

PRECIOS DE TRANSFERENCIA: CONCEPTOS OPERATIVOS

lorada a precios de coste total histórico.

b) Un cierto ratio de rentabilidad de la inversión en el centro de beneficios concreto (división) que se estime oportuno.

Lo cierto es que los sistemas de Precios de Transferencia basados en el coste, pero sin la participación (plus) sobre los beneficios globales, eran más corrientes en el pasado que en la actualidad. Se pensaba, de forma simplista, que era equivocado asignar un beneficio que, de forma estricta, correspondía a una división, a otra cualquiera. Hoy se acepta que sólo raramente un resultado positivo puede corresponder a la gestión de una unidad por separado.

Los defensores del sistema es-

tablecen las siguientes virtudes del mismo:

1. Que la empresa se asegura un beneficio adecuado sobre el proceso global, si los Precios de Transferencia fuerzan en cada etapa la edición de un cierto beneficio.
2. Que ninguna empresa puede generar un resultado positivo comerciando consigo misma y permitiendo a sus divisiones explotarse las unas a las otras; por lo tanto, deben aceptarse los precios establecidos en base al coste, más un cierto margen, para prevenir conflictos y promover la cooperación interdivisional (1).
3. Que este sistema asegura al que se alcancen, antes o después, los beneficios de un ver-

dadero proceso de integración que, a la larga, beneficiaría a los clientes y al mercado.

4. Que el método propuesto hace que las divisiones se ocupen de la gestión interna, y olviden los asuntos comerciales y de relaciones externas, que deben ser dirigidos de forma centralizada.

Como puede observarse, el sistema en cuestión se defiende mejor desde el punto de vista de su modalidad de "full cost-plus" que considerándolo como sustentado únicamente por el concepto simple de coste total histórico.

Así, en efecto, lo entienden di-

(1) DEAN, J.: *Decentralization and Intra-company Pricing*, Harvard Business Review, Julio, 1955, pág. 70.



versos autores, que no hacen otra cosa que abundar en los argumentos positivos expuestos más arriba(2).

De todas formas, y al igual que sucediera con el anterior concepto-base del precio de mercado, estas indudables ventajas no pueden hacer olvidar un número importante de razones y experiencias negativas que, por su peso e importancia, ponen gravemente en entredicho la bondad del sistema:

- 1) Se trata de un sistema autoritario en la gestación de las decisiones.
- 2) Las asignaciones de costes fijos y variables, así como de los ratios sobre beneficios e inversiones son, en principio, arbitrarias (3).
- 3) Proporciona una base muy pobre para evaluar la eficacia de la división.
- 4) Inevitablemente, envía la producción por canales que no siempre son rentables o, al menos, óptimos.
- 5) La modalidad del coste total puede incorporar ineficacias que pasan directamente al consumidor.
- 6) Se ignoran de forma absoluta los costes de oportunidad (4).
- 7) Por último, vamos a referir una crítica importante, realiza-

da desde un punto de vista funcional.

Para Shubik, los Precios de Transferencia basados en el sistema del "ful cost-plus" pudieran derivar en un obstáculo para el progreso tecnológico de la división.

Supongamos que p es el precio del producto final; k es el coste de producción y venta en que incurre la división que demanda el producto intermedio que, una vez reelaborado, es lanzado al mercado como producto final. C es el coste total correspondiente a una unidad de producto intermedio; q es la cifra del output final; por último, j es la participación, en forma de ratio inferior a la unidad, que se concede a la división que oferta el producto intermedio y que funciona como margen sobre el coste total.

De esta forma, y por derivación lógica, los Precios de Transferencia basados en nuestro método serían:

$$(1 + j) C$$

El beneficio de la división que demanda el producto intermedio sería:

$$B_1 = [p - k - C (1 + j)] . q$$

En cuanto al beneficio de la división que oferta, quedaría definido como:

$$B_2 = C . j . q.$$

Ahora bien, si la división que oferta mejorara su estructura tecnológica u organizativa y consiguiera reducir sus costes de forma que estos quedaran divididos por una constante M, mayor que la unidad, sus beneficios quedarían también fraccionados y reducidos en la misma proporción (5).

$$B_1 = [p - K - \frac{C}{M} (1 + j)] . q$$

$$B_2 = (C . j . q) / M$$

Por lo tanto, la división que oferta el producto intermedio queda penalizada por adoptar una decisión de innovación.

Es evidente, pues, que el problema fundamental que presenta la praxis en base al concepto del coste total consiste en que el sistema no ofrece incentivo para la reducción de costes, y de aquí se derivan ciertos problemas concretos:

- La División, en estas circunstancias, puede parecer más un centro de costes que un centro de beneficios.
- No incentiva a las unidades que ofertan y demandan los factores intermedios para que los costes de producción, y de adquisición, se

(2) NAGY, R.J.: *Transfer Price for MNCs*. Management Accounting. Enero, 1978, págs. 34-39.
 - GOETZ, B.E.: *Transfer Prices: an Exercise in relevancy and Goal Congruence*. Accounting Review, Vol. 42, no. 3, julio, 1967, págs. 435-440.

- GOETZ, B.E.: *The effect of Cost-plus contract on Transfer Prices*. Accounting Review, Abril, 1969, págs. 398-400.

- LIVESEY, F.: *The Pricing of Internal Transfers*. The Accountant, Julio, 1967, págs. 99-104.

(3) ABDEL-KHALIK, A. y LUSK, E.J.: *Transfer Pricing - A Synthesis*. The Accounting Review, Enero, 1974, págs. 21.

(4) ABDEL-KHALIK, A y LUSK, E.J.: *Ob. cit.*, págs. 21.



mantengan dentro de límites razonables (6).

Por último, y dentro del presente subapartado, sólo nos queda decir que, si bien hemos razonado hasta ahora en base al coste total de carácter histórico, esto no es óbice para afirmar que todo lo dicho resulta válido para el caso del coste total standard. En efecto, si tomamos como base el coste total estimado, como puede ser el caso de una empresa gestionada mediante un sistema contable de tal naturaleza, las ventajas e inconvenientes del método derivado serían similares. Recientemente, se ha elaborado alguna que otra defensa -brillante, en algunos casos (7)- de esta modalidad, reforzando los aspectos positivos que presenta este concepto operativo de carácter básico, pero no hasta el punto de hacer olvidar el relativismo con que es preciso considerar tales afirmaciones, matizadas, como ya vimos, por una larga lista de limitaciones.

2.2 El Coste Marginal.

Se trata de un sistema fácil de defender desde el punto de vista del modelo teórico. Bajo este sistema de Precios de Transferencia, nos basamos en el coste adicional ocasionado por la producción de una unidad más de output. Habida cuenta de lo escasamente operativo que es el concepto de coste marginal, se podría establecer

una cierta aproximación, mediante los costes que pueden variar con el volumen del output y cuentan con la posibilidad de ser divisibles; por ejemplo, los costes directos (8).

Como ventajas de este sistema, si aceptamos la hipótesis operativa de que el coste marginal puede ser aproximado mediante diversos métodos de estimación que cumplan la condición anteriormente citada, podríamos relacionar:

- 1) Determina el coste del proceso en términos que son altamente significativos.
- 2) La división receptora tiene una idea de cuando es interesante para la unidad adquirir el producto intermedio de fuentes externas a la empresa (9).
- 3) Se evitan los problemas operativos derivados de los procedimientos complejos de la programación.
- 4) Puede representar una buena medida, desde el punto de vista científico, del auténtico coste de la transacción; siempre que no consideremos más factores que los inmediatos.
- 5) Finalmente, la ventaja fundamental de un sistema de este tipo es que elimina casi totalmente las posibles fricciones

entre los responsables de las distintas divisiones (10).

Sin embargo, y como de costumbre, las desventajas que el sistema presenta no son nada despreciables y, de hecho, no pasan desapercibidas a las empresas y organizaciones económicas que se cuestionan la práctica de este tipo de Precios de Transferencia. Trataremos de exponer las que cuentan con una relevancia especialmente notable:

- 1) Los niveles de beneficio y pérdida de la división son poco significativos como medida de la eficacia económica. Toda la contribución al beneficio se pasa a la operación final y, por lo tanto, los beneficios no aparecen en las divisiones intermedias. Esto provoca que la última división, con frecuencia la de ventas, tenga un éxito que no corresponda única y exclusivamente a su gestión. No hay un sistema mejor que el del coste marginal para una división de ventas.
- 2) La ineficacia de una división queda encubierta por los costes más bajos de otra división más eficiente, que trabaje el producto.
- 3) No estimula en absoluto la habilidad comercial de la división en cuestión. La motivación comercial de las unidades inter-

(5) SHUBIK, M.: "Incentives, Decentralized Control: The Assignment of Joint Costs and Internal Pricing". Management Controls, 1964, págs. 221-222.

(6) MANAGEMENT SERVICES NEWSLETTER: "Transfer Pricing: A New Perspective" C.P.A. Journal, Septiembre, 1973, págs. 807.

(7) Véase LABAD SASIAIN, F.: "Ob. cit.", págs. 157-162.

(8) DEAN, J.: Ob. cit., pág. 69

(9) DEAN, J.: Ob. cit., pág. 70.

(10) SHARAV, I.: Transfer Pricing-Diversity of Goals and Practices. The Journal of Accountancy, Abril, 1974, pág. 61.



medias en una organización integrada verticalmente es casi nula.

Todo lo dicho, aun reconociendo su fuerte sentido crítico, no debe inducirnos a una postura excéptica con respecto a la pretendida operatividad de estos conceptos básicos. Por el contrario, se trata de ir construyendo, en base a un sano relativismo científico, un conjunto de prudentes conclusiones que nos ayuden a continuar y encauzar adecuadamente nuestra investigación.

2.3 Otras modalidades.

Ciertamente, se dan numerosas variantes en la aplicación de los sistemas conceptuales descritos previamente. Los métodos de asignación de Precios de Transferencia basados en el coste podrían considerarse muy numerosos, si no fuera evidente que sólo se trata, en la gran mayoría de los casos, de correcciones que intentan eliminar las deficiencias expuestas, o bien situaciones correspondientes a una etapa particular en el proceso de implantación de las ideas básicas.

Una vez hecha esta observación, vamos a relacionar, no obstante, algunos métodos concretos que, por su singularidad, escapan en alguna medida de la generalización previa. Así, podemos citar:

(11) FLAVELL, R.B.: *Divisionalización y Precios de Transferencia: Una Revisión*. Cuadernos Universitarios de Planificación Empresarial y Marketing. Vol. 4, 1978, pág. 166.

(12) MAILANDT, P.: *An alternative to Transfer Pricing*. Business Horizons. Octubre, 1975, Vol. 18, No 5, págs. 81-86.

a) El sistema de los Precios Tradicionales, donde se barajan un cierto coste y diversas asignaciones de costes correspondientes a otras unidades, que proporcionan servicios comunes.

b) La Reducción en Precio de Venta. Tanto esta denominación como la de "Sales-Minus", equivalente, pudieran inducir a pensar que resulta inadecuado su comentario en el presente epígrafe. No lo creemos así. En efecto, tales reducciones se basan en determinados costes que se ocasionan, generalmente, en las divisiones de ventas con escasa o nula actividad productiva. Necesariamente han de tenerse muy en cuenta las estructuras de costes de tales unidades. Ofrece dos grandes inconvenientes este sistema de precios; la primera, que la reducción en el precio de venta es arbitraria y, en consecuencia, depende de un proceso concreto de negociación y, en segundo lugar, que resulta un tanto incompatible con el concepto de responsabilidad por beneficios.

Al igual que en el caso anterior, no merece mayor comentario (11).

c) La alternativa presentada por Peter Mailandt (12). Este autor propone un método que combina los conceptos de coste y mercado, pretendiendo que se eliminan las limitaciones de tales conceptos operativos conservando, no obstante, lo que de positivo aportan cada uno de ellos. A todas luces, sus afirmaciones con exageradas y un tanto triunfalistas.

En orden a su objetivo, se propone alcanzar un acuerdo, mediante la negociación entre las distintas divisiones, acerca del valor que, para cada una de ellas, debe tener un determinado ratio al que llama "índice de distribución del beneficio". Lógicamente, sería este índice el encargado de efectuar la asignación de los beneficios colectivos presupuestados entre las distintas unidades. Para ello, el índice de referencia establece la siguiente relación:

$$\frac{\text{Precio de Transferencia}}{\text{Coste total}} = \frac{\text{Precio de Mercado}}{\text{Precio de Transferencia}}$$

Así, pues, una vez asignado un valor concreto a tal índice y operando, por tanto, como una constante, no quedaría otra cosa que deducir de la ecuación el valor del Precio de Transferencia. Naturalmente, tanto el coste total como el precio de mercado funcionan como datos. De esta forma:

Precio de Transferencia es igual a:

$$\frac{\text{I. Precio de Mercado} + \text{Coste Total}}{1+1}$$

Los métodos de Precios de Transferencia que se han relacionado someramente, y las variantes que citábamos al comienzo del subapartado, participan, a pesar de todo, de los mismos defectos y ventajas enumerados a lo largo de este epígrafe y, en particular, de los referidos en el apartado correspondiente al coste total.



III. CONSIDERACION ESPECIAL DEL CONCEPTO DE COSTE DE OPORTUNIDAD.

Cuando hay un precio de mercado para los productos intermedios, se acepta generalmente que las transferencias se realicen de acuerdo con dicho precio. Lo cierto es que este consenso general está basado en el supuesto de que el Centro de Beneficios que oferta no puede influir en tal precio de mercado, es decir, en el supuesto de competencia perfecta dentro del sector y para el producto intermedios en base a los precios de mercado tiene la ventaja de que se motiva al centro oferente para reducir sus costes en la medida de lo posible, se hace hincapié en la innovación, en la investigación y en el desarrollo.

Si no hay precio de mercado para los bienes intermedios, y según lo expuesto, nos encontramos con las limitaciones que presentan los planteamientos teóricos y la programación matemática. Recordemos que son fundamentalmente dos las categorías a tener en cuenta, a la hora de una exigencia mínima a todo sistema racional de precios internos:

- a) La motivación.
- b) La efectiva descentralización de las decisiones.

Sea como fuere, es el momento de advertir que el supuesto ya citado de competencia perfecta, en un sector y para un producto concreto, es algo que no se verifica de hecho en un gran número de circunstancias. Esto es particularmente cierto en los sectores donde se tarda mucho en alcan-

zar las economías de escala y, por lo tanto, están dominados por empresas de una gran estructura fija. Se hace, entonces, preciso recordar que estos sectores adquieren rápidamente una composición oligopolística, que invierte el punto de referencia del precio de mercado como índice independiente de la actuación de la unidad que oferta el producto intermedio. En realidad, son este tipo de grandes empresas las que más necesitan de la Descentralización en las decisiones y de la motivación en su gestión; aunque, paradójicamente, y según el razonamiento previo, son las que menos debieran fiar en el precio de mercado como referencia objetiva.

Volviendo a las categorías expuestas, diremos una vez más, que se trata de conceptos a tener en cuenta en orden a resolver el problema de los Precios de Transferencia cuando no existe mercado para los bienes intermedios, o bien los precios de aquél no son válidos por la razón que fuere.

Para resolver estos problemas, M. Onsi propuso un nuevo sistema basado en el concepto de los costes de oportunidad (1). Este método toma en consideración, al llegar a la solución óptima, las limitaciones físicas y financieras que se dan en las divisiones y en el colectivo de la empresa, considerada como organización. El desarrollo del método y algunos factores de motivación podrían dar un resultado satisfactorio en opinión de sus defensores, de cara a impedir la manipulación de datos por parte de los responsables de la unidad autónoma, así como a establecer la motivación correcta para perseguir los objetivos que optimizarían la gestión

de la empresa, como ente agregado superior.

Si el centro de beneficios A transfiere una parte de sus outputs al centro B, y hay precio exterior de mercado, los bienes transferidos deberían serlo a un precio igual al de mercado, que representa el coste de oportunidad de no venderlos en el exterior (2).

En caso de no existir precio de mercado, los bienes transferidos también deberían serlo a un precio igual al coste de oportunidad de la división A, que produce tales bienes, en lugar de fabricar otro tipo de productos que tuvieran mercado exterior. Lógicamente, nos mantenemos dentro del discurso de los apologistas de este concepto básico.

El modelo contempla una situación simple: una empresa con dos divisiones. La división que oferta elabora dos productos; uno de ellos tiene mercado exterior y otro no. Por tanto, propone la aceptación del precio del primer producto (X_1) como su coste de oportunidad. Para el otro producto (X_2) establece el precio sombra como mejor índice del concepto en cuestión, es decir, del coste de oportunidad. Todo ello, por supuesto, apoyándose en el programa lineal correspondiente, que refleje la situación técnica de la división que oferta el producto intermedio. En esta línea están otros autores (3), con trabajos anteriores al de Onsi y menos decantados que la obra citada.

(1) ONSI, M.: *A Transfer Pricing System Based on Opportunist Cost*. The Accounting Review, Julio, 1970, págs. 535-543.

(2) ONSI, M.: *Ob. cit.*, pág. 538.

Es fácil deducir de este planteamiento que, para el caso de un alto beneficio unitario en la gestión del producto X_1 , resultará un elevado precio sombra para X_2 . Lo que viene a significar que el hipotético plan óptimo de la división pudiera derivar en la producción única de X_1 . Pues, en efecto, al hablar de precio sombra, lo hacemos en el sentido siguiente: precio sombra de los recursos utilizados en la producción de X_2 , en lugar de ser utilizados en la de X_1 . Es evidente que, para nuestro caso, el elevado beneficio unitario de X_1 derivaría probablemente de un precio aceptable en su mercado, que podría inducir a los responsables de la división a buscar la suboptimización a través de la producción única de X_1 . No cabe duda de que, en estas circunstancias, el precio sombra de los recursos utilizados en la producción de X_2 reflejaría el elevado coste de oportunidad que la elaboración de este último producto supondría para la división que oferta.

El planteamiento anterior nos lleva a poner de relieve el peligro de la suboptimización para la empresa como un todo. Bajo las circunstancias expuestas, y según hemos podido razonar, el planteamiento del problema en términos de programación matemática podría inducir a la división a la producción única de X_1 . Creemos que sería innecesario exponer la morfología del enfoque operativo por sobradamente conocida.

Pues bien, el peligro de la suboptimización se concreta en el hecho de que la división que demanda los productos intermedios tendría que adquirir X_2 en el mercado exterior a la empresa. Onsi propone un modelo que incluye la producción de X_1 y X_2 .

El hecho de producir ambos bienes intermedios pudiera ser menos rentable para la división que oferta, en comparación con la sola producción de X_1 . No obstante, si esta división recibiera la diferencia entre los beneficios estimados por su propio plan de optimización y los derivados del óptimo global, posiblemente los responsables del centro se manifestarían indiferentes ante el hecho de aceptar la imposición de un plan concreto de producción. Obviamente, la cuestión es cómo motivar a la división oferente para que se tome, por propia iniciativa, la decisión "óptima" (4).

Si nos dirigimos a la solución propuesta por este sistema, basado en el concepto operativo del coste de oportunidad, vemos que se estipula una transferencia a un precio igual al coste variable, una vez que se indica al centro de beneficios en cuestión que produzca un volumen correspondiente al óptimo de la organización. De igual forma, se propone que la división que oferta sea primada en concepto de la posible pérdida de beneficios potenciales, provocada al tener que ajustarse al óptimo de la organi-

zación. Todo ello derivado de la consideración explícita del coste de oportunidad y de una forma concreta de entenderlo, pero sin que este concepto de coste se constituya directamente en Precio de Transferencia, sino sirviendo tan sólo como punto de referencia y apoyo del método en cuestión.

Este es, en síntesis, el planteamiento del problema y la solución propuesta especialmente por Onsi, que pretende enfocar la cuestión a través de un concepto nuevo. De todos modos, hemos visto que, tanto el apoyo instrumental como las correcciones a base de un aditivo de primas y penalizaciones, son elementos que podrían corresponder, y de hecho así sucede, a sistemas diferentes y más sofisticados, de donde los toman los autores citados para ponerlos al servicio de un nuevo concepto. No se trata de una operativa nueva, ni de un nuevo sistema de motivaciones, sino simplemente de un nuevo punto de vista que opera a través de instrumentos de gestión que ya se han hecho clásicos en nuestra década.

A continuación veremos si, a nuestro juicio, este sistema aporta soluciones realmente nuevas y eficaces, o si presenta limitaciones serias en orden a sus pretensiones.

Sus defensores afirman que el uso del concepto de coste de oportunidad reduciría el nivel de

(3) BERNHARD, R.H.: *Some problems in applying Mathematical Programming to Opportunity Costing*. Journal of Accounting Research, Primavera, 1968, págs. 143-148.

— SAMUELS, J.M.: *Opportunity Costing: An plications of Mathematical Programming*. Journal of Accounting Research, 3, Otoño, 1965, págs. 182-191.

(4) ABDEL-KHALIK, A.R. y LUSK, E.J.: *Ob. cit.*, pág. 16.



conflicto dentro de la empresa, ya que su método hace factible alcanzar una solución óptima desde el punto de vista de la organización. Es decir, suponen que las reglas de juego propuestas serán suficientes para marginar todo conflicto de intereses que se origine entre los responsables de las divisiones a consecuencia de los Precios de Transferencia (5). Creemos que, en cierto sentido, esta afirmación es exagerada.

No cabe duda de que es cierto que este nuevo sistema trata de erradicar el impacto negativo que ciertas motivaciones provocan en los responsables de las divisiones. Sin duda, repetimos, es un intento de superar las limitaciones que, respecto a la motivación fundamentalmente, presentaban las técnicas basadas en el coste marginal y otros conceptos supuestamente operativos. Sin embargo, motivación y evaluación son dos factores que están íntimamente relacionados. Generalmente, se admite que sólo un cambio en uno de ellos puede causar un cambio en el otro. Parece claro que, si los responsables de la división piensan que están siendo evaluados únicamente en base al beneficio, seguirán estando motivados indirectamente para manipular los datos que puedan influir en esta magnitud concreta (6). Cómo, lógicamente, los ejecutivos de la división tenderán a optimizar los factores por los cuales son evaluados, el método más práctico para cambiar la

motivación será introducir un cambio en los factores de evaluación.

En principio, no hay razón para conservar un sistema de evaluación que estudia a la división sobre las bases de su rentabilidad particular, y, simultáneamente, provoca conflictos de motivación.

Quizá, como propone Dopusch y Drake, la evaluación podría realizarse mejor por comparación entre datos previstos y reales, relativos a la eficacia en la gestión (7).

En resumen, el enfoque concreto sería poco válido, si aceptamos la afirmación de Talwar de que el método que pudiera basarse en el concepto de coste de oportunidad provocaría un cambio en los factores de motivación, mientras mantendría intactos los criterios de evaluación.

Los defensores de este concepto-base, encabezados por Onsi, salen en defensa del mismo, contestando a la crítica previa que el criterio de evaluación cambia de hecho, al concederse al centro de beneficios oferente una prima que compensa la hipotética pérdida de oportunidad habida (8).

Por tanto, podemos concluir que, si bien el concepto del coste de oportunidad aporta un nuevo punto de vista para el estudio del problema de los Precios de Trans-

ferencia, no resuelve todos los inconvenientes y dudas que la cuestión plantea, en orden a las categorías que seguimos teniendo presentes, a saber: motivación y efectiva descentralización en la toma de decisiones.

IV. LOS PRECIOS NEGOCIADOS.

Son varios los autores que conciben la organización económica como una coalición de intereses. Los objetivos de tal coalición, para ellos, quedan determinados en un proceso pactado, y, en general, la asignación interna de recursos implica tales procesos pactados. Por supuesto, los Precios de Transferencia serían una parte de este problema general de asignación de recursos (1).

Sería ocioso ocuparse en el presente trabajo de describir con detalle un proceso de negociación para Precios de Transferencia. Por otra parte, tal proceso de negociación no presenta, por lo general, ninguna particularidad importante con respecto al que podría darse para otros problemas de asignación. Así puede comprobarse con la lectura de algún trabajo sobre este tema y bajo este enfoque (2).

Los precios negociados son, pues, una alternativa en la gestión de los Precios de Transferen-

(5) ONSI, M.: *Ob. cit.*, pág. 542.

(6) TALWAR, A.K.: *Transfer Pricing System Based on Opportunity Cost: A Comment*. The Accounting Review, Enero, 1.974. pág. 127.

(7) DOPUSCH y DRAKE: *Ob. cit.*, págs. 10-24.

(8) ONSI, M.: *Transfer Pricing System Based on Opportunity Costs: A Reply*. The Accounting Review. Enero, 1974. pág. 131.

(1) ABDEL-KHALIK, A.R. y LUSK, E.J.: *Ob. cit.*, pág. 22.

(2) MENGE, J.A.: *The Backward of Interdivisional Transfer Pricing*. Journal of Industrial Economics. Julio, 1961, págs. 215-232.



cia. De hecho, esta práctica está muy difundida entre las grandes empresas norteamericanas.

Como aspectos positivos de este sistema, podríamos relacionar los siguientes:

- 1) Ayuda al proceso de integración dentro de la empresa.
- 2) Cualquier otro sistema, aún los más sofisticados, suele ir acompañado de un pequeño proceso de información y negociación, que garantice el consenso general de los responsables.
- 3) Podría limitarse a la negociación de los responsables de las divisiones con los Servicios de Administración Central, evitando una larga serie de negociaciones entre managers (3).

No obstante, tampoco este concepto básico del precio negociado se libra de contar con importantes deficiencias y limitaciones, de las que adolece en opinión de varios autores:

1) Probablemente, un proceso de negociación serio y completo sería lo suficientemente largo como para incrementar de forma importante el capítulo de gastos en organización e información; además del inconveniente que representa ya de por sí el diferir la toma de decisiones por un período prolongado.

2) Los precios negociados pue-

den distorsionar los informes financieros del centro de beneficios (4).

3) Con frecuencia, si se trata de evaluar las conductas y eficacia de las divisiones en base a datos sobre resultados, se está valorando indirectamente más la habilidad negociadora del manager que la gestión en sí misma (5).

4) El Precio de Transferencia negociado podría ser, en todo caso, una medida de la eficacia del manager, pero no mantiene la necesaria congruencia de objetivos dentro de la empresa como organización (6).

5) Un precio negociado necesitará casi siempre ser arbitrado por la alta administración, lo cual disminuye la autonomía de la división. Esto invalida las bases que comúnmente se utilizan para evaluar la eficacia de la división, al mismo tiempo que perturba la hipotética congruencia de objetivos (7).

Esta última observación, sin embargo, resulta un tanto polémica. En efecto, el posible arbitrio de una autoridad central invalidaría en parte la autonomía de la unidad, entendida como Centro de Beneficios, pero coadyuva a la congruencia de objetivos en la empresa como colectivo, entendida como un todo (que, no lo olvidemos, no tiene por qué ser igual a la suma de los intereses propios de las partes que

lo integran). Podría entorpecer, en todo caso, los objetivos particulares de la unidad autónoma su deseable coherencia; pero es excesivo afirmar que la operatividad de un proceso negociado, si se considera bajo el matiz de un posible arbitrio centralizado, tiene las mismas consecuencias negativas que se apuntaban en 4).

6) Por último, un proceso negociado, a pesar de sus indudables aspectos positivos, tiene como deficiencia fundamental su falta absoluta de carácter científico. Esto es algo que no debemos olvidar. El precio negociado constituye en sí mismo una alternativa opuesta a algunas propuestas matemáticas. Son posturas extremas. La flexibilidad del primer método se ve contrapesada por su pobre carácter científico; exactamente lo contrario de lo que sucede a las últimas.

Aún a riesgo de ser reiterativos, nos vemos en la necesidad, una vez más, de poner de manifiesto, en base a la exposición previa, que en todo caso se trata de soluciones parciales, con ventajas e inconvenientes; soluciones que, a su vez, crean nuevos problemas.

(3) DOPUCH y DRAKE: *Ob. cit.*, pág. 18.

(4) WATSON, J.H. y BAUMLER, J.V.: *Transfer Pricing: A Behavioral Context*. The Accounting Review, Julio 1975, pág. 471.

(5) DOPUCH y DRAKE, *Ob. cit.*, pág. 13.

— Ver también CPA Journal, Septiembre, 1973, pág. 807.

(6) HOLSTRUM, G.L. y SAULS, E.J.: *The Opportunity Cost Transfer Price*. Management Accounting, Mayo, 1973, pág. 29.

(7) SCHWAB, R.J.: *A Contribution Approach to Transfer Pricing*. Management Accounting, Febrero, 1975, pág. 46.

V. RESUMEN Y COMENTARIOS

En el presente trabajo hemos tratado de exponer, en forma sintética, los conceptos operativos más importantes que hoy por hoy sirven de base a los muchos métodos conocidos para el cálculo de Precios de Transferencia.

No se trata de un estudio exhaustivo de todos y cada uno de los conceptos de gestión que pudieran servir de base a un método concreto, sino de un estudio agregado de los enfoques que nos han parecido fundamentales. De todas formas, insistimos en que los diversos sistemas de cálculo conocidos, siendo muy variados, pueden resumirse de hecho en la manipulación de alguno de los conceptos aquí estudiados, cuando no se trata de una combinación de los mismos que intenta obviar deficiencias concretas de un concepto básico.

Nos hemos aplicado, y por lo tanto limitado, al estudio de conceptos-base, dejando de lado las aportaciones de la Ciencia Económica, que pueden ser objeto de exposición en otros trabajos.

A modo de resumen, podríamos establecer que los Precios de Cesión Internos son totalmente necesarios en una organización económica descentralizada en la que se intercambien bienes y servicios. Un sistema concreto de Precios de Transferencia debe juzgarse, a la vista de lo expuesto hasta ahora, en relación con su impacto sobre:

- a) Toma de decisiones y análisis económico.
- b) Evaluación de la eficacia y capacidad de motivación.
- c) Autonomía de las distintas unidades.

Por lo tanto, y tratando de sintetizar algunas conclusiones, que pueden ser integradas y matizadas en estudios posteriores, podemos establecer que, en resumidas cuentas, el análisis de los distintos conceptos operativos comentados nos merece el siguiente juicio de conjunto:

- 1) Raramente se da el caso de que un solo concepto operativo responda a todas las necesidades.
- 2) La fé en una sola medida de eficacia en la que basar el modelo no garantiza el que el mismo sea apropiado (1).
- 3) Sistemas que tienen muy escasa defensa, desde el punto de vista científico, se utilizan, sin embargo, muy ampliamente en la praxis de la empresa moderna. Sistemas que consisten, pura y simplemente, en la aplicación directa de un concepto básico.
- 4) Las pérdidas derivadas de un mal método de Precios de Transferencia no aparecen en ningún momento, ya que no se sabría nunca lo que hubiera ocurrido con un método más adecuado (2). Esto no quiere decir que un mal sistema al respecto provoque necesariamente una pérdida; pero, desde luego, tampoco reportará nin-

gún beneficio adicional.

- 5) Incluso cuando los Precios de Transferencia son determinados con técnicas muy complejas, con frecuencia se acompaña tal cálculo de un proceso de negociación, o bien de directrices concretas por parte de los Servicios Centrales (3).
- 6) Todos los sistemas consistentes en la aplicación directa de uno de los conceptos operativos estudiados han de contar, sin excepción, con la posibilidad del sabotaje y del fraude mediante la posible alteración, por parte de los responsables de las unidades, del valor de ciertas magnitudes.
- 7) Hay que evitar a toda costa que el sistema elegido a partir de estos conceptos complique, de forma innecesaria, el diseño de la organización y los controles de eficacia.
- 8) Parece de todo punto inevitable ir hacia la elaboración de sistemas artificiales, más complejos que los consistentes en el uso y la aplicación directa de un concepto operativo básico, dadas las limitaciones que hemos encontrado en los mismos. En efecto, todos y cada uno de ellos adolecen de no satisfacer uno o más de los criterios siguientes, que consideramos fundamentales:
 - Posibilidad real de adaptación, e implantación, a cada caso concreto.
 - Motivación positiva.
 - Utilización eficaz de la idea en

(1) DOPUCH y DRAKE: *Ob. cit.*, pág. 20

(2) DEAN, J.: *ob.cit.*, pág. 74.

(3) ABDEL-KHOLIK, A.R. y LUSK, E. J.: *ob. cit.* pág. 23

orden a la evaluación de la eficacia.

- Respeto a la efectiva Descentralización de las decisiones y autonomía de las distintas unidades.
- Auténtico carácter científico del proceso.
- Evitación de conflictos entre los intereses de las divisiones y de la empresa como colectivo.
- Promoción del proceso de integración y cooperación.

9) Si se trata de llevar adelante la Descentralización a cualquier precio, el precio de cesión interno debiera estar basado en consideraciones de conducta. Es decir, el Precio de Transfe-

rencia usado debiera ser tal que motivara al responsable de la unidad autónoma para tomar las mismas decisiones que serían válidas desde el punto de vista de la autoridad central. De esta forma, se mantendrá la coherencia de los objetivos, y el colectivo estaría optimizando sus resultados al mismo tiempo que permite un alto grado de autonomía operativa para los responsables de las divisiones (4).

Si esto no es posible, piensan algunos autores, la alternativa es el abandono de las intenciones descentralizadoras en esta materia. Lo cierto es que tal postura radical no es necesaria, ni tampoco viable.

Estas consideraciones finales no constituyen solamente un re-

sumen de lo expuesto en el presente trabajo, sino que pretenden servirnos de guía para la continuación del estudio. No todo ello se deriva de la observación directa de los conceptos básicos, sino que, en parte, comprende una serie de intenciones que deben orientar el camino y la marcha de la investigación.

Verificamos, por último, que a nivel de gestión hay que aceptar una cierta relatividad a la hora de promover un concepto operativo u otro. Sus aspectos positivos no ocultan en ningún caso, sus limitaciones. Por otra parte, es indudable que se dan posibilidades ciertas de mejora en la gestión empresarial del problema que nos ocupa, posibilidades que debemos buscar en las aportaciones científicas recientes. ⊗

(4) LARSON, R.L.: *Decentralization in Real Life*. Management Accounting. Marzo, 1974, pág. 32.

