://es.scribd.com/doc/33482297/Gestion-de-Riesgos-Corporativos-ERM#scribd>> [Consulta 11 de noviembre de 2015].

Calderón, José Manuel. El nuevo modelo de Control del Cumplimiento Tributario de los Grandes Contribuyentes: las últimas medidas propuestas por la HMRC y su potencial impacto en España. Publicaciones de EY.

<[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-el-nuevo-modelo-de-control-de-los-grandes-contribuyentes/\\$FILE/ey-el-nuevo-modelo-de-control-de-los-grandes-contribuyentes-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-el-nuevo-modelo-de-control-de-los-grandes-contribuyentes/$FILE/ey-el-nuevo-modelo-de-control-de-los-grandes-contribuyentes-2015.pdf)> [Consulta: 9 de octubre de 2015].

Carbajo Vasco, Domingo. El Plan de acción de iniciativa BEPS. Una perspectiva empresarial. Crónica tributaria, ISSN 0210-2919, nº154, 2015, p. 49-67.

<<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5043634>> [Consulta: 20 de octubre de 2015].

Control interno – Informe COSO. Publicación en monografias.com

<<http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso2.shtml>> [Consulta 18 de noviembre de 2015]

COSO. "Enterprise Risk Management –Integrated Framework". Publicación en COSO, septiembre 2014, p.5

<[http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf)> [Consulta 12 de noviembre de 2015]

COSO II - Resumen ejecutivo. Publicación COSO, septiembre 2014, p.2

<[http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummaryspanish.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummaryspanish.pdf)>

Crespo Morquecho, Marta. Situación contractual de consejeros tras la modificación de la ley de capital. Publicación Belzuz [en línea].

<<http://www.belzuz.net/es/publicaciones/en-espanol/item/993-abogados-especialistas-ley-sociedades-de-capital.html>> [Consulta: 15 de octubre de 2015].

Cuatrecasas. Ley de reforma de la ley de sociedades de capital para la mejora del gobierno corporativo. Publicación Cuatrecasas, 28 de noviembre de 2014. [Nota Monográfica].

<[http://www.cuatrecasas.com/media\\_repository/docs/esp/flipbook/Nota\\_Monografica\\_Reforma\\_Ley\\_de\\_Sociedades\\_de\\_Capital/assets/basic-html/page1.html](http://www.cuatrecasas.com/media_repository/docs/esp/flipbook/Nota_Monografica_Reforma_Ley_de_Sociedades_de_Capital/assets/basic-html/page1.html)> [Consulta: 14 de octubre de 2015].

Estellés, Javier. Algunas novedades en la gobernanza introducidas por la Ley 31/2014, que modifica la Ley de Sociedades de Capital. Laesnexia [en línea].

<<http://laesnexia.com/blog/2014/12/16/algunas-novedades-en-la-gobernanza-introducidas-por-la-ley-312014-por-la-que-se-modifica-la-ley-de-sociedades-de-capital/>> [Consulta: 9 de octubre de 2015].

Gascón Catalán, Jesús. Los consejos de administración como máximos responsables de la estrategia fiscal de las sociedades cotizadas. Publicación: Instituto de Estudios Fiscales, ISSN 1578-0244, N° 19/2014.

<<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4931995>> [Consulta: 17 de octubre de 2015].

Informe COSO: historia. Publicación en contabilidad.com.py, 8 de junio de 2012.

<[http://www.contabilidad.com.py/articulos\\_75\\_informe-coso-historia.html](http://www.contabilidad.com.py/articulos_75_informe-coso-historia.html)> [Consulta 12 de diciembre de 2015]

ISO 9001:2015, COSO como metodología de gestión de riesgo. IsoTools, enero 2015.

<<https://www.isotools.org/2015/01/12/iso-90012015-coso-como-metodologia-gestion-riesgo/>> [Consulta: 5 de noviembre de 2015].

Martin Molina, Pedro- Bautista. El gobierno corporativo de las sociedades de capital se moderniza. Abogacía, 13 de enero de 2015.  
<<http://www.abogacia.es/2015/01/13/el-gobierno-corporativo-de-las-sociedades-de-capital-se-moderniza/>> [Consulta: 14 de octubre de 2015].

McNally, J. Stephen. "COSO Framework & SOX Compliance". Publicación The Association Accounts and Financial Professionals in Business, Junio 2013  
<[http://www.coso.org/documents/coso%20mcnallytransition%20article-final%20coso%20version%20proof\\_5-31-13.pdf](http://www.coso.org/documents/coso%20mcnallytransition%20article-final%20coso%20version%20proof_5-31-13.pdf)> [Consulta: 12 de noviembre de 2014]

Noticias Jurídicas. Contenidos y novedades de la Ley 31/2014, por la que se modifica la Ley de sociedades de capital, para la mejora del gobierno corporativo [en línea].  
<<http://noticias.juridicas.com/actualidad/noticias/8995-contenido-y-novedades-de-la-ley-31-2014-por-la-que-se-modifica-la-ley-de-sociedades-de-capital-para-la-mejora-del-gobierno-corporativo/>> [Consulta: 13 de octubre de 2015]

OCDE. FTA Large Business Network 17- 19 february 2014 meeting report of proceedings. [Consulta: 9 de noviembre de 2015].

PWC. Consejos de Administración de empresas cotizadas. Publicación PWC, junio de 2015.  
<<https://www.pwc.es/es/servicios/gobierno-responsable/assets/consejos-administracion-2015.pdf> > [Consulta: 15 de octubre de 2015].

Rosembuj, Tulio. Principios globales de fiscalidad internacional. Publicación Universidad de Barcelona, 2012.

Rozas Valdés, José Andrés. Los sistemas de co-operative compliance: una perspectiva de derecho comparado desde el sistema tributario español. Documento inédito.

Rozas Valdés, José Andrés. La política fiscal en los consejos de administración. Publicación transjusblog, 30 de junio de 2015.  
<<https://transjusblog.wordpress.com/2015/06/30/la-politica-fiscal-en-los-consejos-de-administracion/>> [Consulta: 10 de octubre de 2015].

Sallarès, Silvia. ¿Para qué sirve un Plan de Prevención de Riesgos Penales? ¿Es obligatorio? SFAI, 15 de abril de 2015.  
<<http://www.sfai.es/blog/para-que-sirve-un-plan-de-prevencion-de-riesgos-penales-es-obligatorio/>> [Consulta: 14 de octubre de 2015].

## LEGISLACIÓN

Boletín Oficial del Estado (BOE). Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo [en línea].

<<https://www.boe.es/boe/dias/2014/12/04/pdfs/BOE-A-2014-12589.pdf>>

[Consulta: 12 de octubre de 2015].

Boletín Oficial de las Cortes Generales (BOCG) [en línea].

<[\[Consulta: 9 de octubre de 2015\].](http://www.congreso.es/portal/page/portal/Congreso/Congreso/Iniciativas?pir_ef73_2148295_73_1335437_1335437.next_page=/wc/servidorCGI&CMD=VER_LST&BASE=IW10&FMT=INITXDSS.fmt&DOCS=1-1&DOCORDER=FIFO&QUERY=(121%2F000097*.NDOC.)></a>></p></div><div data-bbox=)

Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas [en línea].

<[http://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo\\_buen\\_gobierno.pdf](http://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf)> [Consulta: 13 de octubre de 2015].

Diario de Sesiones de las Cortes Generales [en línea].

<[\[Consulta: 9 de octubre de 2015\].](http://www.congreso.es/portal/page/portal/Congreso/Congreso/Iniciativas?pir_ef73_2148295_73_1335437_1335437.next_page=/wc/servidorCGI&CMD=VER_LST&BASE=IW10&FMT=INITXDSS.fmt&DOCS=1-1&DOCORDER=FIFO&QUERY=(121%2F000097*.NDOC.)></a>></p></div><div data-bbox=)