

Reporte de transparencia global 2019

Una agenda de crecimiento y transformación

Mayo 2019



Contenido

Sección	Página
Una agenda de crecimiento y transformación	3
Gobernancia y management	5
Administración del riesgo e independencia	9
Calidad global	10
Calidad de Auditoría	11
Calidad del servicio de impuestos	16
Calidad de Consultoría	18
Información financiera global	20
Ingresos 2017 vs 2018	22

Una agenda de crecimiento y transformación



Bienvenidos al reporte de transparencia global del 2019 de Grant Thornton.

Cambios sustentables, tecnológicos, políticos y regulatorios están impulsando la reinención de los modelos de negocios a través de todos los sectores. Los servicios profesionales no son una excepción.

Cuando me convertí en CEO a principios del año pasado, nos embarcamos en un viaje para construir una "nueva generación" de servicios profesionales que se mantenga al ritmo de ese cambio. Para que nuestro negocio sea sustentable a largo plazo, debemos asegurar que la calidad esté en el corazón de todo lo que hacemos en Grant Thornton. Aprovechar el cambio y adaptarse al futuro nos permitirá eso y también seguir construyendo la confianza en nuestros servicios y agregando valor para nuestros clientes.

Después de 30 años en la profesión, soy un firme creyente de que los negocios sustentables deben ser impulsados por el liderazgo y la cultura y es alentador ver que los reguladores de la industria están cada vez más enfocados en esas dos cualidades clave.

Dentro de este contexto, le damos la bienvenida al Estándar Internacional de Administración de la Calidad propuesto por la IAASB y reconocemos las profundas implicaciones que podría tener para la industria.

Los negocios tradicionales ya no son una opción. Mientras seguimos aceptando el cambio y enfocándonos en el futuro, nunca debemos perder la vista de lo que está en el corazón de lo que hacemos – un foco incansable en la calidad y en la construcción de confianza en la operación eficiente y efectiva de los mercados.

Este es el lente a través del cual evaluamos cada oportunidad nueva. Es cómo empoderaremos a nuestra gente y construiremos confianza entre las empresas, los inversores y la sociedad.

Nuestro Reporte de Transparencia de 2019 resalta el progreso que hemos hecho y el trabajo que estamos haciendo para evolucionar nuestros procesos, así reflejan y anticipan el interés público, al igual que los mercados cambiantes en los cuales operamos. Si tiene alguna pregunta sobre los contenidos de este reporte, por favor póngase en contacto.

Peter Bodin
CEO, Grant Thornton International Ltd.

Abreviaciones comunes utilizadas en este reporte

Junta de Gobernadores	la Junta
Director ejecutivo	CEO
Comité de administración del riesgo empresarial	ERMC
Comité permanente de calidad de auditoría global	GAQSC
Equipo de liderazgo global	GLT
Sistema Global de Relaciones	GRS
Revisión y Evaluación de Grant Thornton	GTAR
Grant Thornton International Ltd	GTIL
International Accounting Standards Board	IASB
International Auditing and Assurance Standards Board	IAASB
International Ethics Standards Board for Accountants	IESBA
International Federation of Accountants	IFAC
International Financial Reporting Standards	IFRS
International Forum of Independent Audit Regulators	IFIAR
International Standards on Auditing	ISA
International Standards on Quality Control	ISQC
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos	OECD
La red de firmas miembro de Grant Thornton	'La red' o 'Grant Thornton'

Gobernancia y management

Grant Thornton International Ltd (GTIL) es una compañía privada limitada por garantía, constituida en Inglaterra y Gales. Es una organización paraguas no practicante internacional que no le provee servicios a clientes.

Las firmas miembro de Grant Thornton alrededor del mundo le prestan servicios a los clientes. Las referencias a "Grant Thornton" en este reporte son a la marca bajo la cual las firmas miembro proveen servicios de auditoría, impuestos, consultoría, outsourcing y otros a sus clientes, y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto.

Del 1 de Enero del 2019, GTIL tiene más de 135 firmas miembro. Cada miembro es una entidad legal separada. La membresía de la red global no hace responsable a ninguna firma de los servicios o actividades de otras firmas miembro. GTIL y sus firmas miembro no son agentes, y no se obligan, la una de la otra y no son responsables de los actos y omisiones de las otras. Las firmas miembro llevan el nombre de Grant Thornton, ya sea en forma exclusiva o como parte de su nombre de práctica nacional.

Gobernancia

Junta de Gobernadores

La Junta de Gobernadores (la Junta) es la autoridad principal en GTIL. La Junta ejerce gobernancia sobre GTIL y comprende al presidente de la Junta; al director ejecutivo de GTIL (CEO); a los managing partners de las firmas miembro más grandes de Grant Thornton; a aquellos managing partners electos o designados por otras firmas miembro de Grant Thornton que no están dentro de las más grandes; y directores independientes. La Junta aspira a un balance razonable de diversidad y representación de distintas áreas geográficas, incluyendo mercados emergentes.

Las responsabilidades de la Junta incluyen:

- aprobación de la dirección estratégica global y políticas
- supervisión de la implementación de la estrategia global
- supervisión de asuntos de membresía (incluyendo aprobación de nuevas firmas miembro, suspensión de los derechos de una firma miembro, o expulsión de una firma miembro)
- designación de la remuneración del presidente de la Junta

- designación, evaluación de desempeño y designación de la remuneración del CEO
- aprobación del presupuesto de GTIL y de los honorarios de las firmas miembro
- supervisión de la salud financiera de GTIL
- supervisión de la administración del riesgo global
- supervisión de asuntos generales de gobernancia, como la composición y desempeño de la Junta.

Presidente de la Junta

El Presidente es un rol proactivo con un foco en asegurar que la Junta funcione como un grupo coordinado como soporte del CEO para cumplir con la estrategia global. Scott Barnes fue nombrado Presidente el 1 de Enero de 2015 por un período de tres años. En Diciembre de 2017, la Junta reeligió a Scott por un período adicional de dos años. El rol de Presidente es fundamental para crear las condiciones necesarias para una Junta altamente efectiva enfocada en el desarrollo estratégico de la red global de Grant Thornton.

La Junta de Gobernadores el 1 de Enero de 2019

- Scott Barnes, Presidente
- Peter Bodin, CEO
- Vishesh Chandiok, India
- David Dunkley, Reino Unido
- María Victoria C. España, Filipinas
- Hisham Farouk, Emiratos Árabes Unidos
- Gagik Gyulbudaghyan, Armenia
- Xu Hua, China
- Emilio Imbriglio, Canadá (observador)
- Anna Johnson, Suecia
- Vassilis Kazas, Grecia
- Daniel Kurkdjian, Francia
- Kevin Ladner, Canadá
- Mike McGuire, Estados Unidos
- Joachim Riese, Alemania
- Victor Sekese, Sudáfrica
- Judith Sprieser, miembro independiente
- Shigeyoshi Yamada, Japón

Miembros independientes de la Junta

Los miembros independientes de la Junta aportan una perspectiva de negocios externa valiosa a las deliberaciones de la Junta, agregan al perfil de la red e incrementan la transparencia de la Junta.

Los miembros independientes de la Junta apoyan el reconocimiento de las responsabilidades de interés público y la actitud hacia la calidad, administración del riesgo y gobernanza de la red, al igual que la efectividad de la red en ejecutar sus objetivos estratégicos y posición de mercado. GTIL tiene procesos en marcha para asegurar que la designación de miembros independientes y sus servicios estén en sintonía con las reglas relevantes de independencia.

Comités permanentes

Hay siete comités permanentes con la autoridad y poder para ciertos asuntos delegados por la Junta.

Comité de Gobernanza (GC) asegura la operación y supervisión eficiente y efectiva de las estructuras y desempeño del liderazgo de GTIL.

Comité de Estrategia (SC) aconseja sobre el desarrollo, alineación y ejecución de la estrategia global.

Comité de Presupuestos y Auditoría (BAC) supervisa el presupuesto y los procesos de auditoría de GTIL para asegurar la ejecución exitosa de la estrategia global y adherencia a las responsabilidades fiduciarias de GTIL.

Comité de Asuntos de Firms Miembro (MFMC) considera y determina la resolución de las recomendaciones hechas por el equipo de liderazgo global relacionadas a los asuntos de las firmas miembro. Las consideraciones incluyen terminaciones de firmas miembro, manejo de quejas y cambios propuestos a las reglas y acuerdos que afectan en forma material a las firmas miembro.

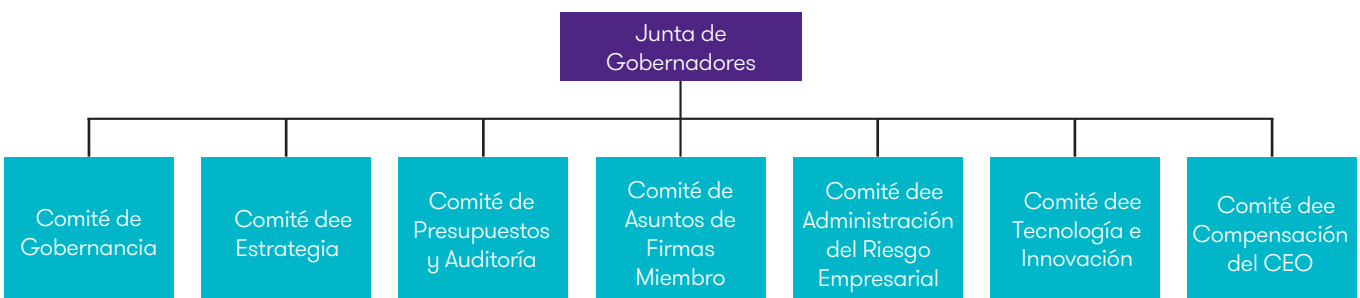
Comité de Administración del Riesgo Empresarial (ERMC) tiene responsabilidad de supervisión para asegurar que se mantenga un marco de administración del riesgo empresarial adecuado para GTIL y sus firmas miembro.

Comité de Tecnología e Innovación (TIC) gobierna y supervisa la estrategia global de tecnología e innovación de Grant Thornton y asegura que los proyectos globales de tecnología e innovación estén alineados con los objetivos comerciales de Grant Thornton.

Comité de Compensación del CEO (CEOCC) ejecuta las responsabilidades de la Junta relacionadas con la evaluación de desempeño anual y la asociada compensación del CEO, la adopción de políticas que gobiernen la compensación y desempeño del CEO, y la supervisión de los planes para el desarrollo del CEO.

El uso de comités permanentes permite un descargo más eficiente y efectivo de las responsabilidades de la Junta e involucra a otros en las actividades de la Junta. Cada comité permanente es presidido por un miembro de la Junta y su membresía incluye, pero no se limita a, miembros de la Junta.

Estructura de la Junta de Gobernadores



Director ejecutivo (CEO)

El CEO es designado por la Junta por un mandato inicial de hasta cinco años renovable una vez por un período de hasta tres años. En 2017, la Junta designó a Peter Bodin, previamente CEO de la firma miembro Sueca, para ser el CEO de GTIL por un mandato de cinco años a partir del 1 de Enero de 2018.

El CEO es responsable del liderazgo de GTIL. El rol del CEO incluye el desarrollo y recomendación de las prioridades estratégicas globales para la ratificación por parte de la Junta, junto con la ejecución supervisada de esas prioridades. El CEO tiene la responsabilidad de designar el equipo de liderazgo global (GLT), sujeto a la concurrencia de la Junta. El GLT asiste al CEO en la ejecución de la estrategia global. El CEO trabaja junto al GLT para mantener las políticas y procedimientos globales, incluyendo aquellos que gobiernan el trabajo internacional para las líneas de servicio de auditoría, impuestos y consultoría.

Management

Equipo de Liderazgo Global (GLT)

El GLT desarrolla e impulsa la ejecución de la estrategia global y es presidido por el CEO. Es un grupo de management a tiempo completo dedicado a dirigir a la empresa hacia la ejecución exitosa de la estrategia. Entre ellos, los miembros del GLT tienen responsabilidades de desarrollo global, líneas de servicio, funcionales y regionales. El diagrama de abajo despliega esas responsabilidades como son el 1 de Enero de 2019.

Nuestra estrategia global Growing Together 2020 se enfoca en nuestros:



Personas



Clientes



Mercado y comunidad



Organización

Establece cómo Grant Thornton alcanzará su visión e identifica las acciones que Grant Thornton realizará. La implementación de la estrategia se construye sobre estructuras estratégicas, inversiones prioritizadas y estrategias de crecimiento que son apropiadas para nuestros mercados elegidos.

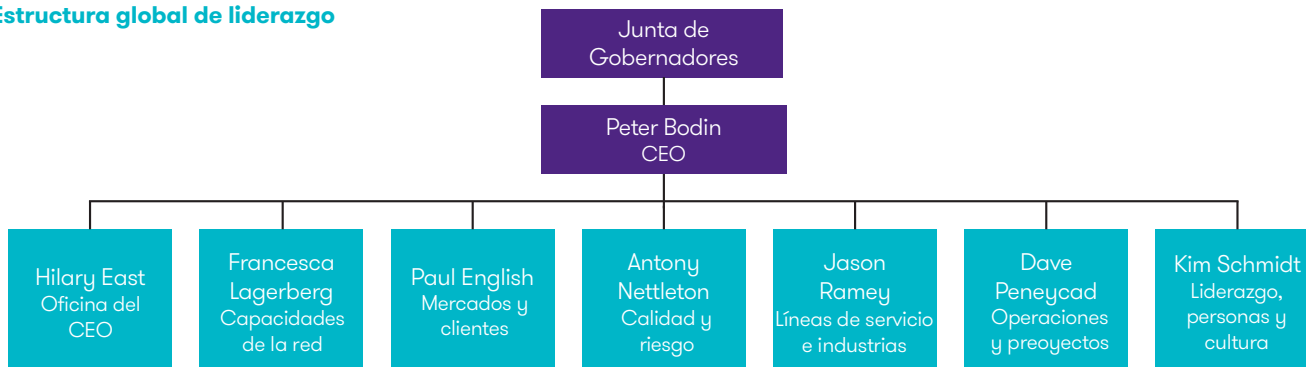
Nos preocupamos por el trabajo que hacemos por los clientes, el impacto que tenemos en la sociedad y la forma en que tratamos a las personas. Y, como profesionales dedicados, nuestro trabajo e influencia construyen confianza e integridad en los mercados en los que trabajamos. Ayudamos a crear los ambientes comerciales y sociales que permiten el éxito y crecimiento a largo plazo para las empresas y donde la gente prospera.

Administración del riesgo

La administración del riesgo es una actividad que involucra a toda la empresa y es supervisada por el comité de administración del riesgo empresarial (ERMC). El ERMC está compuesto por varios miembros de la Junta y lo preside el miembro independiente de la Junta de GTIL. El ERMC reporta sus actividades a la Junta.

La administración del riesgo empresarial en Grant Thornton se enfoca en los procesos para identificar, monitorear y manejar riesgos clave en forma prioritizada incluyendo un fuerte énfasis en la mejora continua de la calidad del servicio y de los procedimientos de control de calidad.

Estructura global de liderazgo



Risk management and independence

El GLT monitorea los riesgos profesionales con apoyo operacional de la función de administración global de riesgo bajo la dirección del responsable global de la administración del riesgo e independencia.

La administración global del riesgo incluye:

- manejo del registro de riesgo de GTIL incluyendo apoyo operacional al GLT, el ERMC y la Junta en la evaluación y priorización de riesgos clave que enfrenta la organización
- reporte al ERMC y a la Junta sobre riesgos clave y actividades de administración del riesgo
- desarrollo, comunicación y mantenimiento de políticas y procedimientos globales designados para:
 - mantener la independencia y la objetividad de los profesionales
 - establecer estándares mínimos para las actividades de aceptación y retención de clientes de las firmas
- desarrollo de programas de capacitación que cubran lo anterior
- desarrollo y mantenimiento de soluciones de tecnología para facilitar la ejecución efectiva y eficiente de los procedimientos mencionados arriba
- monitoreo de la efectividad del diseño y la operación de los sistemas de control de calidad de las firmas miembro sobre proveer servicios de alta calidad
- reporte a la ERMC sobre el progreso de las firmas miembro en la ejecución de los planes de acción desarrollados como respuesta a los hallazgos del programa de inspección de calidad.

Las líneas de servicio globales tienen como responsabilidad primaria el desarrollo, la comunicación y el mantenimiento de políticas y procedimientos globales sobre la prestación de servicios profesionales.

Ciberseguridad

Uno de los riesgos más significantes que enfrenta la profesión es el riesgo de una filtración por ciberataque. En 2017, implementamos un programa global continuo de ciberseguridad para mitigar la exposición de la red a las amenazas de ciberseguridad a través de un enfoque integrado de legales, riesgo, TI y línea de servicio. El plan de 2017 introdujo estándares mínimos de ciberseguridad a los cuales todas las firmas miembro deben adherir. Hoy, el programa de ciberseguridad incluye monitoreo global de cumplimiento, inteligencia de amenazas externas y los requisitos necesarios de respuesta a incidentes para proteger a la red en forma continua y cumplir con los compromisos requeridos por la Junta y los líderes senior.

Admisiones de firmas miembro y otras combinaciones de negocios

Las potenciales firmas miembro deben cumplir con ciertos criterios para la membresía. Estos criterios incluyen:

- la reputación de la firma potencial en cuanto a calidad y su adherencia a altos estándares
- completar un riguroso proceso de revisión de cliente. El objetivo es asegurar que cualquier problema potencial de independencia o de conflicto sea identificado y resuelto de acuerdo con estándares profesionales aplicables antes de admitirlos en la red
- compromiso a adoptar las políticas de GTIL políticas, cumplimiento de ciberseguridad, procedimientos y metodologías
- mantenimiento de un sistema de control de calidad que cumpla o exceda los International Standards on Quality Control1 (ISQC1) del International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)
- acuerdo con la evaluación periódica de su sistema de control de calidad por parte de nuestro equipo global de monitoreo de calidad

La admisión como firma miembro depende del resultado de un proceso de due diligence hecho para determinar si la firma potencial cumple con los criterios para la membresía. Todas las firmas miembro están sujetas a las obligaciones establecidas en el acuerdo de firmas miembro y políticas globales de Grant Thornton.



Además de las potenciales firmas miembro, otras combinaciones de negocios, como firmas miembro que van tras fusiones, adquisiciones, contratación lateral, joint ventures u otros arreglos de reparto de intereses, están sujetas a los criterios mencionados.

Políticas, guías y capacitación de independencia

Las firmas miembro adoptan las políticas y procedimientos globales de Grant Thornton que son diseñadas para proteger la independencia e identificar circunstancias que podrían causar un conflicto de interés.

Nuestras políticas y procedimientos globales de independencia están basadas en los estándares de independencia de la Federación Internacional de Contadores (IFAC) que se publican en el Código de Ética para Contadores Profesionales (Código) de la Junta Internacional de Estándares de Ética para Contadores (IESBA), con suplementos para gobernar el cumplimiento de nuestras propias políticas y procesos globales de independencia. Si los requerimientos regulatorios locales son más restrictivos, las firmas miembro deben adherir a éstos.

GTIL monitorea el cumplimiento de estas políticas. Se requiere que las firmas miembro identifiquen un socio con responsabilidad para supervisar asuntos de independencia, incluyendo el otorgamiento de capacitaciones y la obtención de confirmaciones anuales de cumplimiento con políticas de independencia.

El incremento de las regulaciones y estándares y el creciente volumen de servicios prestados por las firmas miembro de Grant Thornton a clientes internacionales continúan dándole prioridad al cumplimiento de requisitos de independencia. Un equipo global de independencia (dirigido por el responsable global de manejo del riesgo e independencia) asiste a las firmas miembro con el entendimiento de estos requisitos.

Las responsabilidades del equipo global de independencia incluyen dar:

- políticas, guías y capacitaciones relacionadas con asuntos de independencia a las firmas miembro
- dirección sobre la interpretación, aplicación y cumplimiento de las políticas globales o reglas de independencia específicas de auditoría
- supervisión, monitoreo del cumplimiento y apoyo del sistema automatizado global de independencia
- un proceso internacional de chequeo de relaciones (IRC) que se diseña para tener la certeza de que los servicios no se están prestando a un cliente de la firma miembro o a entidades relacionadas sin consulta apropiada con los equipos u otras partes como se prometió
- consultoría de independencia apropiada a las firmas miembro cuando se trata con complejos asuntos regulatorios o de independencia internacionales.

Calidad global

Grant Thornton continúa invirtiendo en personas, tecnología y supervisión para ayudar a asegurar que las firmas miembro proveen servicios de alta calidad en forma constante en todo el mundo.

Estructura de Calidad Global

La Estructura de Calidad Global es un estándar global que aplica a las firmas miembro de Grant Thornton. Establece estándares de calidad para los servicios de auditoría, impuestos y consultoría.

La estructura es un punto de referencia permanente que establece las expectativas de las firmas miembro de prestar servicios según estándares de calidad fijados. Establece el

"tono desde arriba" global. La calidad se trata de hacer que la organización cumpla para todos los grupos de interés – desde mejorar los servicios, sistemas y procesos, a cumplir con estándares profesionales aplicables.

En Grant Thornton, queremos asegurarnos de que prestar el servicio correcto, según un alto estándar de forma tal que nuestros clientes nos recomienden y que mejore la confianza pública en nuestra profesión.

Se requiere que las firmas miembro cumplan con ciertos estándares sobre:



Liderazgo



Requerimientos éticos



Aceptación y continuación del cliente



Personas



Desempeño del compromiso



Supervisión



Calidad de auditoría

Grant Thornton ve a la calidad de auditoría como un elemento esencial de nuestro negocio. Las firmas miembro se enfocan en realizar trabajos de alta calidad con atención al cliente excepcional en un contexto en constante cambio.

La red global ha establecido políticas y procedimientos, sistemas de prestación de servicios, controles y sistemas de manejo del riesgo para proveer la estructura necesaria para cumplir con estándares profesionales. A las firmas miembro se les provee soporte y recursos para ayudar a mantener la calidad, incluyendo:

- una metodología de auditoría, con software de soporte de última generación
- políticas y procedimientos contenidos en manuales de auditoría que se comparan con estándares de ética internacionales de auditoría, control de calidad e independencia
- protocolos que permiten que las firmas consulten con el equipo de estándares globales de auditoría y, de ser necesario, con especialistas en auditoría en otras firmas miembro
- protocolos que permiten que las firmas miembro consulten con un representante de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)
- un comprensivo servicio de intranet que incluye información actualizada sobre estándares de auditoría, reportes, ética e independencia, y guías sobre cómo aplicarlos más efectivamente.

Metodología y tecnología de auditoría global

Grant Thornton está en proceso de implementar una metodología revisada de auditoría y un conjunto de herramientas denominadas como Leading Effective Audit Practice (LEAP). La metodología LEAP es adaptada por cada firma miembro a la jurisdicción local y requerimientos regulatorios. Tener una metodología global le permite a Grant Thornton proveer auditorías de alta calidad y aplicar un enfoque consistente a las organizaciones multinacionales.

La metodología LEAP se relaciona claramente con los Estándares Internacionales de Auditoría (ISA) y empieza con una evaluación vertical de riesgo para poder realizar una auditoría bien enfocada y efectiva. La evaluación comienza con la obtención de un entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo el control interno. Este entendimiento le permite al auditor realizar una evaluación vertical de riesgo apropiada enfocada a nivel de cuenta y diseñar una respuesta relevante al riesgo identificado. Cada respuesta se adapta para los riesgos específicos de cada cliente.

La herramienta LEAP:

- incluye guías específicas para asistir a los auditores en la aplicación de la metodología de auditoría
- ofrece flexibilidad y adaptabilidad para realizar auditorías de todo tipo y tamaño
- permite responder rápidamente a los cambios regulatorios
- le permite a los auditores realizar auditorías de alta calidad más eficientemente
- le da a los auditores la habilidad de proveer a los clientes con mejores perspectivas sobre su negocio y sus operaciones.

La interfaz de usuario de la herramienta se diseñó basada en feedback extenso recolectado de auditores a lo largo del proceso de diseño y desarrollo. Los programas globales de aprendizaje desarrollados para apoyar el entendimiento de LEAP de los auditores incluye la serie de excelencia en ISA, la serie de excelencia en metodología, la serie de excelencia en la herramienta y Audit 360: Una simulación.

La serie de excelencia en ISA, la cual es un prerequisite de otros aprendizajes, incluye varios módulos online enfocados principalmente en los estándares profesionales. Es agnóstica en cuanto a la metodología.

A lo largo del proceso de implementación, las firmas miembro continuarán usando las herramientas de Horizon y Voyager hasta que se pasen al LEAP.

Aceptación y continuidad del cliente

Alcanzar la excelencia profesional significa aceptar y retener clientes que compartan los valores de calidad e integridad de Grant Thornton. Los procedimientos globales de aceptación y continuidad del cliente de Grant Thornton están diseñados para asegurar que las firmas miembro acepten a los clientes correctos.

A las firmas miembro se les requiere cumplir con políticas y procedimientos globales relacionados con la aceptación y continuidad del cliente. Las firmas miembro que quieren aceptar a ciertos clientes grandes o de alto riesgo deben buscar aprobación de un comité de Asignaciones Clave de Auditoría (KAA), quien considera si estos contratos representan un riesgo aceptable para la red global.

Este comité es presidido por el responsable global de calidad y consiste de socios de nueve firmas miembro. Los miembros del comité representan un conjunto geográficamente diverso de firmas miembro. El comité revisa las propuestas de aceptación y continuidad de auditoría de las firmas miembro que cumplan con uno o más criterios de riesgo.

Estos criterios cubren una variedad de potenciales riesgos clave, incluyendo el tamaño del cliente potencial, los ingresos que se esperan generar de este contrato, potenciales problemas de reputación y la experiencia reciente de la firma miembro con entidades privadas o con una industria en particular. Durante el 2018, el comité revisó lo siguiente:

233	179	44	10
propuestas para revisar	aprobadas sin condiciones	aprobadas con condiciones	retiradas o rechazadas

Este comité puede imponerle condiciones a las firmas miembro antes de aceptar un nuevo cliente, como la asignación de un reseñador de control de calidad de otra firma miembro.

Apoyo de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Un equipo global full-time de NIIF es responsable de promover una aplicación consistente y de alta calidad de las NIIF a través de la red. Un grupo de interpretación de NIIF, un grupo de trabajo de instrumentos financieros, y un grupo de trabajo de seguros (compuesto por expertos en NIIF de firmas miembro), proveen consejos, guías y apoyo al equipo. El equipo promueve la consistencia entre todas las firmas miembro:

- ofreciendo programas de capacitación en persona y recursos de e-learning
- operando un servicio de asistencia en NIIF
- proveyendo una lista de tareas NIIF y otra lista de reportes intermedios NIIF publicando amplias guías técnicas e interpretativas, newsletters y otras herramientas y recursos, interna y externamente.

Comunicamos estos materiales y actualizaciones de desarrollo de NIIF a nuestra red de representantes NIIF en las firmas miembro. El equipo NIIF considera cuidadosamente si se necesitan capacitaciones o guías adicionales en respuesta a problemas o preocupaciones de NIIF detectadas por las firmas miembro.

El equipo comparte recursos e ideas sobre NIIF a través de Yammer, una de las redes sociales internas y grupos de colaboración de Grant Thornton. Yammer es una poderosa plataforma de comunicación para conectar a las personas de NIIF en las firmas miembro y facilita regularmente el intercambio de NIIFs y otros conocimientos.

Grant Thornton también contribuye en forma activa al desarrollo de las NIIF. Por ejemplo, enviamos cartas globales con comentarios sobre propuestas de estándares nuevos o modificados de la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), respondemos a los pedidos de la IASB sobre una amplia variedad de temas cambiantes de contabilidad, y participamos en eventos relevantes como discusiones en mesas de expertos.

En este momento, Grant Thornton está representado en el Consejo Asesor de NIIF, el Transition Resource Group para el Reconocimiento de los Ingresos de la IASB, y el Grupo de Implementación de NIIF para PyMEs.

Comité permanente de auditoría global

Hemos establecido un Grupo de Estrategia de Auditoría compuesto por líderes de auditoría para establecer y hacer progresar la estrategia global de auditoría. La membresía incluye a responsables de auditoría de Australia, Canadá, Francia, India, Japón, el Reino Unido y los EEUU.

También tenemos tres comités permanentes designados para incrementar la participación de firmas miembro en la toma de decisiones, gestión de recursos y la realización de iniciativas globales de auditoría. Estos comités cubren lo siguiente:

- **Comité permanente de calidad global de auditoría (GAQSC):** Presidido por el managing partner nacional de administración de riesgo de auditoría de Grant Thornton EEUU. Incluye a las firmas miembro en Australia, Brasil, Canadá, China, Grecia y Japón
- **Tecnología e Innovación de Auditoría:** Presidido por un socio senior de Grant Thornton Alemania
- **Metodología y Aprendizaje:** presidido por un socio senior de Grant Thornton Canadá LLP.

El GAQSC provee supervisión y dirección en proyectos clave, iniciativas y políticas globales para mantener y mejorar la calidad de auditoría a través de la red. Los proyectos clave del comité durante el año incluyen:

Indicadores de Calidad de Auditoría (AQIs)

Acordar sobre una sola metodología para los AQIs. Estos se diseñan para dar perspectivas sobre los sistemas de control internos de una firma y el desempeño y calidad de las auditorías individuales. También pueden usarse para mejorar el diálogo y entendimiento sobre calidad de auditoría, lo cual puede generar auditorías de mayor calidad. Seis de ellas se basan a nivel contrato y cuatro a nivel firma. Los AQIs siguen el progreso como involucramiento del socio, tiempo de trabajo de auditoría y rotación de staff.

Un AQI es una medida cuantitativa de un aspecto del contrato de auditoría diseñada para dar perspectivas sobre el desempeño de una auditoría y su calidad. No hay una medida que determine si una auditoría es de alta calidad, pero donde los AQIs se usan colectiva y consistentemente, pueden mejorar el diálogo y el entendimiento sobre calidad, lo cual puede generar auditorías de mayor calidad.

La estrategia de auditoría de Grant Thornton se construye alrededor de la calidad. Como la usamos para diferenciar a Grant Thornton en el mercado, podemos aprovechar los AQIs para ayudar a orientar las decisiones de los clientes y del comité de asignación de ganancias a calidad. Por lo tanto se convierte en una base para proveer información sobre la calidad de nuestras auditorías y mantener el diálogo enfocado en este aspecto de nuestro servicio. Los AQIs también se usan internamente para seguir el progreso de auditorías o alertar sobre auditorías de calidad potencialmente pobre.

Herramienta de Supervisión de Calidad

Supervisar el desempeño de una nueva herramienta para reemplazar herramientas existentes y permitir un enfoque actualizado y consistente. Esta nueva herramienta es una herramienta integrada para la supervisión de la calidad, análisis de causa origen y seguimiento del desempeño de socios.

Estructura de Reconocimiento de la Calidad de Auditoría (AQR)

Guía para las firmas miembro sobre la implementación de una estructura para conectar la compensación de los socios de auditoría a la calidad y la ética para reconocer positivamente y premiar la calidad de auditoría aplicando indicadores de calidad positivos y negativos. Permite que la documentación satisfaga las expectativas regulatorias.

La Estructura AQR de Grant Thornton es una metodología usada para evaluar los aspectos del desempeño de un socio de auditoría relacionados con la calidad. Está diseñada para asegurar que la recompensa esté materialmente conectada con la calidad del trabajo. Esta estructura está diseñada para:

- ser justo y consistente con todos los socios de auditoría
- ser simple de entender y administrar
- reconocer excelente comportamiento y resultados de calidad, al igual que la aceptación de mayor riesgo personal
- incentivar el cambio positivo efectivamente a partir de la identificación de indicadores de calidad pobre
- ser documentada así puede ser observada por otros
- reconocer resultados positivos, no sólo un enfoque de penalización del fracaso
- darle peso a los diferentes tipos de resultados, dependiendo de su importancia
- permitir que la calidad forme una parte importante de una evaluación general para los socios, reconociendo que el desempeño en áreas como asuntos comerciales o gestión de las personas también son importantes y pueden separarse e incluirse en la compensación.

Supervisión de calidad

A las firmas miembro de Grant Thornton se les requiere registrarse por un sistema de control de calidad que abarque, como mínimo, los siguientes estándares emitidos por las Juntas de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), incluyendo:

- International Standard on Quality Control 1 (ISQC1)
- International Standard on Auditing 220: Quality Control for Audits of Historical Financial Information
- Código de Ética para Contadores Profesionales del IESBA.

El sistema de control de calidad de cada firma miembro está diseñado para proveer management global y nacional con seguridad razonable de que los trabajos de auditoría se conducen de acuerdo a los estándares profesionales aplicables y políticas y procedimientos globales.

Las firmas miembro deben tener un programa de inspección interno efectivo que cumpla con los requerimientos de ISQC1. Para facilitar la adopción de esas prácticas, a las firmas miembro se les proveen plantillas que incluyen guías, programas de trabajo, formularios y ejemplos de reportes que se han comparado a la ISQC1.

La Evaluación y Revisión de Grant Thornton (GTAR) es una parte clave de la estructura global de calidad de GTIL. Ha sido el mecanismo principal para revisar la calidad de las firmas miembro por muchos años y ha sido efectivo para identificar las deficiencias en procesos de firmas miembro y para apoyar a las firmas miembro en la mejora de sus estándares de calidad y manejo del riesgo. Cada firma miembro está obligada a enviar una reseña de su sistema de control de calidad al menos una vez cada tres años.

La supervisión global ayuda a reforzar el requerimiento de que las firmas miembro tengan un proceso efectivo para asegurar que las personas correctas estén usando las herramientas correctas para aplicar la metodología en la forma correcta. En 2018, el proceso GTAR se extendió para incluir a impuestos y consultoría además de auditoría.

Un equipo dedicado es responsable de manejar este programa. Las GTARs son coordinadas un miembro del equipo global de calidad de GTIL e incluye un equipo de socios calificados e independientes y managers con experiencia de firmas miembro bajo la dirección general del responsable global de calidad. El equipo de calidad global, en colaboración con los socios de las firmas miembro, también lleva a cabo revisiones para evaluar la calidad e idoneidad de las firmas interesadas en unirse a la red.

Resumen de los resultados de la supervisión de la calidad global

30 Evaluaciones y Revisiones de Grant Thornton (GTARs) durante 2018

75 reseñadores participaron (senior managers y socios)

219 trabajos revisados

Cuando se completa un GTAR, GTIL emite un reporte basado en los hallazgos de la revisión. El sistema de control de la calidad de una firma miembro se evalúa como satisfactorio (pasa) o adverso (falla). Las firmas que tengan un reporte satisfactorio puede que todavía requiera de mejoras en su control de calidad y esos reportes pueden incluir aspectos a tratar. Los resultados de las GTARs en los últimos tres años fueron los siguientes:



When the GTAR identifies a deficiency, the member firm must address the deficiency within a reasonable period by developing an action plan to address the findings and submitting appropriate documentation. In some instances, further visits to the member firm or remote assessments take place to follow up on the firm's progress toward implementing the required actions. The global quality monitoring team closely monitors the progress of the member firms in addressing the deficiencies noted during the review.

Where the global quality monitoring identifies matters, member firms are given the opportunity to improve quality and are provided with support from the network.

However, if member firms do not improve quality, GTIL will take remedial action where necessary. For example, a number of member firms have been expelled from the global network in recent years due to poor quality.

The GTAR programme aims to protect the brand and reputation of the Grant Thornton network and the member firms, helps to maintain high standards in the network and provides safeguards for referral work through the promotion of common high standards, as well as to protect investor interests. Through a global intranet site, designated member firm representatives have access to GTAR reports, which offer an overall review opinion and include a description of any significant deficiencies or material weaknesses in a specific firm's quality control systems.

Engagement with regulators

Grant Thornton maintains an open and constructive relationship with regulators. We contribute regularly to the public debate on major industry issues and participate in changes affecting our business.

As a large global professional services network, Grant Thornton meets several times annually with the International Forum of Independent Audit Regulators (IFIAR) to report on progress in developing and maintaining audit quality. IFIAR comprises independent audit regulators from 55 jurisdictions representing Africa, North America, South America, Asia, Oceania and Europe. Its mission is to serve the public interest, including investors, by enhancing audit oversight globally.

In 2015, IFIAR challenged the large global audit networks to reduce the percentage of public interest entity audits that have inspection findings by at least 25% over a four-year period (2015-2019) using the 2015 survey results as a baseline.

Based on the latest results available, Grant Thornton has made good progress towards this target:

	Files inspected	Files with finding	% with finding
Baseline 2015	80	41	51%
1st year 2016	54	21	39%
2nd year 2017	56	19	34%

A finding from an inspection of the audit does not necessarily indicate that the financial statements are misstated; therefore, the frequency of findings addressed in this report is not indicative of the frequency of financial statement misstatements.



Calidad del servicio de impuestos

At Grant Thornton, tax is a key part of our network and our teams offer a range of services, whatever the size of clients' businesses or the challenges they are facing. Our firms work with clients to develop a strategy that helps them both understand and manage their tax liability in a transparent and ethical way.

Member firms have tax specialists whose expertise cover the whole range of tax services and by working with other firms in the Grant Thornton network, they can offer detailed, cross border solutions. Our firms have the capability and expertise to advise large multinationals, privately held businesses, public interest entities and individuals on a range of tax matters.

Across the globe, companies' tax affairs are facing increasing scrutiny from regulators, communities and clients. At the same time, bodies such as the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) are working on rules to change the way international business structures operate. GTIL provided comment on the discussion drafts issued by the OECD and the European Commission on future tax legislation.

GTIL professionals across the global organisation are working with governmental and non-governmental organisations, clients and industry groups to create better regulatory and economic environments in which to do business. Our experts, notably in transfer pricing, have taken part in tax policy committees and are engaging with global organisations such as the OECD to help shape the future tax landscape. We create global content and media touch points using both our International Business Report survey (IBR) for statistics to comment on and in response to key announcements from bodies such as the European Commission and G20.

Tax Strategy Committee (TSC)

The TSC is the most senior global committee for growth and tax services and meets at least three times a year. It is modelled on the Strategy Committee of the Board of Governors and is comprised of representatives from the largest and most mature firms offering tax services.

The core objectives for the TSC are:

- develop, approve and own the tax strategic objectives
- approve global and regional service line objectives and review progress
- support the time commitment required of service line steering committees and their regional working groups
- provide oversight, steer, input and guidance (as required) into the successful completion of tax strategic projects
- provide regular communications to the global community.

Tax Advisory Committees (TACs)

The TACs are regional collaboration steering committees that are comprised of the largest and most influential tax firms in the respective region. Currently Grant Thornton has TACs in Asia Pacific, Africa, Europe and the Americas. Each TAC meets in person twice a year with regular calls between meetings. The primary objective of each TAC is to:

- facilitate regional collaboration
- give the largest tax practices more influence over the tax strategy in their region
- enhance identification and pursuit of growth opportunities in their region
- encourage cross utilisation of resources and capabilities across the region
- determine regional training needs.

Tax quality policies

As part of our continuing drive to support firms to develop high-quality services and sustainable tax specialty practices, we have introduced tax policies covering authorisation, client acceptance and consultation. These policies give transparency on member firm capability and seek to manage risk more effectively when working cross-border or for international clients.



Authorisation

Member firms require approval from GTIL to perform specific types of tax services. Firms need to apply to GTIL in order to achieve authorisation. Firms are assessed for authorisation to provide general tax services and a certain number of restricted tax services. For each service, firms are categorised according to their level of experience, capability and ability to support other firms and international assignments on a regional and global basis.

Tax client acceptance and consultation policy

All firms, whether or not they are authorised, are subject to the Tax Client Acceptance and Consultation policy, which requires firms undertaking work categorised as higher risk to consult with GTIL prior to undertaking work.

Member firms must be knowledgeable and diligent about risks that may threaten or impair the firm's or another firm's brand and reputation. Once identified, these risks require appropriate and timely consultation with GTIL, prior to client acceptance. Grant Thornton member firms do not accept assignments where there is an unacceptable risk of reputational damage or where the engagement does not correlate with our strategic direction. However, if a member firm does not possess all the skills required to undertake an assignment, it can involve another member firm in the network to service a client.

Training and development

GTIL's primary objective is to support the development of our tax people so they can achieve their personal best and through them, as an organisation, we can deliver our global strategy. There are two main areas of focus in our tax learning and development strategy:

- develop foundational level international e-learning and virtual learning technologies to enhance technical knowledge in international tax areas
- design and deliver regional tax learning academies, to develop technically strong business advisors who also have the skills to be able to talk to clients and win cross-border assignments.

The continuing development of the technical skills of our people is a fundamental part of our global tax strategy. Regional tax learning academies are an opportunity for our people to develop their technical skills, participate in sessions around our client and people experiences and also to meet their colleagues from other member firms in their region. In 2018, global learning academies and masterclasses took place in Asia Pacific, Europe, South America and Africa. Guest internal and external experts were invited to talk about current and future issues that will directly impact our global tax practice. Also, in 2018, our global heads of tax came together to promote greater cross-border collaboration and strengthen global capability.

Advisory quality

Member firms offer a comprehensive range of advisory services to help our clients achieve their goals.

Advisory steering committee (ASC)

The ASC is the most senior global committee for advisory services and meets at least twice a year. It is modelled on the Strategy Committee of the Board of Governors and is comprised of representatives from the six largest advisory firms.

The core objectives for the ASC are:

- develop, approve and own the advisory strategic objectives
- approve global and regional service line objectives and review progress
- support the time commitment required of service line steering committees and their regional working groups
- provide oversight, steer, input and guidance (as required) into the successful completion of advisory strategic projects
- provide regular communications to the global community.

Advisory quality policies

As part of our continuing drive to support firms to develop high-quality services and sustainable advisory practices, we have introduced advisory policies covering authorisation, client acceptance and consultation. These policies give transparency on member firm capability and seek to manage risk more effectively when working cross-border or for international clients.

Authorisation

Member firms require approval from GTIL to perform specific types of advisory services. Firms need to apply to GTIL in order to achieve authorisation. Firms are assessed for authorisation to provide general advisory services and a certain number of restricted advisory services. For each service, firms are categorised according to their level of experience, capability and ability to support other firms and international assignments on a regional and global basis.

Advisory client acceptance and consultation policy

All firms, whether or not they are authorised, are subject to the Advisory Client Acceptance and Consultation policy, which requires firms undertaking work categorised as higher risk to consult with GTIL prior to undertaking work.

Member firms must be knowledgeable and diligent about risks that may threaten or impair the firm's or another firm's brand and reputation. Once identified, these risks require appropriate and timely consultation with GTIL, prior to client acceptance. Grant Thornton member firms do not accept assignments where there is an unacceptable risk of reputational damage or where the engagement does not correlate with our strategic direction. However, if a member firm does not possess all the skills required to undertake an assignment, it can involve another member firm in the network to service a client.

Training and development

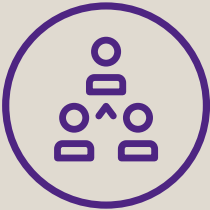
The continuing development of our people's technical skills is at the core of the advisory global strategy. Our objectives for advisory learning and development are to help build a global advisory community where our people feel empowered and supported to deliver a great client experience. We complement and enhance the learning and development activities of our member firms by:

- facilitating the design and delivery of training to support global methodologies
- helping to improve the technical and critical skills required for the winning and execution of international assignments
- supporting our member firms in developing and growing their capabilities in globally strategic service lines.

Our learning programme includes regional training academies. The syllabus for the academies varies depending on the learning needs of the region but consists of a variety of workshops. The workshops are led by subject matter experts, most from within the network but we also involve external experts.

Global financial information

The combined global revenue for Grant Thornton member firms for year-end 30 September 2018 was USD5.45bn. This is growth for the network of 9.4%, the highest rate of growth in six years.



The number of people in the network grew by 6% in 2018

53,000 **135+**
people across countries

Growth across service lines

Assurance



+4.3%
[USD2.1bn, 39% of total revenues]

Advisory



+10.4%
[USD1.92bn, 35% of total revenues]

Tax



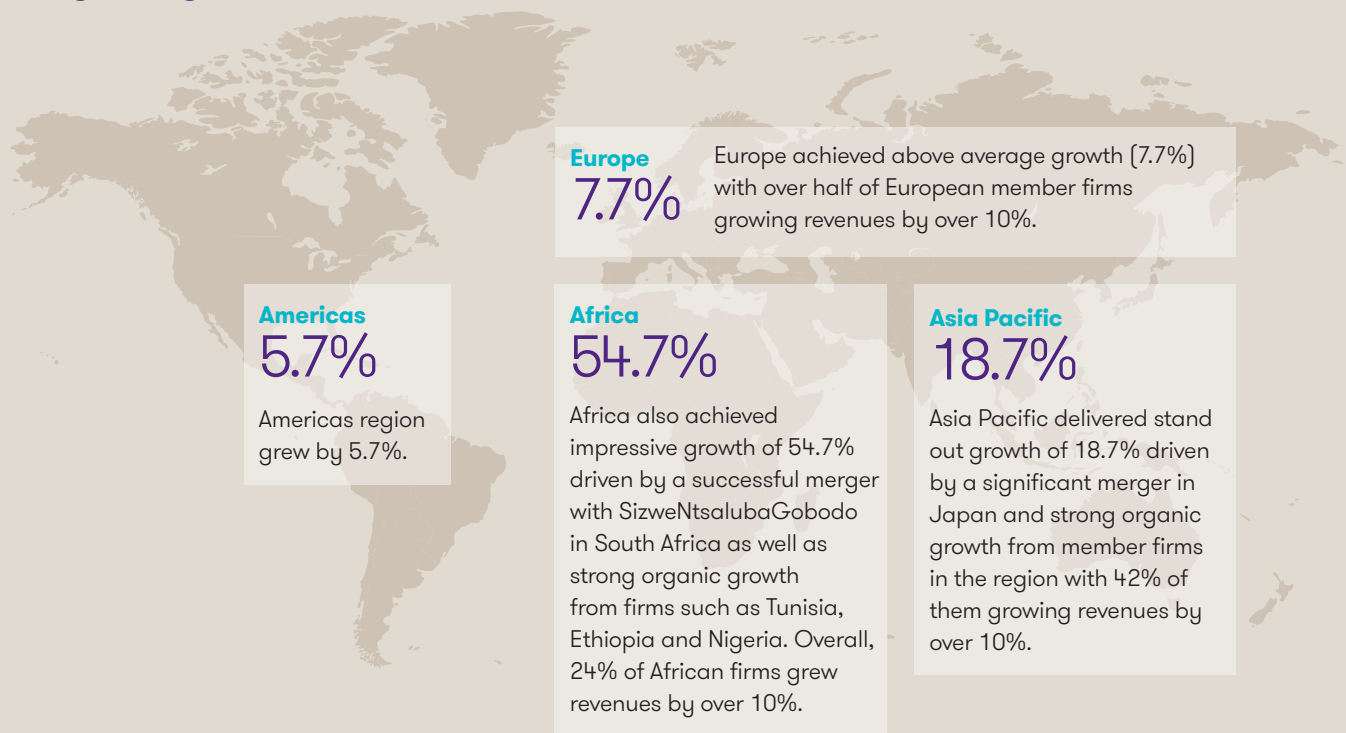
+4.3%
[USD1.19bn, 22% of total revenues]

Other



USD145m
[3% of total revenues]

Regional growth



Mergers and acquisitions



20%

of the growth in 2018 has come from mergers and acquisitions – more in both volume and value than in each of the two previous years.

24 deals
10 firms

with the Japanese merger the largest, and Canada LLP being the most active by number.

7
new member firms

In the year to 30 September 2018 Grant Thornton added seven new member firms in Austria, Cameroon, Dutch Caribbean, Lebanon, Malawi, Mongolia, South Africa, as well as the creation of the EU Services Joint Venture.

Revenue 2017 v 2018

Region	2018 Total revenue (USDm)	% of 2018 revenues	2017 Total revenue (USDm)	% growth in USD
Africa	176	3.23%	114	54.72%
Americas	2,494	45.80%	2,360	5.65%
Asia Pacific	947	17.40%	798	18.67%
CIS	34	0.62%	36	-5.48%
Europe	1,752	32.17%	1,627	7.66%
Middle East	43	0.79%	42	1.96%
Total revenue	5,445	100.00%	4,977	9.41%

Service line	2018 Total revenue (USDm)	% of 2018 revenues	2017 Total revenue (USDm)	% growth in USD
Assurance	2,134	39.20%	2,046	4.30%
Tax	1,192	21.89%	1,038	14.79%
Advisory	1,918	35.22%	1,736	10.43%
Other	145	2.66%	156	-7.01%
Total revenue	5,445	100.00%	4,977	9.41%

All percentage growth figures have been rounded up to the nearest decimal



Grant Thornton

An instinct for growth™

grantthornton.global

© 2019 Grant Thornton International Ltd. All rights reserved.

'Grant Thornton' refers to the brand under which the Grant Thornton member firms provide assurance, tax and advisory services to their clients and/or refers to one or more member firms, as the context requires. Grant Thornton International Ltd (GTIL) and the member firms are not a worldwide partnership. GTIL and each member firm is a separate legal entity. Services are delivered by the member firms. GTIL does not provide services to clients. GTIL and its member firms are not agents of, and do not obligate, one another and are not liable for one another's acts or omissions.

GTI100011