

PRECIOS DE TRANSFERENCIA: CONCEPTOS OPERATIVOS

* RAMON J. RUIZ MARTINEZ

Se ha presentado la filosofía de la Descentralización como remedio aplicable a los problemas aparecidos con el desarrollo de las organizaciones complejas. Los sistemas de Precios de Transferencia constituyen un mecanismo imprescindible en orden a alcanzar la necesaria diferenciación y, al mismo tiempo, coordinar la actividad de las distintas unidades en un nivel mínimo de integración. En toda organización económica donde se intercambien, por parte de los distintos centros de responsabilidad, bienes y ser-

vicios, el mecanismo de precios citado cumple un papel de gran relevancia, no ya por su mayor o menor educación, sino por lo insoslayable del uso de este instrumento de gestión.

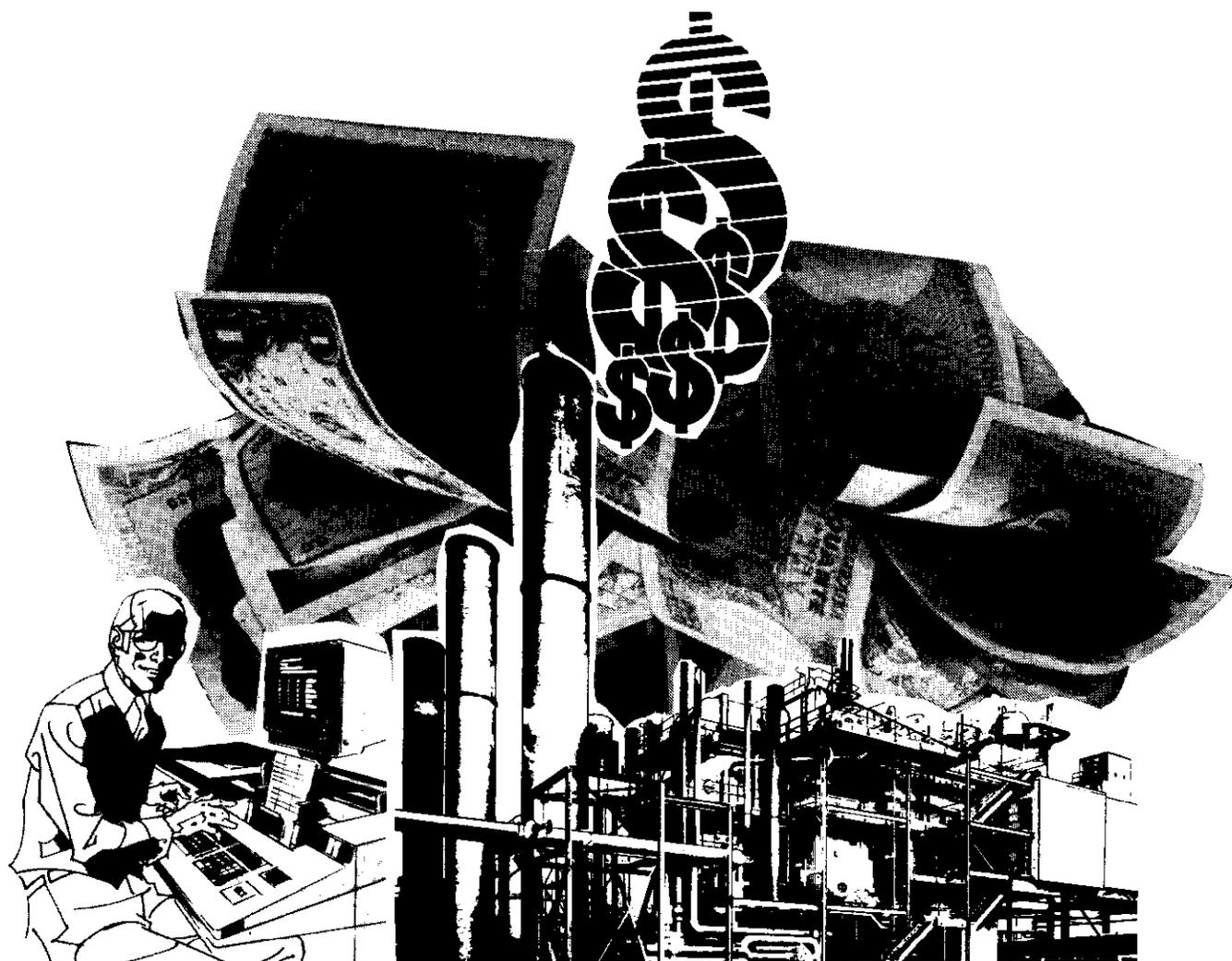
En efecto, la clave del éxito que, en materia de organización, pueda alcanzar una empresa de cierta entidad, estriba en alcanzar los beneficios de la especialización (diferenciación) sin perder la capacidad de coordinación (integración) de las distintas opera-

ciones y unidades subordinadas (1).

La transferencia de bienes y servicios y, por lo tanto, de flujos económicos, es consecuencia de las interacciones entre unidades descentralizadas. La Descentrali-

* El autor es miembro prominente de la Facultad de C.C. Empresariales de Sevilla, España.
Por la amplitud del artículo del Autor, se publicará en esta Revista en tres partes. La presente es la parte primera.





zación es, sin duda, una necesidad dictada por el imperativo de la eficacia a nivel local, que posibilita la corrección de errores a cualquier nivel. El objetivo, lógicamente, es alcanzar un sistema de precios internos que oriente a los responsables hacia la consecución de los fines de la organización y los incentive convenientemente para lograrlo.

Lo apropiado o no de un sistema concreto de precios de transferencia debe juzgarse a la luz de una serie de criterios que, aunque discutibles y susceptibles de ampliación en lo que cabe, podrían

concretarse y resumirse en los siguientes:

- 1) El sistema debe permitir y potenciar la coherencia entre los fines particulares de la división y los generales de la empresa (2).
- 2) Debe ser apto y operativo en orden a la evaluación de la eficacia de los responsables de la gestión a nivel de unidad descentralizada (3).
- 3) Debe potenciar, en la medida de lo posible, la autonomía de

las divisiones y respetar al máximo la efectiva descentralización en el proceso de toma de decisiones (4).

- 4) Habrá de constituir un firme apoyo y un sólido instrumento en la política de motivación que, de cara a los directivos y empleados, esté llevando a cabo la empresa. El sistema de precios aludido debe conducir a los responsables a actuar en el sentido de maximizar el resultado global de la empresa, de forma que se evite en todo momento el peligro de la suboptimización (5).

- 5) Debe ser uniforme, consistente e invariable, al menos a corto plazo.
- 6) Determinado de forma objetiva, evitando la arbitrariedad, e imparcialmente aplicado (6).
- 7) De fácil administración y clara operatividad.
- 8) Aceptado por la unidad subordinada y difícil de manipular de forma artificial por los responsables de las divisiones (7).

Por el momento, será preciso dejar bien claro que sólo entendemos como precio, o valoración apropiada de las transferencias aquel precio interno que corresponda a una operación de transacción entre unidades descentralizadas donde, al menos, una de ellas esté constituida como verdadero Centro de Beneficios, con responsabilidades y gestión separadas y determinadas de forma precisa.

CONSIDERACIONES PREVIAS.

Situados en el contexto de una voluntad descentralizadora, la moderna gestión empresarial y la bibliografía acerca del tema conoce y trata, respectivamente, muy variados sistemas de Precios de Transferencias. Desde una óptica puramente técnica, es el grado de sofisticación lo que puede diferenciar, en principio, una propuesta de otra. No obstante, es preciso poner de manifiesto

desde ahora que todas ellas operan en base a unos conceptos que, tácita o explícitamente, consideramos adecuados. El propósito de este trabajo es el estudio crítico de estos conceptos de carácter operativo que constituyen la base y el substrato de todos los métodos de valoración de las transferencias internas. Consideraremos su importancia relativa, ventajas, inconvenientes y perspectivas en el fenómeno, que empieza a ser muy complejo, de las organizaciones económicas descentralizadas.

Por otra parte, no hay que olvidar que estos elementos conceptuales, tomados directamente de la Ciencia Económica, no sólo inspiran la totalidad de los sistemas de Precios de Transferencia estudiados hasta la fecha, sino que el uso directo y sin más de uno de ellos constituye, de hecho, la práctica más extendida en el mundo de la gestión empresarial en lo referente al tema que nos ocupa. En efecto, la casi totalidad de la experiencia empresarial en este terreno se ha nutrido de la fuente de los conceptos económicos básicos, y su uso directo y simple se ha erigido, en el pasado reciente y en nuestros días, en el enfoque más común de los responsables de turno.

El mercado, el coste, la negociación y sus variantes han inspirado un conjunto de métodos simples de cálculo que pretendían realizar la equitativa asignación, que constituye el trasfondo de todo problema de valoración de transferencias internas, en lo que tiene de intento integrador de las distintas unidades autónomas.

Así, pues, no es excesivo, ni mucho menos, el dedicarle aten-

ción a estos conceptos operativos, ya que, sin ellos, no hubiera sido posible, al menos hasta ahora, enfrentarse, de forma operativa, con el problema de la asignación de recursos en sistemas complejos, dotados de unidades con cierto carácter autónomo. De la misma forma, sin ellos, carecerían de base conceptual todos y cada uno de los métodos, ya más sofisticados, que los modernos economistas proponen al respecto. El hecho de ser sistemas de carácter artificial no obsta para que sea cierto que sus elementos de partida siguen siendo los mismos que articulan la vida de una organización económica simple.

Son datos de carácter operativo, que más tarde pasarán a ser datos de control, los que constituyen los pilares fundamentales de nuestro tema, como sucede en la generalidad de los casos.

Hecha esta observación, que nos parece importante, vamos a proceder sin más al estudio de las distintas alternativas básicas que estos elementos conceptuales directos nos ofrecen, sin perjuicio de señalar, en su caso, las posibles variantes que pueden presentar, ya que es preciso constatar que, si bien generalmente el concepto "inspirador" suele respetarse en su exacto significado, el contenido de algunas propuestas y experiencias concretas matiza con frecuencia su realidad operativa, haciendo que se adapte a las intenciones y al enfoque concreto de su defensor. De esta forma, el análisis crítico no puede limitarse a ese concepto inspirador, sino que habrá de extenderse a las posibilidades que presenten sus variantes y matizaciones concretas, a la verificación, en su caso, de la utilidad que pudiera

tener una modificación o adaptación, aunque ésta fuera de carácter secundario. A veces, la adición de algún otro elemento al concepto básico puede alterar sustancialmente las posibilidades del instrumento que pensábamos utilizar, incrementando o reduciendo su eficacia.

I. LOS PRECIOS DE MERCADO.

Allí donde el mercado es competitivo y la interdependencia de las distintas unidades es mínima, el precio de mercado se erige, para algunos autores, en la base ideal para la valoración de las transferencias. Naturalmente, esta opinión deriva de la suposición, muy generalizada, de que tal precio conduce a la asignación óptima de recursos.

Nos reservamos la opción a oponer un buen número de salvedades a tal afirmación. De momento, será preciso tener muy presente dos cosas:

- a) Que la Teoría Neoclásica de los Precios no se elaboró y desarrolló precisamente para resolver problemas de la naturaleza del que nos ocupa.
- b) Que son las grandes empresas y organizaciones económicas, incrustadas en sectores de estructura oligopolística (y que, por tanto, no se encuentran en situación de tomar el supuesto de *competencia perfecta como punto de referencia*) las que más necesitan de una organización descentralizada y de un sistema racional de precios internos.

La utilización de precios de mercado necesita, lógicamente, de unas premisas y reglas de uso a respetar en la medida de lo posible. En líneas generales, podríamos hablar de:

- 1) Verificar la existencia de un mercado y un precio de mercado concretos para el producto o los productos en cuestión.

Al hablar de productos, naturalmente, se hace en el sentido más amplio de la palabra. No se olvide que, hoy por hoy, los servicios internos de la empresa son tan susceptibles, o más, de caer dentro de la problemática de los Precios de Transferencia como los productos físicos.

- 2) Respetar la libertad de las distintas unidades para comprar o vender dentro de la empresa.

He aquí una de las cuestiones más arduas dentro del tema que nos ocupa. Ya veremos si es imprescindible respetar esta exigencia, o sí, inevitablemente, el presente económico no permite plantear la descentralización en estos términos tan radicales. Volveremos sobre este punto.

- 3) Establecer un procedimiento de arbitraje para clarificar las disputas internas, en el caso de que una división se sienta perjudicada por las operaciones comerciales de otra u otras.

Esta observación nos mete de lleno en el problema de si un sistema de Precios de Transferencia puede basarse en un solo concepto operativo o si, por el contrario, ha de complicarse de forma inevitable, crean-

do un complejo de tales conceptos que corrija las carencias particulares de cada uno de sus integrantes.

En efecto, toda idea de Descentralización está basada sobre la libertad y la independencia del responsable o responsables implicados en los problemas a resolver.

Si éstos no tienen alternativas, si no cuentan con la opción de comprar y vender fuera de la empresa, sus centros de beneficios no están totalmente descentralizados. Habría que añadir, tal vez "totalmente descentralizados según la idea clásica, de inspiración norteamericana, que se tiene de esta palabra", porque, quizá, como decíamos más arriba, hemos llegado a una situación de complejidad y necesidad de exactitud tales, que no podamos permitirnos el lujo de seguir teniendo la misma idea radical del significado de la Descentralización, y haya que matizar el concepto para hacerlo acorde con los tiempos que se avecinan. Sea como sea, lo discutiremos a lo largo del presente trabajo y trataremos de hacer luz sobre este punto, incorporando a las conclusiones lo que resulte del estudio que nos ocupa y evitando, en la medida de lo posible, la precipitación que una simple observación empírica conlleva en sus deducciones directas.

A título de aproximación a la realidad presente, y a pesar del relativo consenso que existe en torno a la idea apuntada, parece un tanto exagerado el hacer depender la efectiva descentralización del hecho de que el responsable (sujeto tomador de decisiones) pueda o no constituir su centro de beneficios en una empresa totalmente independiente

desde el punto de vista de la gestión comercial. Muy al contrario, creemos que el verificar esta circunstancia dentro de una estructura empresarial nos llevaría a constatar que se da Descentralización total en el orden comercial, pero no hay nada que nos haga suponer que ocurra lo mismo en otro orden de cosas, propias del ámbito interno de la unidad autónoma. Esto no quiere decir que despreciemos este signo externo de Descentralización.

Simplemente, pretendemos hacer notar que, tal vez, existe la posibilidad de que un centro de beneficios cuente con un grado avanzado de descentralización operativa, sin contar con esta libertad concreta. No parece que la autonomía comercial sea más que una parte del todo. De opinar lo contrario, ¿cuál sería nuestra idea de la empresa?. Este tipo de decisiones puede ser interesante para el responsable en cuestión, pero no hay por qué constituir las en el punto de inflexión entre una estructura autoritaria y otra descentralizada.

Vamos a pasar, sin más comentarios, a relacionar las ventajas que ofrecen los precios de mercado al ser usados como base para el cálculo de los precios de cesión internos o Precios de Transferencia. Veremos a continuación como tales ventajas existen, indudablemente, y con frecuencia, pueden anular o resolver algunos de los problemas formulados en las valoraciones de las transferencias internas.

Las ventajas que reportará el uso de los precios de mercado, a los efectos que nos interesan, podríamos relacionarlas en el orden siguiente:

1) La facilidad de este recurso en cierto número de casos. En efecto, es necesario hacer esta salvedad, "en cierto número de casos"; ya veremos como tal facilidad no es tan frecuente como podría suponer en un principio.

2) La posibilidad que ofrecen de evaluar la eficacia de los responsables en base a datos objetivos. He aquí otro de los puntos claves del tema que tratamos, la evaluación de los responsables de la toma de decisiones. Este será uno de los puntos de referencia que nos servirán para desarrollar la crítica positiva de los distintos sistemas propuestos.

3) La virtualidad de reflejar fielmente los auténticos costes de oportunidad de las distintas unidades o, al menos, de constituirse en una estimación razonable de tales costes de oportunidad (8). Sobre este punto volveremos dentro del presente trabajo al centrarnos en la problemática de este tipo de costes.

Sin embargo, la lista de los inconvenientes podría ser bastante amplia, sin perjuicio del distinto peso que a unos u otros argumentos se les quiera dar. Tratando de sistematizar las ventajas que la aplicación a nuestro problema de los precios de mercado como solución universal presente, exponremos lo siguiente.

1) Pocos mercados son perfectamente competitivos. En efecto, si de medir los auténticos costes de oportunidad se trata, será necesario constatar que el uso del precio del mercado nos llevaría,

en opinión de sus defensores, a la óptima asignación de recursos sólo en caso de competencia cuasi-perfecta. Y no cabe duda de que, en una estructura oligopolística (caso frecuente para las empresas cuya dimensión reclama un urgente proceso de Descentralización), estaremos fuera de la lógica que sirve de apoyo a la tesis neoclásica.

2) Es bastante frecuente que no exista un mercado para los productos intermedios que relacionan los procesos productivos diversos de la organización. Tal hecho es no sólo frecuente, sino que constituye en nuestros días una de las piedras angulares de nuestro problema.

3) Los precios son comparables, en sentido estricto, sólo si los plazos de crédito, la calidad, fechas de entrega y servicios auxiliares son exactamente los mismos.

4) Los precios aislados suelen ser precios temporales. Mal pueden medir el coste de oportunidad si no hacen referencia a un período significativo.

5) Si las divisiones no operan bajo condiciones de competencia, los precios de mercado resultantes pudieran no representar los costes de oportunidad de las transacciones internas (9).

6) Las estadísticas sobre precios de mercados contienen con frecuencia retrasos, que hacen que este tipo de datos sea poco apropiado para el mercado real que interesa en el momento en cuestión.

7) El volumen negociado en el mercado podría ser tan pequeño, en comparación con las necesida-



des de transacción, que no fuera válido este dato para la operación que nos ocupa.

8) Podría ser difícil distinguir entre precio nominal y precio real; no importa lo honesto o cuidadoso que sea el informe utilizado.

Con el precio de mercado se da entrada, sin quererlo, al subjetivismo. Sabido es que la aplicación de los recargos y descuentos contenidos en las tarifas no suele ser automática, sino que es materia de negociación entre vendedor y comprador, atendiendo a circunstancias tales como coyuntura del mercado e importancia del comprador (10).

9) Si las transferencias se valoran a precios de mercado, la coincidencia de intereses entre el centro de beneficios receptor y la empresa se romperá cuando, al ser inferior el precio de mercado de un producto intermedio al coste de producción en otro centro, sea más rentable para la empresa, como colectivo, fabricar ese producto que comprarlo.

10) Suponer que, para el centro receptor, el precio de los productos que necesita es el mismo, sean éstos comprados o bien fabricados por otro centro de la propia empresa, no deja de ser un supuesto alejado del hecho cierto de que —cuando la empresa se compone de centros de beneficios que se transfieren productos— la rentabilidad de un determinado centro —y su vitalidad a largo plazo— no puede ser considerada de forma independiente (11).

11) Una vez aceptado este criterio, es indudable que los costes totales, correspondientes a los productos finales, no po-

drán ser ya considerados como verdaderos costes. Recuérdese que determinados factores intermedios han sido comprados y vendidos (en resumen, valorados) a precios de mercado y, por lo tanto, se han efectuado una serie de cargos al margen de los costes reales.

12) Si los productos transferidos pasaran a formar parte de las existencias del centro de beneficios receptor a precios de mercado, en la cuenta de resultados del centro suministrador —y, por lo tanto, en la de la empresa— aparecería un beneficio— en el supuesto normal de que los precios de mercado sean superiores a los costes de producción que sería ficticio, por no ganado, hasta el momento en el que el centro receptor vendiera los productos fabricados a partir de los productos transferidos; momento éste en que el citado beneficio se vería compensado por el mayor coste de los productos vendidos.

En otras palabras, hasta que la citada venta tuviera lugar, la fuente del beneficio ficticio habría sido una mera revalorización contable de las existencias, por el solo hecho de haber transferido productos de un centro de beneficios a otro.

13) La valorización de transferencias a precio de mercado impedirá el cuasi-automatismo de las operaciones contables. En cada operación de transferencia habría que determinar el precio de mercado —correspondiente a la coyuntura del momento en que la transferencia se realiza del producto transferido.

Parece evidente, pues, que la larga lista de inconvenientes téc-

nicos y desventajas que presentan este concepto y su uso con ocasión de nuestro problema pone en evidencia que el optimismo con que consideraron esta práctica algunos autores norteamericanos no estaba justificado en absoluto. En efecto, hoy no presenta ninguna duda el hecho de que el precio de mercado no es la planacea que necesitábamos para el cálculo de los Precios de Transferencia adecuados. No puede ser la solución universal, si bien es cierto que, en determinados casos, y por razones de peso, la praxis en base al precio de mercado está sobradamente justificada. Así, Lemke opina que este tipo de precios constituye el concepto base más operativo, por dos motivos:

- a) Promueve, mejor que cualquier otro, la congruencia de objetivos. Esto es sumamente discutible, como veremos en repetidas ocasiones a lo largo de este trabajo.
- b) Es el único que puede servir de punto de partida para montar un sistema racional de motivación de cara a los responsables de las divisiones (12). Esto último, sin embargo, tiene avisos de ser muy cierto. Nos reservamos los comentarios para más adelante.

La postura moderada que acabamos de comentar no es compartida por los defensores radicales de este concepto operativo. Un ejemplo de esto lo encontramos en Shillinglaw. Este autor llega a afirmar, de forma explícita, que si una división no puede permitirse el lujo de pagar las transferencias recibidas a precio de mercado, tampoco debería permitirse que pudiera hacerlo en el



interior de la organización a precios inferiores. De la misma forma, afirma rotundamente que, si fuera posible vender en el ámbito externo a la empresa, de ninguna manera es justificable que una división pueda transferir a otra productos o servicios a un precio inferior a aquél que rigiese en el mercado (13).

No obstante, es preciso hacer justicia con este autor, cuya clarividencia le lleva a matizar, más adelante, indicando que:

a) El supuesto implícito en el uso de los precios de mercado como Precios de Transferencia es el de que tales precios constituyen la mejor estimación de los costes de oportunidad del producto intermedio, pero esto es solamente cierto en caso de que el mercado sea perfectamente competitivo.

b) El tomador de decisiones debe, en todo caso, tratar con un entorno económico imperfecto y, por lo tanto, lo importan-

te no es tanto que el sistema aplicado sea perfecto, cuanto que sea efectivamente operativo (14).

De esta primera parte del estudio no debemos concluir, pues, otra cosa que la constatación del carácter relativo que debe acompañar a la convicción de que los precios de mercado conducen, en el cálculo del valor de las transferencias, a la óptima asignación de recursos. 

NOTAS

(1) HORNSTEIN, H.A. y TICHY, N.M.: "Developing Organization Development for Multinational Corporations". Columbia. Journal of World Business, Vol. II, No. 2, Verano, 1976, pág. 132.

(2) BIERMAN, H. Jr.: "Pricing Intracompany Transfers". Accounting Review, Julio, 1959, pág. 429.

—RONEN, J.: "Social Cost and Benefits and the Transfer Pricing Problem". Journal of Public Economics, Vol. I, No. 1, 1974, pág. 72.

(3) NATIONAL INDUSTRIAL CONFERENCE BOARD: "Interdivisional Transfer Pricing". Business Policy Study, No. 122, 1967, pág. 3.

(4) RONEN, J. y McKINNEY, G.: "Transfer Pricing for Divisional Autonomy". Journal of Accounting Research, Vol. 8, No. 1, Primavera, 1970, pág. 101.

(5) LONGEAUX, D. de: "Les Prix de Cession". Hommes et Techniques, No. 330, Abril, 1972, pág. 364.

—GRANICH, D.: "National Difference in the Use of Internal Transfer Prices". California Management Review, Vol. 17, No. 4, Verano, 1975, págs. 39-40.

(6) GREER, H.C.: "Divisional Profit Calcula-

tion-Notes on the Transfer Price Problem Rev. N.A.A. Bulletin, Julio, 1962, pág. 10.

(7) DITTMAN, D.A.: "Transfer Pricing and Decentralization", Management Accounting, Noviembre, 1972, pág. 48.

(8) DOPUCH y DRAKE: "Accounting Implications of a Mathematical Programming Approach to the Transfer Price Problem". Journal of Accounting REsearch, Primavera, 1964, pág. 12.

(9) DOPUCH y DRAKE: "Ob. cit.", pág. 12.

(10) LABAD SASIAIN, F.: "La Valoración de las Transferencias de Productos entre Centros de Beneficios". Alta Dirección, Vol. 13, No. 72, 1977. pág. 159.

(11) LABAD SASIAIN, F.: "Ob. cit.", pág. 159.

(12) LEMKE, K.W.: "In Defence of the Profit Centre Concept". Abacus, Vol. 6, Diciembre, 1970, pág. 185.

(13) SHILLINGLAW, G.: "Cost Accounting: Analysis and Control", Homewood, 1961, pág. 737.

(14) SHILLINGLAW, G.: "Ob. cit.", pág. 738.

