

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL
PRICEWATERHOUSECOOPERS INTERAMÉRICA, S. DE R.L.**

**SUSTENTADO POR:
CARLOS ALFREDO ANTUNEZ PIZZATI
21741010**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
LICENCIADO EN FINANZAS**

SAN PEDRO SULA, CORTÉS

HONDURAS, C. A.

FECHA: JULIO, 2021

Índice de Contenido

Dedicatoria	I
Agradecimientos	II
Resumen Ejecutivo	III
Introducción	V
1. Capítulo 1	1
1.1. Objetivos	1
1.1.1. Objetivo general	1
1.1.2. Objetivos específicos	1
1.2. Datos generales de la Compañía	2
1.2.1. Reseña histórica	2
1.2.2. Misión	2
1.2.3. Visión	2
1.2.4. Valores	3
1.2.5. Servicios	4
1.2.6. Organigrama	4
2. Capítulo II	5
2.1. Actividades realizadas	6
2.1.1. Apoyo en funciones administrativas y documentación de políticas internas de la Compañía	6
2.1.2. Documentación de estudios de precios de transferencia	6
2.1.3. Preparación de muestras de empresas comparables para análisis económicos	6
2.1.4. Colaboración en la correcta Declaración Jurada de empresas con Precio de Transferencia	7
3. Capítulo III	7
3.1. Propuesta de mejora implementada	7
3.1.1. Propuesta 1: Desarrollo de plantilla de control de los análisis de precios de transferencia	7

3.2. Propuesta de mejora.....	12
3.1.2. Propuesta 1: Automatización de proceso de aceptación de clientes.	12
4. Capítulo IV.....	17
4.1. Conclusiones	17
4.2. Recomendaciones.....	18
4.2.1.1. Recomendaciones para la empresa.....	18
4.2.1.2. Recomendaciones para la institución.	18
4.2.1.3. Recomendaciones para los estudiantes.....	19
Referencias.....	20
Glosario.....	21

Índice de Tablas

Tabla 1. Comparación de tiempo invertido en explicación de análisis 2019 y 2019.....	11
Tabla 2. Reducción de costos por implementación de propuesta.....	12
Tabla 3. Cálculo de costos anuales de la propuesta.....	15

Dedicatoria

En honor a mi madre Emilia Maria Pizzati Calix y mi padre Carlos Alfredo Antunez Gonzales que me han guiado y corregido en el camino, quiero hacer este proyecto en honor a ellos gracias a su arduo y continuo esfuerzo. Con la ayuda de Dios, que es fiel y no nos abandona agradezco la oportunidad de poder elaborar mi informe de practica profesional. Le dedico a mis padres este trabajo y Dios nos tenga en union.

De igual manera, no quiero dejar de mencionar a mi padrino Roberto Valenzuela por ser un guia y recordatorio espiritual con humildad y sabiduria y fe. Con la misma fe en Dios espero poder crecer en los valores de humildad, fe y trabajo y poder alcanzar mis objetivos de vida.

Carlos Alfredo Antunez Pizzati

Agradecimientos

Quiero agradecer a Dios antes que nada, ya que el siempre me ha cuidado guiado y protegido. Gracias a nuestro creador divino estoy culminando feliz una etapa de mi vida. Dios me ha abierto puertas, oportunidades, tacto y la fortaleza de ser quien soy yo. Sin su cercanía a el no seria la persona que soy.

Emilia Maria Pizzati Calix y Carlos Alfredo Antunez Gonzales son mis ejemplos de vida, el cual admiro sus cualidades y la manera que me han guiado desde joven en ser una persona de bien. Al igual su trabajo y constancia de ser trabajadores, inteligentes y dedicados a lo que ejercen. Espero poder y tener fe de iguarles y dar ese paso mas siempre. Agradecerles la buena educacion que me han dado y oportunidades que me han ayudar obtener. Sin su sabiduria, carácter, perserverancia, constancia y fe no hubiese podido llegar a este punto de mi vida. No les defraudare.

De igual manera el agradecimiento a mi padrino de confirmacion, Roberto Carlos Valenzuela. Por ser el padrino que Dios me dio, guia espiritual, tutor y amigo. Me ha enseñado mucho haciendo poco con su sencillez, humildad y honestidad. Un hombre de fe, que se preocupa por los demas sin esperar algo a cambio, es un ejemplo de vida que siempre recordare.

Quiero agradecer a mis abuelos de partes de mis papas, que a pesar de ser el nieto menor en la familia pude conocerlos, escuchar sus historias y siempre llevarlos en mi corazon. Quiero agradecer a mi novia Angela Godoy, por ser una razon mas por lo cual puedo sonreir en la vida y espero podamos crecer y Dios gue nuestras vidas. Mis amigos que han sido fieles y buenos conmigo Eduardo Ramirez, Sebastian Mencia, Thor Emilio, Michelle Medina, Eduardo Lemus. Gracias por su paciencia, apoyo en mi vida y espero eso lazos de amistad se mantengan por el resto de nuestras vidas.

Sin el apoyo de todo mi circulo familiar y amistad, no hubiese podido llegar a esta etapa de mi vida academica. Espero poder siempre seguir aprendiendo y que todo lo que suceda sea una leccion de vida y me fortalezca a ser tener sabiduria, des involucrimiento y sobre todo fe.

Eternamente, gracias

CALANPI

Resumen Ejecutivo

PricewaterhouseCoopers es una de las firmas consultoras que forman parte de las “*Big Four*” en el mundo. A nivel global, en el ejercicio fiscal 2020, PwC brindó servicios al 84% de las compañías que forman parte del *Global Fortune 500* y a más de 100,000 emprendimientos y empresas privadas. (PricewaterhouseCoopers, 2021)

La firma ofrece distintos servicios que van desde auditorías financieras, consultorías, servicios de tercerización, impuestos, legal hasta inclusive la PwC Academy que brindan distintos cursos gratuitos tanto para el equipo que forma parte de PwC, como para el público en general, relacionados con diversos temas de interés actual, económico, financiero, legal, entre otros.

En Honduras, la firma cuenta con oficinas tanto en San Pedro Sula como en Tegucigalpa. La Compañía está dividida de acuerdo a las distintas líneas de servicios. Una de las líneas de servicios es la de Impuestos y Legal (en adelante “TLS” por sus siglas inglés “*Tax and Legal Services*”). Dentro del departamento de TLS se encuentra el área de precios de transferencia cuyo propósito principal consiste en la realización de análisis de las transacciones intercompañía de los clientes con sus partes relacionadas para determinar que las mismas hayan sido pactadas y ejecutadas bajo el principio de precio de mercado.

Honduras cuenta con una Ley de Precios de Transferencia y también con el Reglamento de la Ley de Precios de Transferencia, guías que contienen las directrices fundamentales para realizar los estudios y análisis de precios de transferencia para todas las empresas. Adicionalmente, se utiliza como guía global las directrices emitidas por la Organización para la Cooperación y de Desarrollo Económico (OCDE), en su última actualización publicada en julio 2017. (*OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations 2017 | READ online, 2017*)

Para poder organizar mejor la información obtenida por parte de los clientes y los resultados obtenidos de los análisis de precios de transferencia, la empresa necesita llevar un mejor control de dicha información y presentarla de manera que su información sea comprensible por los clientes. Es por eso que, a través de la implementación del formato de control de análisis de clientes, tanto el cliente como el propio equipo de la firma en Honduras y la región Interaméricas, podrá comprender el análisis realizado y los resultados obtenidos de manera que se logra brindar el servicio con mayor eficiencia garantizando una mayor satisfacción de los clientes.

Asimismo, se busca reducir el tiempo invertido y requerido en el proceso de aceptación de cliente el cual se debe de realizar previo a la prestación de servicios. Con el objetivo de reducir tiempo, reducir costos de horas invertidas únicamente en el proceso de riesgo y calidad y aumentar la productividad, se presenta la segunda propuesta de mejora. Esta propuesta consiste en el desarrollo de una plataforma de PwC

que se pueda utilizar a nivel global y que le permita al colaborador realizar los ocho pasos que en la actualidad se realizan de forma separada e individual que pueden llegar a tardar hasta dos semanas en una misma plataforma, que involucre la inteligencia artificial para autocompletar ciertos formularios y estimule una respuesta más rápida de las autorizaciones que deben de realizar las distintas partes. De esta manera se obtiene la aceptación de cliente de forma más rápida y se puede comenzar la prestación del servicio a la brevedad posible.

Por razones de confidencialidad, los datos y cifras mencionados en el presente documento son aproximados a la cifra real, ya que es prohibido compartir información restringida por la Compañía.

Introducción

En el presente informe se brindará la contribución aportada y aprendizaje recibido durante el periodo de desarrollo de práctica profesional en la empresa PricewaterhouseCoopers Interamérica, S. de R.L. (en adelante “PwC Honduras” o “la Compañía”), llevada a cabo de manera presencial en la ciudad de San Pedro Sula, departamento de Cortés, Honduras. De igual manera, se detallan las labores asignadas y realizadas en el departamento de Impuestos & Legal (en adelante “TLS” por sus siglas en inglés “*Tax & Legal Services*”), en el área de precios de transferencia. Finalmente, se presentan las propuestas de mejora para los análisis de precios de transferencia y procesos de aceptación de clientes.

PwC Honduras es una firma de servicios de auditoría, impuestos y consultoría de negocios. A nivel regional, PwC Interaméricas está conformada por siete firmas: PwC Panamá, PwC República Dominicana, PwC Costa Rica, PwC Guatemala, PwC Nicaragua, PwC El Salvador y PwC Honduras, donde cuentan con más de 1,000 profesionales que trabajan con los grupos y empresas líderes de la región, donde ofrecen soluciones a la medida de sus necesidades. (PricewaterhouseCoopers, 2021)

Las seis ramas de servicios que ofrece la firma a nivel regional son realizadas por profesionales altamente capacitados en sus respectivas áreas, dentro de las cuales se pueden encontrar auditoría y assurance, impuestos, legal, tercerización, consultoría, y la Academia PwC.

El siguiente trabajo está organizado en cuatro capítulos, los cuales consisten en:

Capítulo I: Presentación de los objetivos generales y específicos de la práctica profesional y los datos generales de la empresa PricewaterhouseCoopers Interamérica, S de R.L.

Capítulo II: Describe la función del área de precios de transferencia del departamento de Impuestos y Legal de la Compañía, así como las actividades realizadas durante el periodo de práctica dentro de la misma.

Capítulo III: Detalla las propuestas de mejora identificadas y su impacto para la Compañía.

Capítulo IV: Expone las conclusiones obtenidas en base a la experiencia laboral de la práctica e incluye recomendaciones tanto para la Compañía, como para los futuros practicantes.

1. Capítulo 1

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo general.

Aplicar los conocimientos y habilidades obtenidos en los años de estudio en la carrera de Finanzas, UNITEC en el desempeño de las labores correspondientes al área de precios de transferencia del departamento de Impuestos y Legal, durante el periodo de práctica profesional con la finalidad de generar la una propuesta de mejora para PwC Honduras.

1.1.2. Objetivos específicos.

- Apoyar en el análisis de precios de transferencia de los distintos clientes e identificar áreas que muestren debilidad dentro del proceso para fortalecerlas.
- Administrar los status de los clientes para determinar cuáles clientes están inactivos y buscar una manera de ofrecerles los servicios nuevamente.
- Preparar muestras de comparabilidad necesarias para analizar que los resultados de los clientes estén dentro del rango de comparables y de esa manera concluir que el principio de plena competencia se cumple.
- Identificar las áreas y aspectos que requieran mejoras para generar soluciones o alternativas significantes que aumenten el nivel de eficiencia de la Compañía.

1.2. Datos generales de la Compañía

1.2.1. Reseña histórica.

La historia de PwC se remonta al siglo XIX en Londres. Samuel Lowell Price, hijo de un alfarero, nació en 1821 entra en la profesión contable a una edad temprana. Price fue miembro de varias empresas pequeñas antes de dar el salto y abrir su propia firma. Mientras tanto, un joven contable inglés, Edwin Waterhouse, nacido en 1841, estaba construyendo su propio nombre. Hijo de padres pudientes y hermano de Alfred Waterhouse, un prominente arquitecto de Londres, Edwin ascendió rápidamente en las filas de la elite de la contabilidad de Londres. Alrededor de esta época, otro contador con el nombre de William Cooper fundó una firma rival en Londres con sus tres hermanos. En 1998 Coopers & Lybrand se fusionó con Price Waterhouse para formar PricewaterhouseCoopers.

En el territorio de Interaméricas, PwC cuenta con una trayectoria de más de 65 años. Durante este tiempo las firmas de Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador, Guatemala y República Dominicana han trabajado en forma conjunta con el compromiso de crear valor a través de las relaciones y brindar servicios de calidad que ayuden al éxito de nuestros clientes.

En la actualidad, PwC es la mayor organización de servicios profesionales del mundo. La red de PwC cuenta con firmas miembro en 157 países, donde laboran cerca de 223,000 profesionales compartiendo sus conocimientos y habilidades.

1.2.2. Misión.

La Compañía existe para construir confianza en la sociedad y resolver problemas importantes.

1.2.3. Visión.

Ser reconocidos por las empresas líderes como los mejores consultores en solución de problemas complejos de gestión.

1.2.4. Valores.

Para tener éxito, se debe crecer y desarrollar como individuos y en grupo, como negocio. Es por eso que los valores de la Compañía ayudan a alcanzar este crecimiento, dentro de los cuales se pueden encontrar los siguientes:

Actuar con integridad.

- Defender y hablar con firmeza sobre lo que es correcto, especialmente en situaciones difíciles.
- Esperar y entregar resultados de la más alta calidad.
- Tomar decisiones y actuar como si nuestra reputación personal estuviera en juego.

Hacer la diferencia.

- Mantenerse informado y hacer preguntas sobre el futuro del mundo en que vivimos.
- Crear impacto positivo en nuestros colegas, clientes y sociedad a través de nuestras acciones.
- Responder con agilidad al constante entorno cambiante en el cual operamos.

Interesarse.

- Hacer el esfuerzo por entender a cada persona y lo que es importante para ellos.
- Reconocer el valor que cada persona aporta.
- Apoyar a otros en su crecimiento para que puedan dar lo mejor de sí mismos.

Trabajar juntos.

- Colaborar y compartir relaciones, ideas y conocimientos mas allá de nuestro entorno.
- Buscar e integrar una amplia gama de perspectivas, ideas y personas.
- Dar y solicitar retroalimentación para mejorar nosotros mismos y a los demás.

Reimaginar lo posible.

- Atreverse a desafiar el statu quo y probar cosas nuevas.
- Innovar, probar y aprender del fracaso.
- Tener una mente abierta a las posibilidades de cada idea.

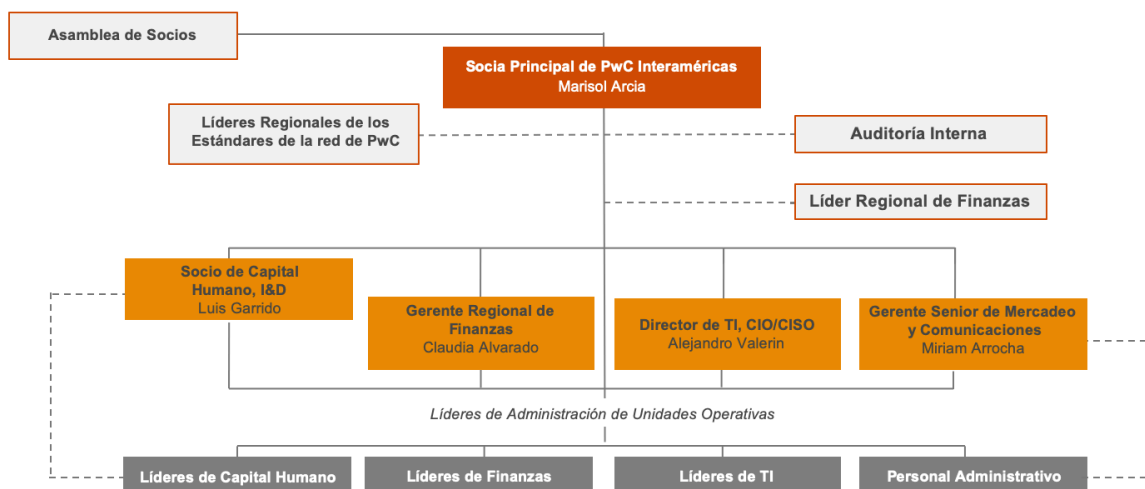
1.2.5. Servicios.

Tal como se mencionó anteriormente, en términos generales, la Compañía es una firma que ofrece soluciones de consultoría, auditorías y tercerización. A continuación se detallan brevemente las seis ramas de servicios de la firma a nivel regional:

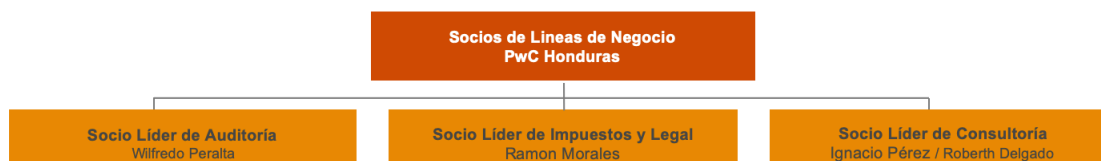
- **Auditoría y assurance:** los servicios de auditoría poseen un enfoque integrado a la red global de PwC utilizando como marco de referencia técnico a las Normas Internacionales de Auditoría y, en combinación con las políticas y procedimientos para la auditoría del control interno y de los estados financieros, forman una metodología única, para efectuar una auditoría eficaz basada en la efectividad del sistema de control interno.
- **Legal:** desde la predicción del impacto de los cambios regulatorios, económicos y políticos en su negocio hasta la comprensión de cómo preparar su estrategia para el futuro, PwC conecta sus desafíos con la experiencia adecuada en Legal y a través de la red de PwC. Ayudan a: navegar por la complejidad y a ejecutar con confianza; encontrar nuevas formas de crecer; y transformar la forma de trabajar.
- **Tercerización:** el servicio de *Business Process Outsourcing* se especializa en apoyar a nuestros clientes en áreas que no forman parte de los procesos claves su organización. La transferencia de la gestión o ejecución de esas funciones, permitirá que su organización se centre en los aspectos fundamentales del negocio.
- **Impuestos:** ayudan a los clientes a identificar debilidades tributarias y planificar su cumplimiento gracias al entendimiento de las normas fiscales y el uso estratégico de éstas.
- **Servicios de consultoría:** apoyar a los clientes a tomar las decisiones con tecnología, conocimientos y experiencia para lograr los objetivos del negocio.
- **PwC Academy:** el servicio de educación y formación de PwC. Ofrecen una amplia gama de cursos de formación en contabilidad, finanzas, negocios y desarrollo profesional.

1.2.6. Organigrama.

Estructura Organizacional Regional



Estructura Regional - Líneas de Negocio



2. Capítulo II

En el siguiente capítulo se explicará las asignaciones realizadas en PwC Honduras en el periodo de práctica profesional. PwC Honduras es una firma de servicios de auditoría, impuestos, consultoría de negocios, entre otros nuevos servicios para diversos sectores con retos en materia de gestión de talento, transformación digital, riesgos, crecimiento de estrategia y regulaciones.

Las funciones que conlleva ser parte del área de TLS tienen como propósito el apoyo en funciones administrativas y documentación de políticas internas de la firma; preparación de muestras comparables para análisis económicos mundiales, de Latinoamérica y de Honduras; y actualización de Estudios de Precios de Transferencia para corporaciones.

Sin un buen análisis e investigación a detalle de los últimos índices, perspectivas económicas y estudios comparables y medibles de empresas; no se puede entregar un trabajo ya sea de auditoría, precios de transferencia, entre otros. La ayuda que ofrece la firma es basada en experiencia y es integral para poder alcanzar los objetivos de las organizaciones.

2.1. Actividades realizadas

2.1.1. Apoyo en funciones administrativas y documentación de políticas internas de la Compañía.

Actualización de cartas de contratación, tablas de tratados de doble titulación, elaboración de análisis industriales de sectores económicos para estudios de precios de transferencia¹; son algunas de las funciones que se realizan en el área de Impuestos y Legal de la Firma. Para la Firma es de mucha importancia generar valor y confianza, por eso es fundamental una buena investigación y estructuración de dichos análisis.

Algunos de los análisis hechos para los estudios de precio de transferencia son los Análisis Industrial, Análisis Funcional, Económico. Al igual la selección del método para el análisis de las transacciones controladas, para el correcto comparativo con empresas comparables.

2.1.2. Documentación de estudios de precios de transferencia.

PwC Honduras realiza estudios de Precios de Transferencias de multinacionales con sede parte en Honduras, en donde se llega a un acuerdo del alcance que la empresa necesita saber en el que se le asiste y se busca cumplir con los objetivos propuestos. La documentación de dichos estudios consiste en su actualización al año fiscal recién, donde se compone de diferentes análisis y métodos de estudio.

2.1.3. Preparación de muestras de empresas comparables para análisis económicos.

¹ Los precios de transferencia son precios pactados entre dos compañías que están asociadas, siendo el objetivo de dicho precio transferir, entre ambas, bienes, derechos o cualquier otro activo. Francisco Coll Morales. (2021). Precios de Transferencia. 5/14/2021, de Econopedia Sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/precios-de-transferencia.html>

La Preparación de muestras de empresas comparable para análisis económicos es a través de herramientas. Para el análisis de precios de transferencia los factores se toman en cuenta: La Preferencia de análisis transaccional sobre análisis a nivel agregado; El uso de información segmentada; Comparables internos como base de análisis; Análisis funcionales con rigor técnico; y Selección del método de valoración utilizado indicando las razones y fundamentos por las cuales se le consideró como el método más adecuado, de acuerdo con el orden establecido en la normativa hondureña.

El Método del Precio Comparable no Controlado (Comparable Uncontrolled Price Method o CUP). El método CUP evalúa si la cantidad pagada y/o cobrada asociada en las transacciones controladas corresponde a los valores que hubieran sido pactados entre partes no relacionadas bajo circunstancias de negocio similares, haciendo referencia a la cantidad pagada y/o cobrada en transacciones comparables no controladas.

2.1.4. Colaboración en la correcta Declaración Jurada de empresas con Precio de Transferencia.

Se colaboro en la verificación de información dada por las empresas a la firma, para la correcta colocación de la Declaración Jurada lo cual es presentada a la autoridad mayor, SAR. Dependiendo el alcance solicitado por parte de la empresa se les brinda el apoyo ya sea una asesoría, el servicio de llenar la declaración y presentarla a la autoridad correspondiente.

3. Capítulo III

3.1. Propuesta de mejora implementada

3.1.1. Propuesta 1: Desarrollo de plantilla de control de los análisis de precios de transferencia.

3.1.1.1. Antecedentes.

PricewaterhouseCoopers es una firma que se destaca por brindar servicios de alta calidad a nivel Interaméricas y del resto mundo. Tal como lo estipula la Ley en Honduras,

el 30 de abril se debe presentar la Declaración Jurada Informativa Anual de Precios de Transferencia. Es por eso que PwC Honduras ofrece el servicio de análisis de precios de transferencia previo declaración para asegurar que las transacciones comerciales intercompañía de los clientes sean realizadas de acuerdo al principio de plena competencia y de esa manera evitar y/o asegurar que no se evada o manipule el monto de Impuesto sobre la Renta (ISR) a pagar por las empresas. Actualmente el área de precios de transferencia cuenta con una amplia cartera de clientes, a quienes se les realizan su análisis individualmente previo presentación de la declaración.

Para poder realizar los análisis respectivos de precios de transferencia, los el equipo de PwC Honduras envía los requerimientos de información a los clientes, los cuales incluyen los detalles de las transacciones intercompañía, incluyendo los montos, las partes vinculadas con las que se llevó a cabo la transacción, el país al que pertenece la parte relacionada, confirmación de margen cobrado y/o pagado por respectiva transacción, entre otros detalles; información financiera del ejercicio fiscal bajo estudio; información relativa a la empresa como tal; entre otros.

Una vez recibida dicha información del cliente, se procede a realizar los análisis de precios de transferencia para determinar si las transacciones fueron llevadas a cabo bajo el principio de plena competencia y, en caso de no ser así, determinar el ajuste que se debe de aplicar en dicha transacción.

En términos generales, para el análisis de precios de transferencia de un solo cliente, la Compañía recibe alrededor de diez a quince documentos para analizar, lo que genera una sobrecarga de información. Adicionalmente, y dependiendo del alcance del servicio que contrata el cliente, la mayoría de veces se le deben de presentar los resultados de los análisis de precios de transferencia a los clientes para que ellos mismos procedan a presentar la declaración. Estos resultados se les han sido presentados a los clientes en un documento de Excel sin formato especial que facilite el entendimiento para los clientes, lo que genera que los clientes consulten cada detalle a través de correo y llamada acerca de los resultados y cómo llenarlo dentro de la plataforma del DetLive, lo cual se puede considerar como una debilidad ya que ocasiona que se interrumpan los análisis pendientes para poder atender las varias consultas de los clientes.

3.1.1.2. Justificación.

Para PwC a nivel global, ser la firma que ofrece a los clientes las soluciones a sus problemas de forma eficiente es primordial. Es por eso que la mejora continua es necesaria en todos los aspectos. En el caso de seguir presentando los resultados de los análisis de precios de transferencia de tal manera que puede llegar a ser compleja de entender para los clientes, y requiera que los mismos hagan consultas constantes acerca de cada detalle por transacción puede llegar a generar insatisfacción en los clientes, además que retrasa e interrumpe el cumplimiento del resto de análisis, agregando que cada contratación por cliente cuenta con un presupuesto de horas de trabajo, dependiendo de los honorarios cobrados, el cual implica que el personal de la Compañía tiene que saber cumplir con su trabajo de manera eficiente. Considerando los puntos previamente mencionados, y con el propósito de organizar y llevar un mejor control y presentación de resultados, se desarrolló una plantilla de fácil entendimiento para los clientes la cual será descrita en la siguiente sección.

3.1.1.3. Descripción de la propuesta.

Como se mencionó en las secciones precedentes, el análisis de las transacciones intercompañía conllevan muchos datos que se deben de analizar y presentar de forma ordenada, no solo para asegurar que los clientes comprendan los resultados sino para llevar un mejor control y organización de los análisis realizados.

Con el objetivo de contribuir en la facilitación de presentación de resultados y control eficiente de los mismos, se propuso una plantilla de análisis estándar en la cual se incluyen los datos necesarios para la presentación de la declaración de precios de transferencia. Cabe mencionar que previo a presentar los resultados a los clientes, el equipo de PwC Honduras presenta los mismos al equipo regional y gerentes correspondientes quienes aprueban los resultados, lo que significa que la implementación de la plantilla de resultados contribuye a una mejor presentación de los mismos, no solo para los clientes sino también al equipo de PwC regional.

La plantilla consiste en una tabla de control en la cual se incluye la información relacionada con el análisis realizado a cada una de las transacciones, dentro de la cual encontramos lo siguiente:

- Nombre de la parte relacionada
- RTN de la parte relacionada y país de pertenencia.
- Tipo de operación llevada a cabo.
- Monto de la operación.
- Método de precios de transferencia utilizado para el análisis.
- Parte analizada (puede ser el contribuyente en Honduras o sus partes relacionadas)
- Para el método del margen neto transaccional, es necesario seleccionar un indicador de rentabilidad para analizar los resultados, por lo que plantilla incluye este indicador escogido.
- Indicación si la información financiera utilizada fue global o segmentada.
- Resultado del indicador de la empresa analizada.
- Rango del indicador obtenido de una muestra de compañías comparables.
- Para la presentación de los resultados al equipo de PwC, se incluyó la columna de tipo de muestra utilizada con el link hacia la misma, la cual no se le incluye al cliente ya que es información restringida.

Una vez el receptor de la plantilla recibe la información de manera ordenada, detallada y tal como se debe de llenar en la plataforma del DetLive, su comprensión de los resultados es mucho mayor en relación a la manera en la que se han presentado los resultados anteriormente. La implementación de la plantilla fue puesta en práctica con un número significativo de clientes, quienes comparados con los años anteriores tuvieron de 0 a mínimas consultas y/o errores previo presentación de declaración informativa de precios de transferencia.

De esta manera, se genera un valor agregado para los clientes, ya que presentan menos o ninguna complicación, duda o consulta en la presentación de la declaración de precios de transferencia. Adicionalmente, se genera un valor agregado para el equipo de PwC Honduras, ya que llevan un mejor control de sus análisis, con la información más ordenada; les facilita la realización de los mismos al tener una plantilla sobre la cual pueden trabajar; disminuye las interrupciones de los clientes tratando de comprender los resultados

compartidos y por lo tanto, no afecta el presupuesto de horas destinado a los clientes en base a los honorarios pactados, porque no se está invirtiendo tiempo adicional en las explicaciones de los mismos.

3.1.1.4. Impacto de la propuesta.

La implementación de la plantilla de control de análisis representa una solución efectiva para la presentación de resultados a los clientes y al equipo regional que contribuye en el manejo eficiente del tiempo, mayor organización de la información y comprensión efectiva de los resultados.

3.1.1.4.1. Presentación de resultados a clientes 2019 y 2020

A continuación se presenta una tabla que muestra el tiempo en horas invertido en la explicación de los resultados así como la revisión de la declaración previo presentación a una serie de clientes (los cuales por motivos de confidencialidad se les omitirá su nombre) con quienes se implementó la plantilla propuesta durante el periodo bajo análisis, 2020 en relación al tiempo invertido para los análisis realizados el año pasado del periodo 2019 de los mismos clientes:

Tabla 1. Comparación de tiempo invertido en explicación de análisis 2019 y 2020

Cliente	Tiempo en horas		
	2019	2020	Diferencia
Cliente 1	5	2	3
Cliente 2	6	2	4
Cliente 3	5	3	2
Cliente 4	8	3	5
Cliente 5	6	2	4
Total	30	12	18

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Compañía.

A partir de lo anterior, se puede concluir que, de acuerdo a los resultados obtenidos de la muestra utilizada, se disminuyó el tiempo de trabajo por hora invertido en la explicación y revisión de declaraciones en un promedio de 3.6 horas por cliente.

Considerando que los honorarios por hora cobrados por consultor son de \$190.00, se puede concluir que se la Compañía se ahorraría \$684.00 del presupuesto por cliente en

explicaciones de resultados, los cuales pueden ser utilizados en los procesos posteriores de documentación. En términos generales, y considerando que se cuenta con una cartera aproximada de sesenta clientes, esto representa un monto total de \$41,040.00, tal como se puede apreciar en la tabla a continuación.

Tabla 2. Reducción de costos por implementación de propuesta.

Concepto		Montos en dólares
Promedio de horas de trabajo por cliente	3.6	
Honorario por hora		\$190.00
Total por cliente		\$684.00
Cientes totales (aproximado)	60	
Total de costos reducidos		\$41,040.00

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, es importante mencionar que la satisfacción de los clientes incrementó a partir de la implementación de la plantilla a tal grado que aseguró la contratación de los servicios para el resto de las compañías pertenecientes al Grupo empresarial, lo que representa mayores ingresos para el próximo año.

3.2. Propuesta de mejora

3.1.2. Propuesta 1: Automatización de proceso de aceptación de clientes.

3.1.2.1. Antecedentes.

En la actualidad, PwC Honduras cuenta con un proceso metódico de aceptación de clientes previo a la prestación de cualquiera de los servicios en todos los departamentos de la Compañía basado en las políticas de riesgo y calidad. Consiste en un proceso de ocho componentes, que incluye desde búsquedas en las bases de datos para asegurar que no sean

empresas restringidas hasta la creación del *job* para ingresar las horas. Estos se realizan de manera individual y cada paso requiere de la aprobación de diferentes partes.

En términos generales el proceso de aceptación de cliente puede llegar a tardar hasta dos semanas, y dado que no se puede comenzar a trabajar sin la autorización de aceptación de clientes, dos semanas resulta ser poco eficiente en muchas áreas de servicios, además que se invierte mucho tiempo realizando cada paso individualmente, el cual debe ser cargado al cliente y reduce los honorarios disponibles para la prestación del servicio como tal.

Considerando que se invierte media hora por día durante dos semanas, únicamente en el proceso de aceptación de un solo cliente, esto representa 5 horas invertidas, las cuales convertidas a dinero y considerando que el cargo mínimo de trabajo por hora de un consultor es de \$190, se gasta alrededor de \$950 por cliente únicamente cumpliendo con el proceso de aceptación de cliente. Es decir, los procesos de aceptación de clientes únicamente considerando la cartera de clientes de precios de transferencia (la cual es aproximadamente de 60 clientes) tiene un costo total de \$57,000.²

3.1.2.2. Justificación.

Para poder comenzar con la prestación del servicio como tal en todas las áreas de servicios, es necesario completar el proceso de aceptación de cliente. Esto representa altos costos para la empresa, ya que entre más horas de trabajo se inviertan en un solo cliente, mayores son los cargos de los honorarios por parte del equipo de trabajo.

Utilizando como ejemplo, y, para efectos del presente informe, únicamente en el área de precios de transferencia, los procesos de aceptación de clientes tienen un costo total de \$57,000.00.

² Las horas invertidas en los procesos de riesgo y calidad por lo general se deberían de ingresar como horas no cargables, es decir, que no se les cobra a los clientes. Sin embargo, considerando que las políticas de la Compañía indican que los consultores deben de ingresar el 80% de sus horas a horas cargables y el 20% restante a no cargables, el equipo generalmente ingresa parte de las horas invertidas en estos procesos como horas cargables a los clientes para poder cumplir con la meta asignada sin afectar la cargabilidad del tiempo. En base a ello, los cálculos presentados en la propuesta son en base a una cargabilidad del 100% del tiempo al cliente.

Además de tener un alto costo, requieren de mucho tiempo invertido, con el cual, dependiendo del servicio contratado, muchas veces no se cuenta. Por ejemplo, en el área de legal, algunos trabajos deben de realizarse de forma inmediata, lo que genera un riesgo para la Compañía, ya que no da tiempo de verificar si se puede aceptar la prestación del servicio al cliente.

El proceso de riesgo y calidad (aceptación de clientes) es de mucha importancia para la Compañía y debe de realizarse con anticipación a la prestación de los servicios. A nivel global, PwC cuenta con una serie de distintas plataformas que se utilizan dependiendo de la actividad para la que se requieran. En el proceso de aceptación de cliente se utilizan alrededor de siete plataformas diferentes. Sumado a esto se deben de completar alrededor de 4 formularios individuales, los cuales deben de ser aprobados.

Es por eso que, con el propósito de realizar dicho proceso de manera más eficiente, se propone la automatización de los procesos de aceptación de clientes a través de una plataforma amigable y rápida, desarrollada en colaboración del equipo de robótica de República Dominicana.

3.1.2.3. Descripción de la propuesta.

La propuesta consiste en el desarrollo de una plataforma que automatice la mayor parte del proceso de riesgo y calidad y que no solo sea de beneficio para la firma en Honduras, sino que en toda la región.

De esta manera en lugar de utilizar ocho plataformas diferentes y tres o cuatro formularios distintos, se haga uso de una misma plataforma que sea fácil de utilizar y más rápida.

La propuesta no pretende disminuir los ocho pasos de la política de riesgo y calidad de la Compañía, sino que presenta una solución a la realización de esos mismos ocho pasos de manera más rápida y, por ende, a un menor costo.

El uso de la plataforma consistirá en los siguientes aportes:

El consultor debe buscar a la empresa contratante en la base de datos y seleccionar la opción de riesgo y calidad únicamente.

- La plataforma realizará la búsqueda del cliente en las distintas bases de datos para asegurarse que no sean clientes restringidos y poder continuar con el proceso.

Solo el proceso de búsqueda actual representa tres de los componentes de la política de riesgo y calidad y requiere el uso de alrededor de cinco plataformas y dos formularios en Excel que deben de ser enviados a los encargados, quienes tienen 48 horas para responder.

- En caso de ser cliente restringido, se procederá con la solicitud de autorización de servicios, la cual es aprobada por uno o varios socios desde la misma plataforma.
- Los siguientes 3 pasos de aceptación de servicio y de clientes son realizados actualmente en tres diferentes plataformas. Mediante el desarrollo de la plataforma propuesta, estos podrán ser realizados de forma automática, luego de ser aprobado por los respectivos socios (quienes únicamente deben de seleccionar la opción de “aprobar” para que se pueda seguir con el proceso).
- Finalmente, una vez completado el proceso y aceptado el cliente, la plataforma se encargará automáticamente de crear el *job* en el sistema para que se pueda proceder con la prestación de los servicios y el ingreso de horas correspondientes.

3.1.2.3.1. Costos de la propuesta.

A continuación se presentan los costos que conlleva el desarrollo de la plataforma, los cuales incluyen, el trabajo realizado por el equipo de robótica que consiste en 3 colaboradores, el costo de desarrollo como tal, permisos y licencias de software. Para el cálculo de los costos, se cotizó con el departamento de robótica quienes ofrecieron un presupuesto aproximado del costo de la plataforma.

Tabla 3. Cálculo de costos anuales de la propuesta.

Concepto	Montos en dólares
Licencia o software	\$2,000
Desarrollo de plataforma	\$20,000
Pago de empleados	\$23,000
Total de costos reducidos	\$45,000.00

Fuente: Elaboración propia con información promocionada por la Compañía

3.1.2.4. Impacto de la propuesta.

Se prevé que el desarrollo e implementación de la plataforma de automatización del proceso de aceptación de clientes reduzca las horas invertidas por cliente de 5 a 2 horas, lo que en términos monetarios representan \$380 por cliente y un total de \$22,800 para la cartera de clientes de precios de transferencia únicamente.

Se proyecta una reducción de costos del 60% considerando todos los aspectos previamente descritos, agregando que se puede proceder a la prestación del servicio de forma más rápida, lo cual incrementa la satisfacción de los clientes, ya que se le presentan soluciones rápidamente.

Además de contribuir a la reducción de costos y tiempo y a la mayor satisfacción de los clientes en Honduras, la implementación de un proceso de aceptación de clientes automatizado representa un beneficio para la firma a nivel regional, ya que todo el equipo tiene accesos a las distintas herramientas necesarias para el cumplimiento de los procesos correspondientes a las actividades realizadas.

4. Capítulo IV

4.1. Conclusiones

- PwC Honduras es una firma de servicios de auditoría, impuestos y consultoría de negocios. La Compañía tiene como propósito principal construir confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Es por eso que se compromete con sus clientes a brindarle los servicios de la más alta calidad y con los mejores resultados. Dentro del departamento de TLS de la Compañía, se encuentra el área de precios de transferencia, la cual se dedica al desarrollo de análisis de las transacciones intercompañía de los clientes para asegurar que estas sean realizadas bajo el principio de plena competencia previo presentación de la Declaración Jurada Informativa Anual sobre Precios de Transferencia.
- La Compañía dentro del área de precios de transferencia, cuenta con una amplia cartera de clientes. Sin embargo, existe un número de clientes que en el presente año presentan estado de inactividad. Por lo tanto, se realizó comunicación con los clientes inactivos para ofrecerles los servicios nuevamente, adaptando la propuesta de los mismos de acuerdo a las necesidades de los clientes y a su situación económica.
- Se desarrolló un formato de control de análisis de precios de transferencia que apoya en una mayor organización de los servicios brindados, análisis realizados y resultados obtenidos. A través de esta herramienta, tanto el cliente como el propio equipo de la firma tiene una mayor comprensión y organización de la información utilizada en los análisis, los métodos de precios de transferencia utilizados y los resultados que se deben declarar en la plataforma del Det-Live al momento de presentar la declaración.
- Con el propósito de aumentar la eficiencia del proceso de aceptación de clientes en las distintas líneas de negocio, se planteó el desarrollo de una plataforma que unifique los distintos pasos realizados de manera separada para que se reduzca el tiempo actual invertido únicamente en el proceso de aceptación de cliente, y se puedan brindar los servicios de manera más rápida y en un mejor tiempo.

4.2. Recomendaciones

4.2.1.1. Recomendaciones para la empresa.

- Tener una mayor organización y control del proceso de facturación, no dejándolo únicamente para el cierre del mes, sino que realizar la facturación en el transcurso del mes para apoyar a la colaboradora encargada de las facturas.
- Diversificar los temas de los cursos brindados para que el equipo de PwC Honduras pueda aumentar aún más su conocimiento e implementar técnicas necesarias para aumentar y mantener la motivación del personal.
- Aumentar el número de recurso humano en el departamento de TLS para que se pueda tener la capacidad y eficiencia de cumplir con los servicios contratados por los clientes con el nivel de calidad que representa a la firma a nivel global.

4.2.1.2. Recomendaciones para la institución.

- Realizar más actividades orientadas a las diferentes carreras para que los estudiantes puedan aumentar su conocimiento en las distintas áreas de sus respectivas carreras, fortaleciendo sus habilidades en ellas.
- Implementar temas de gran importancia para los estudiantes de la carrera de finanzas, relacionados con los impuestos, exoneración, deducibilidad, mayor profundidad de temas contables, temas de precios de transferencia, entre otros.
- Apoyar a los estudiantes a tener un mejor control de sus horas de vinculación y trabajo social requeridas para graduarse. Tener un canal de comunicación más directo que ofrezca respuestas pertinentes a las interrogantes de los alumnos y les permita llevar un mejor control y manejo de sus horas.

4.2.1.3. Recomendaciones para los estudiantes.

- Aprovechar el aprendizaje adquirido en las distintas materias cursadas. No limitarse únicamente al material visto en clase, sino ir más allá de ello y ser un poco más autodidacta para contribuir al propio desarrollo profesional.
- De igual manera, se recomienda a los futuros practicantes aprovechar la oportunidad de realizar su práctica profesional para aprender la mayor cantidad de nuevo conocimiento posible que les ayude a presentar un mejor desempeño en su vida laboral y profesional.

Referencias

OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations 2017

| *READ online*. (2017, julio). oecd-ilibrary.org. [https://read.oecd-](https://read.oecd-ilibrary.org/taxation/oecd-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-2017_tpg-2017-en)

[ilibrary.org/taxation/oecd-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-2017_tpg-2017-en](https://read.oecd-ilibrary.org/taxation/oecd-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-2017_tpg-2017-en)

PricewaterhouseCoopers. (2021a). *About us*. PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/about.html>

PricewaterhouseCoopers. (2021b). *¿Quiénes somos?* PwC. <https://www.pwc.com/ia/es/acerca-de-nosotros.html>

Glosario

1. Precio de Transferencia: Los precios de transferencia son precios pactados entre dos compañías que están asociadas, siendo el objetivo de dicho precio transferir, entre ambas, bienes, derechos o cualquier otro activo.
2. Impuesto: El impuesto es un tributo o carga que las personas están obligadas a pagar a alguna organización (gobierno, rey, etc.) sin que exista una contraprestación directa.
3. Analisis Funcional: Es un análisis de las funciones que realiza una empresa para concretar una transacción de bienes o servicios, donde además de las funciones se toma en cuenta los riesgos asumidos y los activos tangibles e intangibles utilizados en cada una de las funciones identificadas.
4. Analisis Economico: Determina los años incluidos en el análisis; Elige la tested party e identificación de los factores de comparabilidad más importantes; Revisa la existencia de comparables internos; Determina fuentes de información sobre comparables externos; Selecciona el método de valoración más adecuado; Identifica los potenciales comparables revisando que cumplen con los factores de comparabilidad previamente identificados; Determina y aplica ajustes de comparabilidad y analiza los datos obtenidos y determina el rango de plena competencia.
5. Metodo CUP: El método de precio comparable no controlado, o CUP, es el método más común y preferido en la mayoría de los casos por la OCDE y las Administraciones Tributarias. El método CUP compara el precio de los bienes o servicios en una transacción entre empresas con el precio cambiado entre partes independientes. Es importante que los bienes y servicios se evalúen en condiciones comparables para obtener un precio exacto que las administraciones fiscales acepten.
6. TNMM: El Método de Margen Neto de Transacción, o TNMM, surgió recientemente como un modelo favorito para muchas multinacionales porque el precio de transferencia se basa en la ganancia neta en comparación con el precio comparable del mercado externo. TNMM compara el margen de beneficio neto obtenido en una transacción intercompañía controlada con el margen de beneficio neto obtenido por una transacción similar con un tercero.
7. Arm's Length: Principio del Operador Independiente o Principio de Plena Competencia. Es el principio acatado por todos los países que han basado sus legislaciones tributarias

de Precios de Transferencia en el modelo propuesto por la OCDE. Indica que las transacciones que se realicen entre empresas relacionadas deben tener las mismas condiciones existentes en transacciones similares, o comparables, realizadas entre empresas independientes.

8. OCDE: La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es una organización internacional cuya misión es diseñar mejores políticas para una vida mejor. Nuestro objetivo es promover políticas que favorezcan la prosperidad, la igualdad, las oportunidades y el bienestar para todas las personas. La OCDE es un foro único, un centro de conocimientos para la recopilación de datos y el análisis, el intercambio de experiencias y de buenas prácticas. Asesoramos en materia de políticas públicas y en el establecimiento de estándares y normas a nivel mundial en ámbitos que van desde la mejora del desempeño económico y la creación de empleo al fomento de una educación eficaz o la lucha contra la evasión fiscal internacional.
9. Business Process Outsourcing: el sector de tercerización de procesos de negocio, se entiende como la delegación de uno o más procesos de negocio, intensivos en el uso de tecnologías de la Información, a un proveedor externo, quien a su vez posee, administra y gerencia los procesos seleccionados, basado en métricas definidas y medibles
10. Rango intercuartil: El rango intercuartil es un método estadístico que se emplea para incrementar el grado de confianza en un análisis específico.