

DISEÑO DE LOS PRECIOS DE TRANSFERENCIA COMO ESTRATEGIA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN

Ana Isabel Zardoya Alegría

Profesora Titular de la Universidad de Zaragoza

José Paulo Cosenza

Profesor Asistente de la Universidad del Estado de Rio de Janeiro

RESUMEN

Para mantener la competitividad empresarial, cada vez más, las compañías desarrollan estrategias corporativas dirigidas hacia la optimización de los recursos y la mejora de la rentabilidad del capital invertido.

El diseño de los precios de transferencia que mejor se adaptan bajo estructuras descentralizadas es un aspecto clave en la búsqueda de la eficacia de la organización, ya que la elección de una sistemática inapropiada puede conducir a la aplicación de medidas de desempeño inadecuadas y contribuir a la generación de conflictos entre las unidades.

En el presente trabajo se realiza un análisis de los conceptos y metodologías de precios de transferencia para situar el problema de la determinación del precio de transferencia en el contexto de la eficacia económica de los recursos bajo el control de los gerentes.

Las conclusiones que se derivan de este trabajo son las siguientes: a) la dificultad de plantear un método como válido para todas las situaciones; y b) la metodología de determinación del precio de transferencia según el coste de oportunidad es la más adecuada para motivar las transacciones internas y dirigir las hacia la maximización de resultados de la organización como un todo.

PALABRAS CLAVE: Precios de transferencia, control de gestión, transacciones intracompañías, medida del desempeño, coste de oportunidad.

ABSTRACT

In order to maintain your competitiveness, the companies are developing corporate strategies directed towards the optimization of your resources and an increase your profitability.

The design of transfer pricing policy which best adapts to a decentralised structure is a key aspect in the search for efficiency of the organisation. If the manager chooses an inappropriate prices of transfer could lead to the application of inadequate performance measure and could contribute to the generation of conflict among units.

This work analyses the transfer pricing concepts and methods in order to define your application in the context of the economic efficiency of the resources that managers have under their control

Finally the main conclusions derived from these papers are: a) the difficulty of outlining a single method valid for all situations; b) the most appropriate way to motivate internal transactions and direct them towards obtaining maximum results for the organisation as an entity, is to determine the prices of transfer according to opportunity cost.

KEY WORDS: transfer pricing, management accounting, intrafirms transactions, performance measure, opportunity cost.

1. INTRODUCCIÓN

El tema “Precios de Transferencia” presenta gran relevancia cuando nos referimos a empresas descentralizadas. Además de su importancia económica y financiera sobre la riqueza creada por las unidades, las políticas o los criterios adoptados para fijar las transferencias podrán tener, a su vez, reflejos con implicaciones de carácter social (conflictos y comportamiento oportunistas) sobre los gerentes.

La principal cuestión en la problemática de fijación de los precios de transferencia está asociada al hecho de cómo ejecutar un plan de precios de transferencia donde puedan desarrollar su actividad operativa múltiples entidades complejas en una misma dirección, sin que se incida directamente sobre los resultados individuales y sin beneficiar a una en perjuicio de la otra.

Para el control de gestión es fundamental disponer de un mecanismo que permita conciliar el crecimiento del valor agregado global sin detrimento o perjuicio de las actividades individualizadas de cada unidad operativa y, de este modo, promover una mayor motivación para el desempeño de las tareas y la consecución de los objetivos propuestos.

Para ello, el sistema de evaluación de la actuación y el modelo de determinación de los precios de transferencia utilizados en una organización debe permitir preparar los precios de forma conjunta y siempre teniendo en cuenta que los objetivos de los distintos mecanismos no tienen que ser excluyentes, si bien al contrario pueden ser complementarios. Es importante diseñar un sistema de evaluación que promueva la consecución de objetivos globales por encima de los individuales y con esto beneficiar, en la medida de lo posible, las ventajas de ambos planteamientos (Zardoya, 1998, p. 205).

En este aspecto es interesante concentrar la problemática del tema precios de transferencia: ¿De qué manera se deben aplicar las operaciones de control de modo que pueda compatibilizarse el proceso de control de gestión con las peculiaridades de los precios de transferencia?

Según Catelli y Guerreiro (2001, p. 87), los dos parámetros fundamentales en la concepción del resultado económico son la relevancia y la objetividad, ya que la medida utilizada para evaluar el resultado, además de presentar utilidad para la toma de decisión, tendrá que revestirse de características prácticas en su determinación.

Así, la propuesta de este trabajo es analizar y discutir algunos aspectos asociados a las prácticas de transferencias entre las unidades, considerando su utilidad e importancia como herramienta para la toma de decisión y la medida del resultado. Nuestro objetivo es contribuir a la comprensión de la eficacia de las políticas de precios de transferencia para el control de gestión siguiendo el concepto de coste de oportunidad, ya que entendemos que esta metodología de determinación de precios de transferencia es la que más se adecua a la motivación de las transacciones internas, dirigiéndolas a la maximización de los resultados de toda organización.

2. CONTROL Y EFICACIA EMPRESARIAL

La concentración económica mundial tiene una gran incidencia en las técnicas de gestión, en términos económicos y sociales. Las empresas están forzadas cada vez más por las demandas siempre mayores de los agentes económicos, por un lado, y por la necesidad de mantener un continuo proceso de crecimiento sin la pérdida de su rentabilidad, por el otro. Las compañías que no consiguen soportar dichas presiones terminan por convivir con una situación de dificultad que puede llegar al punto de extinguir sus actividades.

Un planteamiento descentralizado favorece a las empresas en este contexto de gran incertidumbre y turbulencia. Sin embargo, uno de los problemas más difíciles de tratar en una

estructura descentralizada es cómo garantizar que las acciones gerenciales mantengan congruencia con los objetivos generales planteados por la compañía.

A su vez, el enfoque de la ética en la toma de decisiones se orienta a la defensa de los derechos y la satisfacción de las necesidades de las personas y de los colectivos que están relacionados con la empresa (AECA, 2002). Según Robbins (1996) los empleados tenderán a asumir comportamientos empresariales a medida que se favorezca un ambiente organizativo que contemple comportamientos aceptables susceptibles de ser recompensados, e inaceptables por parte de la organización en su conjunto, que puedan ser penalizados. También es importante que se motive a las diferentes personas involucradas en la organización hacia la toma de decisiones responsables para que puedan sentirse con iniciativa en sus propias decisiones.

Por otro lado, García (2002) argumenta que el proceso de descentralización, típico de sociedades que se abren, y característico de empresas que tienen que entrar en mayores niveles de competencia, lleva necesariamente a conocer y dar prioridad a los recursos humanos de la organización, con el fin de contribuir a la exigencia de nuevas formas de coordinar la actividad económica y social de las personas, lo cual exige que todas las personas involucradas contribuyan a un proyecto que identifique y permita compartir los valores y los conocimientos.

Así, para dirigirnos hacia modelos de gestión económica de los recursos, como los utilizados en la actualidad por un buen número de empresas descentralizadas, es necesario trabajar con sistemas de información que permitan favorecer la integración necesaria para optimizar los esfuerzos conjuntamente.

También la Contabilidad de Gestión está en línea con estos modelos descentralizados puesto que permiten que las tareas operativas sean efectuadas por quienes están cercanos a ellas. Siguiendo a Amat (1992, p. 87) a medida que la gestión empresarial es más compleja es conveniente que las empresas aumenten progresivamente el grado de descentralización de sus decisiones en los responsables de las diferentes unidades. Paralelamente, en la medida que la descentralización sea mayor es necesario incrementar los mecanismos de control, en especial los formalizados. El mismo autor también hace referencia a la necesidad de potenciar un control participativo para todo el personal, con carácter flexible para que se pueda ajustar continua y permanentemente, y en el que se aceptará que pudieran surgir conflictos y diferencias entre las personas.

El planteamiento clásico de la descentralización establece una serie de ventajas: distribución de funciones entre la sede central y las divisiones, mejor adaptación de las divisiones a los continuados cambios que se producen en el entorno, concentración de la atención de la dirección en la estrategia empresarial, condiciones más aproximadas a las propias del mercado, aumento de la motivación y mejora del rango y la formación de los responsables. Por otra parte, los inconvenientes a los que se hace referencia son: repetición de funciones, aparición de decisiones no funcionales y complejidad en la creación de un sistema de información que evite las decisiones no funcionales (Broto, 2001).

Las citadas ventajas se ven reforzadas por estos planteamientos que reconocen la necesidad de trabajar aprovechando la diversidad intelectual y la valía de todas las personas involucradas en la organización. Sin embargo para solventar el inconveniente referido a la aparición de decisiones no funcionales es necesario trabajar con un sistema de control de gestión basado en indicadores cuantitativos y cualitativos y fundamentado en una perspectiva estratégica de dirección.

Para que el proceso de toma de decisiones sea descentralizado en una organización es necesario identificar, siguiendo a Dearden (1976), centros de beneficio y centros de inversión. El control financiero será distinto en cada caso y se realizará de acuerdo con la responsabilidad financiera en cada centro. En los centros de beneficio el responsable tiene poder de decisión para influir en las ventas y en los gastos. En los centros de inversión el responsable también lo es de la rentabilidad del centro.

Dentro del mismo sistema de control de gestión será conveniente desarrollar un mecanismo capaz de guiar las relaciones entre las unidades de forma que las evaluaciones de los desempeños y las medidas de los resultados sean las más justas y correctas posibles

En este sentido, el papel del responsable engloba dos responsabilidades principales: una relacionada con el área que permanece bajo su control y, la otra, asociada con la empresa de la que depende. En el proceso de toma de decisiones el gerente debe buscar la optimización de sus resultados, de manera que las actividades bajo su responsabilidad contribuyan de modo favorable a la obtención del resultado global de la empresa.

Al llevar a cabo su misión, el controller debe estudiar las distintas propuestas bajo el concepto de optimizar bien esos resultados, ya que la maximización de las contribuciones individuales de las unidades no, necesariamente, habrá garantizado los mejores resultados para toda la empresa. Los precios de transferencia utilizados correctamente se convierten en una herramienta muy útil para la medida de esas contribuciones.

3. PRECIOS DE TRANSFERENCIA Y TOMA DE DECISIÓN

El concepto de precios de transferencia ha sufrido una importante ampliación desde que se produjeron sus primeras aplicaciones en el ámbito de las organizaciones empresariales. Inicialmente se definieron en función del valor de coste de los productos o servicios que eran transferidos de un centro productor a otro dentro de una misma organización.

Sin embargo, los cambios acaecidos en el entorno internacional con la consecuente elevación de la competitividad, obligaron a que las organizaciones desarrollasen sus actividades en un ambiente globalizado, aprovechando las ventajas comparativas ofrecidas por la posibilidad de operar en los entornos económicamente más rentables y mejorando, así, su rentabilidad total. En consecuencia se produjo también una evolución del concepto de precios de transferencia ya que se convirtió en una importante variable para la planificación estratégica de las organizaciones, para el área de fiscalidad internacional y el mundo de los negocios internacionales. Los estudios empíricos indican que los precios de transferencia se utilizan por las empresas multinacionales de forma prioritaria para evadir el pago de impuestos (Lall, 1973; Vaitos, 1974; Lecraw, 1985; Bernard y Weiner, 1989; Dworin, 1990; Grubert y Mutti, 1991).

Por tanto, partiendo de tales principios, se pueden definir los precios de transferencia como la expresión monetaria del movimiento de bienes económicos, sean éstos materias primas, productos semiterminados, productos terminados, servicios o derechos intangibles, en una transacción mercantil entre centros productores o unidades de negocio pertenecientes a un mismo grupo económico.

Sobre la base de esta definición se pueden abstraer tres elementos fundamentales para la fijación de los precios de transferencia: 1) la noción de grupo económico; 2) la política o parámetros orientadores; y 3) el valor establecido. El primer aspecto tiene su importancia por considerar la necesidad primordial de vinculación jurídico-económica entre las partes que están realizando la operación mercantil para que sea caracterizada una transacción bajo los criterios valorados por precios de transferencia. El siguiente punto se relaciona con el hecho de que, sin un buen planteamiento estratégico, no se pueden formular los factores internos y ajenos a considerar en la determinación de los precios de transferencia de modo que pueda establecerse una jerarquía entre ellos desde una perspectiva global. Finalmente, el establecimiento de un valor para las transferencias tiene su importancia relativa ya que las transacciones partirán de ese valor e incidirán directamente sobre los resultados de cada centro productivo o unidad de negocio.

Partiendo de que los precios de transferencia definen la valoración de los bienes, servicios o derechos transferidos y de que ésta es una necesidad motivada por la existencia de relaciones entre unidades vinculadas jurídico-económicamente, es necesario considerar una serie de factores externos e

internos que condicionan la elección de los criterios para su fijación. En la toma de decisiones existen factores cuantificables y no cuantificables que deben ser ponderados y tenidos en consideración, sin olvidar que todos ellos están fuertemente influidos por aspectos políticos, sociales, culturales, fiscales-tributarios y económico-financieros del entorno donde el grupo económico efectúa la operación.

Además de los costes, la situación de competencia y la demanda es necesario considerar las políticas fiscales internacionales, los controles gubernamentales de los entornos donde se realizan las transacciones y las legislaciones y normas mundiales sobre comercio exterior. Siendo por eso que el estudio de los precios de transferencia puede incluir tanto aspectos económico-financieros, organizacionales y comportamentales, como flujos domésticos y/o internacionales de bienes y/o servicios. De esta forma este se plantea como un tema internacional de la mayor complejidad, además de incluir características complejas y dinámicas y aspectos de gran controversia y de difícil solución.

De entre los objetivos de la política de precios de transferencia, siguiendo a Drumm (1983, p.151), se pueden resumir cuatro principales grupos de interés y objetivos: 1º) coordinación de las decisiones de asignación de bienes y servicios; 2º) determinación de los ingresos y beneficios de las divisiones o filiales; 3º) redistribución de beneficios para determinación de los impuestos; y 4º) redistribución de beneficios para lograr ventajas sostenibles.

Bajo la base de estos factores principales el concepto de precios de transferencia, además de su finalidad de medir los resultados y las contribuciones generadas en cada actividad, debe incorporar también características que estimulen a los gerentes a la búsqueda, de forma lúcida y objetiva, del éxito de la organización entera mediante su actuación en un área particular.

Para Pereira y Oliveira (2001), el concepto de precios de transferencia debe tener como fundamentos que: a) las actividades posean carácter económico que se concreten a través del consumo de los recursos y de la generación de los productos y/o servicios; b) los recursos consumidos todavía son escasos y, por lo tanto, poseen un valor económico (costes) y los productos y/o servicios generados que satisfacen necesidades ambientales también posean valor económico (ingresos); y c) las actividades contribuyan a los resultados económicos de la empresa.

Implícitas al concepto de precios de transferencia también están, según Oliveira y Pereira (2000, p. 31), las nociones de la intermediación de las áreas de responsabilidad organizacionales, del reconocimiento del resultado generado por las áreas y actividades, y de la medida de la evolución del patrimonio de la organización, considerando todos los eventos relacionados con la formación de sus resultados.

El objetivo fundamental de los precios de transferencia, para Horngren, Foster y Datar (2002), es facilitar la optimización del proceso decisorio en una organización descentralizada. Por tanto, la eficacia de un sistema de precios de transferencia será proporcional al grado de adecuación y optimización de los esfuerzos gerenciales para tres criterios principales: a) la congruencia de los objetivos; b) la evaluación del desempeño; y c) la autonomía.

Asegurar la congruencia de los objetivos, ser equitativo con todas las unidades y minimizar los conflictos de interés entre ellas, según Rossetto (1999), son las razones del efectivo éxito de una política de precios de transferencia. Sin embargo aunque sea una herramienta gerencial, la política de precios de transferencia es también un instrumento comportamental pues tiene la función de motivar a las partes incluidas en la búsqueda de las mejores soluciones para la empresa como un todo.

Si las partes incluidas no perciben y aceptan los precios de transferencia como justos y adecuados, el uso de una política de precios de transferencia puede traer más problemas que beneficios para la organización. Muchos estudios sobre los mecanismos de transferencia interna de productos o servicios se dedican únicamente a discutir el problema de la fijación de los precios de transferencia protegido desde una perspectiva de certidumbre (Ronen y McKinney, 1970; Ronen, 1974; Groves y

Loeb, 1976; y Ronen, 1992), considerando el tema bajo el abanico de la autonomía del gerente con la toma de decisión óptima para la unidad. Por consiguiente, hacen su enfoque desde el prisma más favorable para el gerente y las unidades donde plantean sus hipótesis. Otras investigaciones más actuales realizan sus estudios bajo el contexto de la incertidumbre que es inherente a cualquier actividad empresarial (Ronen y Balachandren, 1988; Amershi y Cheng, 1990; Chung, 1991; y Edlin y Reichelstein, 1995). El objetivo principal de los estudios contemporáneos sobre los precios de transferencia tiene que ir dirigido hacia el análisis del problema de la información asimétrica en la toma de decisión y su influencia en la fijación del precio de transferencia (Wu y Sharp, 1979; Chalos y Haka, 1990; Borkowski, 1990; Besanko y Sibley, 1991; Wagenhofer, 1994; Avila y Ronen, 1999; y Gox, 2000 y 2002).

Para un desempeño eficaz y como apoyo al proceso de gestión el concepto de precio de transferencia incorporado al sistema de información de la empresa debe: 1º) posibilitar una sistemática evaluación de los niveles de eficiencia y eficacia de la empresa, a partir de las relaciones económicas entre sus actividades; 2º) permitir evaluaciones de desempeño justas, en base a la correcta medida de la contribución de las actividades y de las áreas para el resultado global de la empresa; 3º) soportar y posibilitar simulaciones y la evaluación de las decisiones tomadas; 4º) inducir a los gerentes a comportamientos adecuados; 5º) evitar el traspaso de la ineficiencia entre los centros productores o unidades de negocio; y, 6º) promover la capacidad competitiva de la empresa.

De esta forma podemos apreciar que el problema de los precios de transferencia no se puede analizar de forma aislada, sin el análisis de la estructura organizacional y de los objetivos estratégicos de la empresa. Para Eccles (1983, p. 149, 151 y 161'), la clave para solventar el problema de los precios de transferencia en las compañías es la estrategia¹, ya que los sistemas de precios de transferencia son un medio para la generación de información y control de la implantación de la estrategia del producto y de la unidad de negocio.

Según Eccles (1983, p. 151) una empresa puede ser caracterizada en dos dimensiones amplias de la estrategia aplicable a nivel del producto, de la unidad de negocio y de la empresa: i) integración vertical; y ii) diversificación.

La primera dimensión, representada en el eje vertical, corresponde al grado de rentabilidad de cada ciclo operativo en la cadena de beneficios y su énfasis está concentrada en la interdependencia. La segunda dimensión, representada en el eje horizontal, corresponde el grado de diversificación de las contribuciones de cada negocio y su énfasis está basado en la independencia.



Gráfico 1 – Políticas de precios de transferencia y objetivos estratégicos (Eccles, 1983, p. 160).

¹ También el estudio de la Ernst & Young (1999) sobre las prácticas, percepciones y tendencias sobre las políticas de precios de transferencia en 19 países detectó que la mayoría de las MNEs y sus ejecutivos asocian este tema como de la máxima importancia para sus estrategias competitivas y decisiones empresariales.

El gerente puede utilizar el plan definido por estas dos dimensiones estratégicas con el objetivo de localizar en qué cuadrante puede incluir a su empresa.

Esta clasificación ayuda al análisis de la propia empresa o unidad de negocio ya que la combinación de las dos dimensiones estratégicas está asociada a características organizacionales particulares, incluso la política de precios de transferencia. Para cada estrategia adoptada hay una política de transferencia que es más o menos eficaz y adecuada.

A su metodología Eccles (1983, p. 151) la denomina Plan Analítico del Administrador, en adelante PAA. A partir del referido plan pueden representarse cuatros tipos puros de organizaciones para facilitar el análisis y comprensión del gerente: competitivo, cooperativo, colaborador y colectivo.

Del mismo modo que la política de precios de transferencia puede utilizarse para mantener la localización de una empresa en el PAA, también puede servir de instrumento para dirigir la misma, en el sentido de la futura posición estratégica deseada (Eccles, 1983, p. 159-160). La necesidad de diversificación, la opción por la descentralización o el deseo de dar mayor énfasis al desempeño de cada unidad pueden llevar a una compañía a moverse de una posición cooperativa hacia una colaboradora dentro del PAA, así como a una mayor integración vertical al aumentar el flujo total de productos y optimizar el resultado general, la empresa puede pasar del área competitiva a la colaboradora. Y es exactamente en esas ocasiones de cambio estratégico cuando surgen los conflictos incluyendo a los precios de transferencia. En la medida que alguna unidad deje de ver el precio de transferencia como justo, sea cual sea el sentido del movimiento de la compañía en el PAA, este cambio traerá conflictos.

CARACTERÍSTICAS	COOPERATIVA	COMPETITIVA	COLABORADORA
ESTRATEGIA	Estrategia de la compañía como un todo	Agregado de estrategias de la división	Perspectivas empresariales como un todo mutuamente definidas
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Funcional	Multidivisional	Matricial
SISTEMAS DE EVALUACIÓN	Costes comparados con presupuestos y con datos históricos	Beneficios, ROI comparado con presupuesto interno y datos externos	Combinaciones de costes, beneficios y ROI comparados con el presupuesto
PROCESOS DE NEGOCIACIÓN	De arriba para abajo y negociaciones compartidas	De abajo para arriba y negociaciones repartidas	Interactivos y negociaciones mixtas
MÉTODO DE EVALUACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD DE LOS GERENTES	Puesto que no existe competitividad entre los centros, no hay grandes diferencias entre ellos y se evalúan como centros de costes	Proceso resultante del sistema de evaluación, los gerentes son meros espectadores imparciales	Confianza racional en el proceso o sistema de evaluación
CONTROL DE LA ALTA ADMINISTRACIÓN	A través de estructuras sobre acciones	A través de los sistemas de resultados	A través de procesos por medio del balance de estructuras y sistemas
BASE DE TRANSFERENCIA	Modelos de costes	Valores de mercado	Criterios políticos o económicos

Cuadro 1. Características de las tipologías organizacionales y políticas de precios de transferencia (adaptado de Eccles, 1983, p. 153).

En las organizaciones de tipo colaboradoras siempre que se utilice como base el coste o el valor de mercado, los precios de transferencia funcionan como excelente instrumento de recogida de informaciones y de control, siendo natural que surjan conflictos en ambos casos. Cuando los precios de transferencia se construyen a partir de los costes, se puede mejorar la ventaja competitiva de las filiales facilitando una financiación de bajo coste; también en este caso se pueden obtener beneficios a través

de unos precios de transferencia altos cuando se trabaja en agrupaciones temporales con socios extranjeros. Todo esto puede traer como consecuencia problemas y conflictos internos en la organización.

De este modo, para que el sistema de evaluación de desempeño y de resultados sea de utilidad en la toma de decisión, los precios de transferencia deben establecerse siguiendo conceptos racionales, lógicos, justos y capaces de inducir a las mejores decisiones para la organización. La utilidad de este concepto en el contexto del sistema de información gerencial está fuertemente condicionada al conjunto de conceptos que la apoyan en la metodología para su determinación. Por esta razón, analizamos a continuación los distintos métodos en los que puede basarse el cálculo del precio de transferencia.

4. MODELOS TRADICIONALES DE PRECIOS DE TRANSFERENCIA

Debido a la naturaleza subjetiva de los precios de transferencia, suelen aplicarse diferentes métodos para la determinación de su valor. A estos efectos, es posible clasificar las metodologías empleadas para su cálculo bajo cuatro enfoques principales: i) mercado; ii) costes; iii) político; e iv) económico.

BASE	CRITERIOS	METODOLOGÍA	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
VALORES DE MERCADO	Precio corriente Precio ajustado Precio estimado	Vienen determinados por el mercado, a través del equilibrio entre los distintos agentes económicos.	El coste no influye en su determinación y es aceptado por las reponsables porque viene marcado como algo externo.	Requieren un mercado competitivo e incorporan elementos ajenos a la empresa.
MODELOS DE COSTES	Coste completo Coste variable Coste estándar Coste más margen Coste de reposición Coste por actividad	Se determinan a través de la suma de costes en que se ha incurrido para la elaboración del producto o servicio, siguiendo el método correspondiente a cada caso.	Su simplicidad.	Permiten el traspaso de ineficiencias operativas, induciendo a resultados distorsionados, además de imposibilitar la efectiva evaluación gerencial.
CRITERIOS POLÍTICOS	Precio negociado Precio arbitrado	Son precios negociados o fijados arbitrariamente a nivel central.	Estimula la participación de los gerentes en la toma de decisiones.	Tienen gran influencia las habilidades individuales para la negociación.
CRITERIOS ECONÓMICOS	Coste marginal Coste de oportunidad Programación lineal Descomposición	Son determinados por los factores de producción bajo condiciones óptimas de maximización y de utilidad económica.	Estimula el incremento del resultado operativo y del beneficio generado por las operaciones.	Inducen a manipulaciones por estimular la competitividad de las unidades, además de exigir un sistema de información centralizado.

Cuadro 2 – Métodos de fijación de precios de transferencia (Cosenza y Zardoya, 2003, p. 9)

La utilización del valor de mercado como referencia es la forma de determinación de los precios de transferencia según el valor que sería pagado en una transacción entre partes totalmente interdependientes. En general, los precios son establecidos por las fuerzas de los agentes económicos que servirán para la formación de los precios de transferencia entre las partes negociadoras. Sin embargo, Wagenhofer (1994, p. 72) considera que los precios de mercado sólo pueden servir como base de fijación de los precios de transferencia cuando haya un mercado externo consistente, oligopolístico y perfectamente competitivo.

Según Benke y Edwards (1980, p. 31-35) la exigencia básica para el uso de precios de transferencia basados en valores de mercado es la existencia de mercados perfectamente competitivos, ya que al plantear una serie de factores característicos de la existencia de oligopolio o no del mercado concluyen que el propósito de este método se pierde cuando cualquiera de las partes incluidas en la negociación puede tener el control del mercado. Si las imperfecciones del mercado son leves, esta metodología puede ser utilizada ya que la pérdida de eficiencia es pequeña. Si, por el contrario, las imperfecciones son relevantes no debe utilizarse este criterio.

El empleo de métodos basados en modelos de costes termina por ser una de las metodologías más utilizadas en la práctica (ver Grabski, 1985, p.56-57 ; Eccles, 1985, 40-49, Coenenberg, 1992, p. 472; Wagenhofer, 1994, p. 71; Horngren, Foster y Datar, 2002, p. 798) por su sencillez pero trae consigo el problema de la subjetividad de los procedimientos utilizados para prorratear los costes entre las unidades (Belkaoui, 1985, p.194). Aunque la asignación de precios de transferencia basada en el coste resulte sencilla en su aplicación, todos los criterios basados en el coste son conflictivos respecto al concepto de descentralización de responsabilidad pues no hacen posible evaluar el desempeño de las unidades y gerentes dado que se transfieren las ineficiencias de la unidad vendedora hacia la unidad compradora. Entre estos métodos, los más utilizados son el coste más margen y el coste completo, seguidos de los costes variable y estándar en menor escala.

Cuando se emplean métodos basados en criterios políticos los precios de transferencia de los productos pueden establecerse según el proceso de negociación o a partir del valor arbitrado por la alta administración. Estos métodos tienen como ventaja el estímulo a la actitud negociable – lo que aumenta la motivación de los gerentes por el reconocimiento de su actuación y desempeño – y, como inconveniente, el hecho de que los valores de las transferencias están influidos por la habilidad de negociación entre los gerentes o por su poder político en la cadena de la organización y no en la medida del desempeño operativo.

Los métodos de transferencia basados en criterios políticos son el precio negociado y el precio arbitrado. El primero se basa en el valor negociado y aceptado por las partes incluidas en la transacción de compra y venta, sea esta la base o no establecida a partir de parámetros de referencia, como la información sobre costes y mercado. En el segundo, la determinación de los precios de transferencia se realiza de forma arbitraria por la administración central sin que ninguna de las partes que están negociando tengan poder de interferencia en el proceso.

El proceso de descentralización de las organizaciones demanda una mayor competitividad intraorganizacional ya que las unidades de negocios al transaccionar entre si buscan ganancias que les permitan el mayor incremento de sus resultados posible. Como las soluciones aportadas por los otros criterios presentan fallos en lo relacionado con este aspecto, han empezado a surgir alternativas fundamentadas en conceptos económicos buscando conciliar la distribución eficiente de recursos con la autonomía de las unidades de negocios (Abdel-Khalik y Lusk, 1974, p. 16).

Sin embargo, la principal crítica en contra de los métodos basados en criterios económicos es que utilizan modelos fundamentados en conceptos económicos específicos como base de cálculo para los precios de transferencia. Estos modelos se basan en situaciones aisladas de utilización de los precios de transferencia como base de análisis para la maximización de los recursos. También consideran que los gerentes tienen total autonomía para imponer su capacidad óptima de producción en sus relaciones con las demás unidades, ignorando el aspecto de la incertidumbre existente en la actividad empresarial.

Por otro lado, los distintos autores que se han dedicado a la investigación del tema precios de transferencia están de acuerdo en que no hay un modelo único de fijación de precios para las transferencias que cubra todos los objetivos planteados por una organización. Wagenhofer (1994, p. 72) señala que existen distintas tipologías para fijar los precios de transferencia, y que todas ellas

presentan ventajas e inconvenientes. Al elegir una de ellas debe tenerse en consideración aquella que sea más conveniente para la cobertura de los intereses globales de la empresa o grupo económico .

5. LAS TRANSFERENCIAS BASADAS EN LA EFICACIA ECONÓMICA

Según Martins (2000, p. 36), son muchas y muy distintas las formas de evaluar el resultado de una empresa, si bien todas consideran al final la riqueza o el beneficio generado. Así pues, el único objeto de evaluación de una compañía, sea bajo la medida contable, financiera o económica, es su generación de flujos de caja, no importando para eso que se consideren los flujos de caja ya recibidos (al contado), los flujos de caja a crédito, o los flujos de caja que se obtendrían si los activos y pasivos fueran liquidados, o incluso los flujos de caja en los que se espera van a incurrirse, etc, ya que todo ello es el resultado desde una perspectiva temporal de los diferentes agentes económicos sobre un mismo objeto: el patrimonio disponible para uso.

A este respecto Martins (2000, p. 32) sostiene que a largo plazo todas las formas y metodologías aunque partan de perspectivas distintas terminan por presentar un único beneficio acumulado, que en un último análisis está representado por el dinero en caja. Según dicho autor, solamente dos factores pueden ser divergentes en la medida del beneficio: la inflación y el coste de oportunidad.

Sobre la base de que la visión económica de gestión de los recursos está resumida en la búsqueda de la maximización de la riqueza (Heymann y Bloom, 1988, p. 33), para la toma de decisión hay que introducir el concepto de coste de oportunidad, tal cual cualquier otro coste (Dopuch, Birnberg y Demski, 1974; Baumol, 1977, p. 5 y 116), ya que dicho coste representa el verdadero coste para una compañía desde una perspectiva de resultado económico.

No obstante, el mencionado concepto aún no está introducido en los sistemas contables, lo cual supone una deficiencia y una limitación, en especial cuando hablamos de que, en general, se utilizan métodos que siguen la contabilidad financiera, es decir, según los principios de contabilidad generalmente aceptados, como también ocurre al trabajar con modelos de coste derivados de la contabilidad de gestión.

Según Guerreiro (1992, p. 3) el concepto de coste de oportunidad es fundamental para la evaluación del resultado bajo la óptica del beneficio económico de las actividades y de las unidades operativas de la empresa, ya que en términos prácticos se corresponde a la remuneración mínima a la que los propietarios o accionistas están de acuerdo en percibir por su inversión en la compañía.

En efecto, cada gerente debería pagar el coste de oportunidad de los activos de los que le fue otorgada la gestión, y al mismo tiempo recibir el coste de oportunidad por los pasivos que administran. Para eso, Guerreiro (1999, p. 475-476) propone que se calcule ese coste según la tasa real de interés de captación y de aplicación utilizada corrientemente por el mercado financiero.

Por tanto, la metodología de fijación de las transferencias según el coste de oportunidad utiliza como base de cálculo para los precios de transferencia de los productos o servicios modelos fundamentados en conceptos económicos específicos (Burch y Henry, 1974, p. 123) y tiene su elección a partir de un abanico de alternativas para la aplicación de los recursos disponibles. Según Goulart (2002, p. 21) está siempre presente cuando la aceptación de una alternativa excluye una otra. Es decir, el coste de oportunidad tiene su origen en la utilización de un recurso económico en una aplicación rechazando su uso en otra utilidad (Heymann & Bloom, 1990, p. 9), si bien la alternativa elegida tenga como parámetro alguna característica de la alternativa abandonada (Beuren, 1993, p. 4).

Por coste de oportunidad entendemos el precio de transferencia que mejor refleja el valor del beneficio posible al ser obtenido en la alternativa económica más eficiente para la obtención de los bienes o servicios demandados, según Eckert y Leftwich (1998, p. 268) el que permite la mejor

utilización alternativa, es decir, maximizando la utilidad de los factores de rentabilidad para el vendedor y de condiciones económicas más ventajosas para el comprador. Por lo tanto, el concepto de oportunidad está relacionado con la obtención de los mayores resultados posibles para ambas partes, vendedor y comprador.

Sin embargo, en términos prácticos también es un proceso complejo, pues para su definición necesita del conocimiento del precio practicado en el mercado y del precio de mercado de otro producto que pudiera ser producido por el centro que está suministrando el producto, y también del coste de capital aplicado por la unidad vendedora y de los costes fijos estructurados para la producción y venta del producto para la unidad compradora (costes estos eliminables si la transacción no se hubiera producido).

Por otro lado, tiene la ventaja de estimular la competitividad interna e incrementar la reducción de costes y la búsqueda de innovaciones tecnológicas, incentivando, por tanto, la eficiencia de las unidades de negocios, además de posibilitar medidas objetivas de evaluación del desempeño y contribuir a la motivación de los gerentes.

En el contexto determinado por un sistema descentralizado de gestión empresarial donde, la actuación de cada unidad o centro de negocios y de sus responsables, está siendo evaluada por el grado de cumplimiento de las responsabilidades que les han sido delegadas, los precios de transferencia se constituyen como una variable fundamental para la determinación del beneficio que proporciona cada unidad. Si los precios de transferencia forman parte esencial del sistema de medición del beneficio, deben pues ayudar en la evaluación y en la medida del desempeño de cada centro de beneficios por separado.

Así pues, la definición de los precios de transferencia debe favorecer la autonomía de cada gerente, de forma que mejore su eficacia, y se le motive a funcionar como un elemento relevante en el proceso de evaluación del desempeño. Mientras no se considere a los responsables de forma adecuada puede inducir hacia comportamientos disfuncionales y provocar reflejos negativos en la motivación del factor humano. En tal situación éste estará motivado hacia la consecución de un buen resultado en los instrumentos de medida, aunque para ello sea necesario manipular los resultados de la unidad.

Una empresa puede ser evaluada bajo distintas dimensiones. Sin embargo, la gran mayoría de las compañías opta por evaluar su desempeño global analizándolo sobre la base de los estados financieros tradicionales, a través de la comparación de los ingresos, gastos e inversiones con los importes presupuestados. Suele ser ese el punto crítico del enfoque tradicional de medida de los resultados pues abarca el paradigma de que la responsabilidad por la generación de los ingresos de la empresa es de la actividad de ventas, responsable de las transacciones con el mercado externo. Por tanto, en muchas ocasiones se ignora el proceso de transacciones internas de las actividades precedentes a la entrega final del producto o servicio al cliente.

Aunque ese tipo de análisis permite comprobar el grado de eficacia de la organización, no posibilita el conocimiento de la ejecución de los responsables por su contribución a la generación de los resultados, sean estos positivos o negativos. Así las actuaciones individuales de los gerentes y sus respectivas unidades no son valoradas por su eficacia y eficiencia para la consecución de los objetivos determinados. Como los gerentes de las actividades, y también las unidades de las que son responsables, deben ser evaluados por los factores económicos que están bajo su control, empezarán a manifestar una preocupación natural por los precios de transferencia desde el momento que sobre ellos se evalúe el desempeño.

Considerando que las organizaciones dan una gran importancia a la búsqueda de la eficacia de sus resultados y que los precios de transferencia son parte esencial del sistema de medida del beneficio, entendemos que los precios de transferencia deben funcionar como instrumentos de apoyo para la promoción y evaluación de los niveles de eficacia de los gerentes y sus respectivas unidades.

En ese sentido, Mauro (1991, p. 157) considera que una estructura de precios de transferencia debe necesariamente privilegiar los atributos que permitan: 1) evaluar la capacidad de contribución de los productos y/o servicios de cada actividad individual de la empresa; 2) medir el desempeño de cada actividad individualmente y su capacidad de generar los resultados globales de la organización; 3) ser racional, lógico, justo y con base conceptual adecuada (oportuno y fiable); 4) inducir comportamientos adecuados de los gerentes (instrumento de gestión); 5) permitir evaluar correctamente la riqueza generada por la entidad.

Tres requisitos más pueden considerarse, según Faria (1996, p. 168), para un adecuado proceso de evaluación de desempeño basado en los precios de transferencia: a) ser flexible; b) inducir a las mejores decisiones; y c) demostrar la relevancia de los objetivos. Al evaluar los principales métodos encontrados en la literatura bajo esas características, se identifica que aquel que mejor satisface a los objetivos de promoción y evaluación de la actuación es el sistema basado en el coste de oportunidad.

En el análisis de la utilidad de los precios de transferencia para la promoción de los resultados y de la eficacia de la organización, y por consiguiente, de la medida del desempeño, se observa que los métodos de transferencia basados en los sistemas de costes tradicionales (completo, variable, estándar, y coste más margen) no atienden a los requisitos clasificados como fundamentales para un proceso de evaluación de la actuación. Son inapropiados tanto en lo que se refiere a los resultados y desempeños de las unidades, como para medir la eficacia ya que no permiten observar la verdadera contribución individual de cada gerente o unidad al patrimonio de la empresa.

6. ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE TRANSFERENCIA

A continuación realizaremos un análisis práctico sobre la eficacia de las metodologías para la determinación de los precios de transferencia. Para eso, hemos planteado una situación hipotética donde una empresa industrial, denominada “Cía Española”, produce componentes electrónicos y presenta diseño organizativo descentralizado en cuatro áreas: Compras, Producción, Comercialización y Financiera.

Nuestro objetivo es identificar, a partir de la situación planteada, cuál de los principales métodos usualmente adoptados por las empresas para establecer sus transferencias (valor obtenido según principios contables, valor de mercado, valor de coste completo y valor de coste más margen) reproduce mejor el efectivo resultado económico de las unidades y permite maximizar y hacer eficaces los desempeños, la motivación y la reducción de los conflictos. Para eso intentaremos confrontarlos con la metodología basada en el coste de oportunidad propuesta en este trabajo.

El caso planteado tiene como fundamento que, a menudo, se realizan transacciones operativas entre las unidades y se asume además como premisa que el valor cobrado por la actividad precedente (vendedora) por sus productos o servicios es el precio de transferencia, que impactará, directamente, en el desempeño de la actividad compradora, que a su vez, reflejará ese valor en sus costes.

Estableceremos para el cálculo del resultado bajo el enfoque económico que todos los valores utilizados están reflejando la evolución de la riqueza de la empresa según el coste de oportunidad relativo al valor del bien o servicio, en la fecha en la cual está siendo evaluado, excluyendo los efectos de plazos y tasas. De este modo para las materias primas y productos terminados nos referimos al valor más ventajoso en el mercado bajo la condición de pago al contado, y para la remuneración del capital se utilizarán las tasas mínimas de captación y aplicación practicadas en el mercado financiero, que serán consideradas del 5% al mes, para la tasa de captación, y del 10% al mes, para la tasa de aplicación. Por otra parte, el área financiera suele aplicar a sus excedentes a una tasa de 12% al mes.

Además de los costes de los productos transferidos, algunas otras actividades poseen sus costes específicos, que denominaremos como costes externos para diferenciarlos de los costes de las transferencias internas. En contraposición, utilizaremos el área corporativa para reflejar las relaciones

por la inversión de los accionistas y será empleada para medir el coste de oportunidad relativo al capital invertido por ellos en la empresa, es decir, será representativo de la remuneración mínima exigida por los accionistas.

En el caso hipotético que presentamos vamos a asumir que durante cierto período de tiempo (60 días) la Cía Española ha realizado las siguientes actividades:

1) El departamento de Compras adquirió 2.000 unidades de la materia-prima "Beta" por 11 € cada una, financiadas a 60 días. El precio de reposición de "Beta" negociado por la Cía Española, en la fecha de adquisición, era de 10 € bajo la condición de pago al contado, si bien su precio de mercado a crédito es de 11 €;

2) Pasados unos días, toda la existencia comprada fue traspasada al departamento de Producción para empezar la fabricación del producto "Alfa". El precio de mercado de la materia-prima "Beta", al día de la transferencia, era de 13 € por unidad y el precio de mercado del producto "Alfa" era de 18 € por unidad;

3) A continuación, el departamento de Producción añadió valores a las materias-primas, mediante el procesamiento realizado en su línea de fabricación (referente a la mano de obra, luz, gas, agua y alquiler, dado que no existe depreciación pues la actividad productiva no utiliza máquinas o equipamientos). Tales costes permitieron producir 2.000 unidades de "Alfa" e importaban un gasto de 3 € por unidad, que serán pagados a 30 días. Los productos terminados fueron, entonces, transferidos al departamento de Comercialización para su venta a los clientes. El precio de mercado de "Alfa" era de 20 € por unidad.

4) El departamento de Comercialización vendió toda la existencia de "Alfa" en el mercado externo por 26 € la unidad, con pago a 30 días. El precio de "Alfa" en el mercado bajo la condición de pago al contado era de 22 € por unidad;

5) Al final del periodo, el departamento Financiero cobró 4.300 € por los servicios prestados a los otros tres departamentos (1.300 € para Compras, 2.000 € para la Producción y 1.000 € para la Comercialización). El coste de oportunidad a la fecha de cobro era 1.350 € para el departamento de Compras, 2.050 € para el departamento de Producción, y 1.100 € para el departamento de Comercialización.

El análisis del resultado global de la empresa permite constatar que el beneficio de la compañía será el mismo bajo cualquier método adoptado, ya que refleja solamente las transacciones realizadas con terceros, es decir, el beneficio consolidado de la Cía Española será siempre de 22.788 euros.

Respecto de la contribución de los métodos para la medida del desempeño, es posible hacer las siguientes conclusiones generales (para una mejor comprensión de los valores obtenidos presentamos las memorias de los registros realizados en cada método de cálculo).

✓ **VALOR SEGÚN PRINCIPIOS CONTABLES:** No refleja el desempeño real de las actividades, pues los ingresos son generados por el departamento de comercialización y los costes, a su vez, son asociados al proceso de fabricación. Así que no considera la influencia que tienen los costes de las actividades en la formación del precio de transferencia. Consecuentemente no se refleja de forma adecuada, el beneficio generado por cada actividad individualmente. Por tanto, según ese método, las actividades que han contribuido positivamente para el resultado de la compañía fueron solo la de comercialización y la financiera.

	C O M P R A S	P R O D U C C I Ó N	C O M E R C I A L I Z A C I Ó N	F I N A N C I E R O	C O M B I N A D O	E L I M I N A C I O N E S	C O N S O L I D A D O
(+) INGRESOS	24.000	0	52.000	5.088	81.088	24.000	57.088
- Externos	0	0	52.000	5.088	57.088	0	57.088
(b) Beneficio financiero por la aplicación del valor de la compra financiada de "Beta"				5.088	5.088		5.088
(e) Valor de la venta del producto terminado "Alfa"			52.000		52.000		52.000
- Internas	24.000	0	0	0	24.000	24.000	0
(c) Transferencia de la materia-prima "Beta" para la fabricación	24.000				24.000	24.000	
(-) COSTES	24.000	30.000	0	4.300	58.300	24.000	34.300
- Externos	24.000	6.000	0	4.300	34.300	0	34.300
(a) Coste de la compra de la materia-prima "Beta"	24.000				24.000		24.000
(d) Valores añadidos a la materia-prima "Beta"		6.000			6.000		6.000
(f) Coste de los servicios financieros prestados				4.300	4.300		4.300
- Internas	0	24.000	0	0	24.000	24.000	0
(c) Transferencia de la materia-prima "Beta" para la fabricación		24.000			24.000	24.000	
(=) BENEFICIO DE LA ACTIVIDAD	0	-30.000	52.000	788	22.788	0	22.788

Memoria de los registros realizados:

- Registro de la compra financiada a 60 días.
- Registro del beneficio del departamento financiero por la no utilización del dinero pagado por la compra de Beta y su consecuente aplicación financiera. Su valor se calcula a partir de la ecuación $RF = D (1 + i)^n$, donde: RF = resultado financiero, D = valor del dinero no utilizado por financiar a crédito (20.000), i = tasa de inversión en el mercado financiero, y n = plazo de inversión.
- Registro de la transferencia de la materia-prima Beta para la línea de producción para la elaboración del producto Alfa.
- Registro de los costes añadidos al producto Alfa durante el proceso productivo.
- Registro de la venta del producto terminado Beta por su valor financiado al pagado a 30 días.
- Registro del coste de los servicios prestados por el departamento financiero.

✓ **PRECIO DE MERCADO:** A través de la utilización de ese método se puede comprobar que aunque se expliciten los resultados y desempeños de cada actividad, no se considera la influencia que tienen los costes en la formación del precio de transferencia, y, por tanto, no se refleja adecuadamente el efectivo beneficio generado por cada actividad. Tampoco se refleja, de manera adecuada, el efectivo resultado proporcionado por las actividades. Por consiguiente es un criterio donde la actividad de comercialización se evalúa como la que tuvo el mejor desempeño y la actividad de suministro el peor. Lo cual no es cierto, si se analiza desde una perspectiva de resultado económico.

Los métodos de transferencia basados en los valores de mercado permiten un cálculo muy preciso de los resultados de las actividades y una evaluación del desempeño bastante adecuada, dado que hay una relación producto/precio/volumen/ingreso y coste variable/coste fijo por transferencia bastante clara en cada una de las actividades de la organización. Sin embargo presentan aspectos débiles en cuanto a la definición del concepto ideal de precio de mercado aceptable pues pueden verse influidos por factores económicos, financieros, políticos o comportamentales ajenos a las condiciones de negociación; es decir, la terminología precio de mercado es muy vaga y subjetiva, y por tanto su defensa frente a algunos inconvenientes es demasiado compleja y difícil de apoyar.

	C O M P R A S	P R O D U C T I O N	C O M E R C I A L I Z A C I O N	F I N A N C I E R O	C O M B I N A D O	E L I M I N A C I O N E S	C O N S O L I D A D O
(+) INGRESOS	26.000	40.000	52.000	9.388	127.388	70.300	57.088
- <u>Externos</u>	0	0	52.000	5.088	57.088	0	57.088
(b) Beneficio financiero por la aplicación del valor de la compra financiada de "Beta"				5.088	5.088		5.088
(f) Valor de la venta del producto terminado "Alfa"			52.000		52.000		52.000
- <u>Internas</u>	26.000	40.000	0	4.300	70.300	70.300	0
(c) Transferencia de la materia-prima "Beta" para la fabricación	26.000				26.000	26.000	
(e) Transferencia del producto "Alfa" para su venta a los clientes		40.000			40.000	40.000	
(h) Cobro de los servicios financieros prestados				4.300	4.300	4.300	
(-) COSTES	25.300	34.000	41.000	4.300	104.600	70.300	34.300
- <u>Externos</u>	24.000	6.000	0	4.300	34.300	0	34.300
(a) Coste de la compra de la materia-prima "Beta"	24.000				24.000		24.000
(d) Valores añadidos a la materia-prima "Beta"		6.000			6.000		6.000
(g) Coste de los servicios financieros prestados				4.300	4.300		4.300
- <u>Internos</u>	1.300	28.000	41.000	0	70.300	70.300	0
(c) Transferencia de la materia-prima "Beta" para la fabricación		26.000			26.000	26.000	
(e) Transferencia del producto "Alfa" para su venta a los clientes			40.000		40.000	40.000	
(h) Cobro de los servicios financieros prestados	1.300	2.000	1.000		4.300	4.300	
(=) BENEFICIO DE LA ACTIVIDAD	700	6.000	11.000	5.088	22.788	0	22.788

Memoria de los registros realizados:

- Registro de la compra financiada a 60 días.
- Registro del beneficio del departamento financiero por la no utilización del dinero pagado por la compra de Beta y su consecuente aplicación financiera. Su valor se calcula a partir de la ecuación $RF = D(1 + i)^n$, donde: RF = resultado financiero, D = valor del dinero no utilizado por financiar a crédito (20.000), i = tasa de inversión en el mercado financiero, y n = plazo de inversión.
- Registro de la transferencia de la materia-prima Beta a la línea de producción para la elaboración del producto Alfa.
- Registro de los costes añadidos al producto Alfa durante el proceso productivo..
- Registro de la transferencia del producto Alfa para la venta inmediata a los clientes.
- Registro de la venta del producto terminado Beta por su valor financiado al pagado a 30 días.
- Registro de los costes de los servicios prestados por el departamento financiero.
- Registro del cobro de los servicios prestados por el departamento financiero.

✓ **COSTE COMPLETO:** La principal crítica en contra de esta metodología es que permite que algunas unidades que están trabajando deficitariamente pasen sus ineficiencias operativas a las siguientes actividades, dado que los costes se van sumando a través de las diferentes etapas. Según este criterio solamente la actividad de comercialización es la que se beneficia del resultado positivo de la empresa. Las actividades de compras y de producción se evalúan de forma negativa y la actividad de comercialización fue la responsable del resultado obtenido por la compañía.

	C O M P R A S	P R O D U C T I O N	C O M E R C I A L I Z A C I O N	F I N A N C I E R O	C O M B I N A D O	E L I M I N A C I O N E S	C O N S O L I D A D O
(+) INGRESOS	24.000	30.000	52.000	9.388	115.388	58.300	57.088
- Externos	0	0	52.000	5.088	57.088	0	57.088
(b) Beneficio financiero por la aplicación del valor de la compra financiada de "Beta"				5.088	5.088		5.088
(f) Valor de la venta del producto terminado "Alfa"			52.000		52.000		52.000
- Internas	24.000	30.000	0	4.300	58.300	58.300	0
(c) Transferencia de la materia-prima "Beta" para la fabricación	24.000				24.000	24.000	
(e) Transferencia del producto "Alfa" para su venta a los clientes		30.000			30.000	30.000	
(h) Cobro de los servicios financieros prestados				4.300	4.300	4.300	
(-) COSTES	25.300	32.000	31.000	4.300	92.600	58.300	34.300
- Externos	24.000	6.000	0	4.300	34.300	0	34.300
(a) Coste de la compra de la materia-prima "Beta"	24.000				24.000		24.000
(d) Valores añadidos a la materia-prima "Beta"		6.000			6.000		6.000
(g) Coste de los servicios financieros prestados				4.300	4.300		4.300
- Internos	1.300	26.000	31.000	0	58.300	58.300	0
(c) Transferencia de la materia-prima "Beta" para la fabricación		24.000			24.000	24.000	
(e) Transferencia del producto "Alfa" para su venta a los clientes			30.000		30.000	30.000	
(h) Cobro de los servicios financieros prestados	1.300	2.000	1.000		4.300	4.300	
(=) BENEFICIO DE LA ACTIVIDAD	-1.300	-2.000	21.000	5.088	22.788	0	22.788

Memoria de los registros realizados:

- Registro de la compra financiada a 60 días.
- Registro del beneficio del departamento financiero por la no utilización del dinero pagado por la compra de Beta y su consecuente aplicación financiera. Su valor se calcula a partir de la ecuación $RF = D(1 + i)^n$, donde: RF = resultado financiero, D = valor del dinero no utilizado por financiar a crédito (20.000), i = tasa de inversión en el mercado financiero, y n = plazo de inversión.
- Registro de la transferencia de la materia-prima Beta a la línea de producción para la elaboración del producto Alfa.
- Registro de la transferencia de la materia-prima Beta para la línea de producción para elaborarse el producto Alfa.
- Registro de los costes añadidos al producto Alfa durante el proceso productivo..
- Registro de la transferencia del producto Alfa para la venta inmediata a los clientes.
- Registro de la venta del producto terminado Beta por su valor financiado al pagado a 30 días.
- Registro de los costes de los servicios prestados por el departamento financiero.
- Registro del cobro de los servicios prestados por el departamento financiero.

✓ **COSTE MÁS MARGEN:** Al igual que el coste completo permite traspasar ineficiencias de una unidad a otra; por tanto, no optimiza los resultados, no es congruente con los objetivos de la empresa y enmascara los resultados de las actividades involucradas en las transferencias con un margen de beneficio inexistente (25%). Según este método, las actividades de compras y producción se benefician, y el resultado presentado por la actividad de comercialización se ve perjudicado por el traspaso en cascada de los costes de esas actividades.

	C O M P R A S	P R O D U C T I O N	C O M E R C I A L I Z A C I O N	F I N A N C I E R O	C O M B I N A D O	E L I M I N A C I O N E S	C O N S O L I D A D O
(+) INGRESOS	30.000	37.500	52.000	10.463	129.963	72.875	57.088
- Externos	0	0	52.000	5.088	57.088	0	57.088
(b) Beneficio financiero por la aplicación del valor de la compra financiada de "Beta"				5.088	5.088		5.088
(e) Valor de la venta del producto terminado "Alfa"			52.000		52.000		52.000
- Internas	30.000	37.500	0	5.375	72.875	72.875	0
(c) Transferencia de la materia-prima "Beta" para la fabricación	30.000				30.000	30.000	
(e) Transferencia del producto "Alfa" para su venta a los clientes		37.500			37.500	37.500	
(g) Cobro de los servicios financieros prestados				5.375	5.375	5.375	
(-) COSTES	25.625	38.500	38.750	4.300	107.175	72.875	34.300
- Externos	24.000	6.000	0	4.300	34.300	0	34.300
(a) Coste de la compra de la materia-prima "Beta"	24.000				24.000		24.000
(d) Valores agregados a materia-prima "Beta"		6.000			6.000		6.000
(f) Coste de los servicios financieros prestados				4.300	4.300		4.300
- Internas	1.625	32.500	38.750	0	72.875	72.875	0
(c) Transferencia de la materia-prima "Beta" para la fabricación		30.000			30.000	30.000	
(e) Transferencia del producto "Alfa" para su venta a los clientes			37.500		37.500	37.500	
(g) Cobro de los servicios financieros prestados	1.625	2.500	1.250		5.375	5.375	
(=) BENEFICIO DE LA ACTIVIDAD	4.375	-1.000	13.250	6.163	22.788	0	22.788

Memoria de los registros realizados:

- Registro de la compra financiada a 60 días.
- Registro del beneficio del departamento financiero por la no utilización del dinero pagado por la compra de Beta y su consecuente aplicación financiera. Su valor se calcula a partir de la ecuación $RF = D(1 + i)^n$, donde: RF = resultado financiero, D = valor del dinero no utilizado por financiar a crédito (20.000), i = tasa de inversión en el mercado financiero, y n = plazo de inversión.
- Registro de la transferencia de la materia-prima Beta a la línea de producción para la elaboración del producto Alfa.
- Registro de los costes añadidos al producto Alfa durante el proceso productivo.
- Registro de la transferencia del producto Alfa para la venta inmediata a los clientes.
- Registro de la venta del producto terminado Beta por su valor financiado al pagado a 30 días.
- Registro de los costes de los servicios prestados por el departamento financiero.
- Registro del cobro de los servicios prestados por el departamento financiero.

✓ **COSTE DE OPORTUNIDAD:** En el caso se demuestra que la alternativa económica es la más ventajosa para cada actividad, ya que apoya la idea de valor basada en la mejor oportunidad alternativa identificada en el mercado, permitiendo constatar qué actividades fueron las que más han contribuido a la obtención de resultados positivos obtenidos por la compañía, en función de la buena gestión de sus gerentes. Según este concepto, fue la actividad de producción la que mejor contribuye a los resultados positivos de la compañía. Quizás haya sido, principalmente, debido a la buena gestión de sus costes de fabricación. También, se puede observar, que la actividad de compras ha contribuido apropiadamente para el resultado económico de la empresa, aspecto que no había sido evidenciado por las demás metodologías.

Además, a través de esa sistemática de determinación de los precios de transferencia, se permite analizar la contribución de la compañía hacia los accionistas. Es decir, posibilita comprobar si el coste de oportunidad de los inversores está siendo compensado o no para ellos. En el caso presentado, el resultado, bajo la óptica corporativa, fue positivo, ya que, partiendo de una inversión de 20.000 €, los accionistas fueron remunerados con 7.108 €. Si el beneficio proporcionado por la alternativa elegida -invertir 20.000 €- se compara con la alternativa de inversión de ese mismo capital en el mercado financiero -10% al mes-, la remuneración sería de unos 4.200 €, con lo cual la contribución económica del resultado de la empresa por tal decisión es de 2.908 € en el período de 60 días.

	C O M P R A S	P R O D U C C I O N	C O M E R C I A L I Z A C I O N	F I N A N C I E R O	C O R P O R A T I V O	C O M B I N A D O	E L I M I N A C I O N E S	C O N S O L I D A D O
(+) INGRESOS	50.231	76.286	52.000	10.468	68.505	257.490	200.402	57.088
- Externos	0	0	52.000	5.088	0	57.088	0	57.088
(e) Beneficio financiero por la aplicación del valor de la compra financiada de "Beta"				5.088		5.088		5.088
(n) Valor a la condición de pagado al contado de la venta del producto terminado "Alfa"			44.000			44.000		44.000
(o) Coste financiero de la venta del producto terminado "Alfa"			8.000			8.000		8.000
- Internas	50.231	76.286	0	5.380	68.505	200.402	200.402	0
(c) Coste de oportunidad por la compra financiada de "Beta"	2.231					2.231	2.231	
(d) Valor de mercado de la materia-prima "Beta"	22.000					22.000	22.000	
(f) Coste de oportunidad de los accionistas por la compra financiada de "Beta"					4.200	4.200	4.200	
(g) Transferencia de la materia-prima "Beta" para a fabricación	26.000					26.000	26.000	
(h) Baja del precio de mercado antiguo de la materia-prima "Beta"					22.000	22.000	22.000	
(i) Precio de mercado del producto "Alfa"		36.000				36.000	36.000	
(k) Coste de oportunidad por la captación de los costes de producción de "Alfa"		286				286	286	
(l) Transferencia del producto "Alfa" para su venta a los clientes		40.000				40.000	40.000	
(m) Baja del precio de mercado antiguo del producto terminado "Alfa"					36.000	36.000	36.000	
(p) Coste de oportunidad por la realización de la venta financiada del producto "Alfa"					1.905	1.905	1.905	
(q) Coste de oportunidad por la no disponibilización del dinero de la venta de "Alfa"				880		880	880	
(r) Coste de oportunidad de los accionistas por la venta financiada del producto "Alfa"					4.400	4.400	4.400	
(t) Coste de oportunidad de los servicios financieros prestados				4.500		4.500	4.500	
(-) COSTES	47.350	70.050	47.405	8.500	61.397	234.702	200.402	34.300
- Externos	24.000	6.000	0	4.300	0	34.300	0	34.300
(a) Coste de la condición de pagado al contado de la compra de la materia-prima "Beta"	20.000					20.000		20.000
(b) Coste financiero de la compra de la materia-prima "Beta"	4.000					4.000		4.000
(j) Valores añadidos a la materia-prima "Beta"		6.000				6.000		6.000
(s) Coste de los servicios financieros prestados				4.300		4.300		4.300
- Internas	23.350	64.050	47.405	4.200	61.397	200.402	200.402	0
(c) Coste de oportunidad por la compra financiada de "Beta"					2.231	2.231	2.231	
(d) Valor de mercado de la materia-prima "Beta"					22.000	22.000	22.000	
(f) Coste de oportunidad de los accionistas por la compra financiada de "Beta"					4.200	4.200	4.200	
(g) Transferencia de la materia-prima "Beta" para a fabricación		26.000				26.000	26.000	
(h) Baja del precio de mercado antiguo de la materia-prima "Beta"	22.000					22.000	22.000	
(i) Precio de mercado del producto "Alfa"					36.000	36.000	36.000	
(k) Coste de oportunidad por la captación de los costes de producción de "Alfa"					286	286	286	
(l) Transferencia del producto "Alfa" para su venta a los clientes			40.000			40.000	40.000	
(m) Baja del precio de mercado antiguo del producto terminado "Alfa"		36.000				36.000	36.000	
(p) Coste de oportunidad por la realización de la venta financiada del producto "Alfa"			1.905			1.905	1.905	
(q) Coste de oportunidad por la no disponibilización del dinero de la venta de "Alfa"				880		880	880	
(r) Coste de oportunidad de los accionistas por la venta financiada del producto "Alfa"			4.400			4.400	4.400	
(t) Coste de oportunidad de los servicios financieros prestados	1.350	2.050	1.100			4.500	4.500	
(=) BENEFICIO DE LA ACTIVIDAD	2.881	6.236	4.595	1.968	7.108	22.788	0	22.788

Memoria de los registros realizados:

- Registro de la compra, por su valor separado del coste financiero por el pago a 60 días.
- Registro del coste financiero cobrado por el suministrador al conceder el crédito para la compra de la materia-prima Beta.
- Registro del beneficio del departamento de compras por la no utilización del dinero para pagar la compra de Beta. Su valor se calcula a través de la ecuación $RF = VC - VC/(1 + i)n$, donde: RF = resultado financiero, VC = valor de la compra bajo la condición financiada, i = tasa de captación en el mercado financiero, y n = plazo de pago de la compra.
- Registro del valor de mercado de la materia-prima Beta, para medir el margen de contribución operativo del departamento de compras.
- Registro del beneficio del departamento financiero por la no utilización del dinero para pagar la compra de Beta y su consecuente aplicación financiera. Su valor se calcula según la ecuación $RF = D (1 + i)n$, donde: RF = resultado financiero, D = valor del capital disponible, i = tasa de inversión en el mercado financiero, y n = plazo de inversión.
- Registro de la remuneración de los accionistas por su inversión del dinero de la compra de Beta. Su valor se calcula según la ecuación $RF = C (1 + i)n$, donde: RF = resultado financiero, C = capital invertido, i = tasa de inversión en el mercado financiero, y n = plazo de inversión.
- Registro de la transferencia de la materia-prima Beta a la línea de producción para la elaboración del producto Alfa.
- Registro de la baja de la materia-prima Beta transferida de las existencias.
- Registro del valor de mercado del producto Alfa, para medir el margen de contribución operativo del departamento de producción (Para obtener el resultado económico, la determinación de las existencias de productos terminados tiene su valor establecido según el mercado, independientemente de su coste de producción).
- Registro de los costes añadidos al producto Alfa durante el proceso productivo.
- Registro del resultado financiero del pago a 30 días de los costes mensuales de producción Su valor se calcula según la ecuación $RF = VG - VG/(1 + i)n$, donde: RF = resultado financiero, VG = valor de los costes mensuales, i = tasa de captación en el mercado financiero, y n = plazo de pago de los costes mensuales.
- Registro de la transferencia del producto Alfa para la venta inmediata a los clientes.
- Registro de la baja de la producción de producto terminado Alfa, transferido a comercialización.
- Registro de la venta del producto terminado Beta por su valor bajo la condición de pago al contado, separado del coste financiero cobrado por la financiación a 30 días.

- o) Registro del coste financiero cobrado al cliente.
- p) Registro del resultado financiero del departamento de comercialización por la venta financiada. Su valor se calcula según la ecuación $RF = VV - VV/(1 + i)^n$, donde: RF = resultado financiero, VV = valor de la venta bajo la condición financiada, i = tasa de captación en el mercado financiero, y n = plazo de pago de la venta.
- q) Registro del resultado financiero del departamento financiero por la no disponibilidad del dinero de la venta del producto Alfa Su valor se calcula según la ecuación $RF = D (1 + i)^n$, donde: RF = resultado financiero, D = valor del capital no disponible, i = tasa de inversión en el mercado financiero, y n = plazo de inversión.
- r) Registro de la remuneración de los accionistas por la inversión del dinero de la venta del producto Alfa Su valor se calcula según la ecuación $RF = C (1 + i)^n$, donde: RF = resultado financiero, C = capital invertido, i = tasa de inversión en el mercado financiero, y n = plazo de inversión.
- s) Registro del cobro de los servicios prestados por el departamento financiero.
- t) Registro del coste de oportunidad del departamento financiero por los servicios prestados.

Por eso, creemos que el método de transferencia, basado en el concepto de coste de oportunidad es mucho mejor para apoyar las transacciones internas entre las actividades, pues promueve acciones dirigidas hacia la maximización de los resultados de la organización, y por consiguiente, de sus niveles de eficacia y eficiencia. Faria (1996, p. 170) señala que, al mismo tiempo que permite que los resultados y desempeños sean evaluados, representa la mejor negociación tanto para el comprador como para el vendedor – implícita en la idea de valor – y atiende a todos los requisitos necesarios para un adecuado proceso de evaluación de la actuación. Es decir, estimula a los gerentes en la búsqueda de mejores resultados, es racional, lógico, justo, transparente y motiva a que todos puedan cumplir sus objetivos y evaluar correctamente la evolución de su riqueza.

7. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo es el análisis de los precios de transferencia dentro de grupos de empresas centrándose en aquellas en las que su actividad está descentralizada. Se pretende analizar como inciden los mecanismos de fijación de dichos precios en las actividades individualizadas de cada unidad operativa para intentar promover una mayor motivación en el desempeño de las tareas y la consecución de los objetivos propuestos. Es decir teniendo en cuenta que sirven como herramienta para la toma de decisiones y la medida del resultado.

Así, el trabajo relaciona la necesidad de estudiar los precios de transferencia en organizaciones descentralizadas examinando los distintos tipos de unidades según el nivel de integración y según el grado de diversificación. También se analizan brevemente los distintos modelos de precios de transferencia, centrándonos en el análisis de las transferencias según la eficacia económica, lo que dará pie al caso práctico que abarca el epígrafe inmediatamente anterior y en dónde se verifican las ventajas e inconvenientes de los distintos métodos para la medida del desempeño de los gerentes.

Se estudia la perspectiva del coste de oportunidad, explorando su formulación como una variable relevante para la medida del resultado económico de las unidades. Para eso, se ha tratado de caracterizar su importancia y adecuación como estrategia a los escenarios actuales de hipercompetitividad y constantes cambios del entorno que demandan un modelo de gestión dirigido a la toma de decisiones racionales y al estímulo de la competencia de las personas para alcanzar los objetivos empresariales.

Una efectiva gestión de los precios de transferencia bajo un enfoque de estrategia competitiva es una poderosa herramienta para la evaluación de las actividades y desempeños, y para desarrollar la motivación de los partícipes en las actividades.

Sin embargo, en la búsqueda de la eficacia del gerente, se hace necesario la disponibilidad de informes reales de su desempeño, para motivarlo en la toma de decisiones que lo oriente cada vez más en el sentido de optimizar los recursos económicos bajo su control, de forma integrada y coordinada con las demás actividades de la entidad.

El estudio planteado permite concluir que los métodos usualmente empleados por las compañías para fijación de las transferencias no proporcionan una gestión basada en el enfoque de resultado económico de las actividades y unidades. Hemos comprobado que solamente el precio de transferencia basado en el coste de oportunidad estimula el mejor desempeño y el valor económico efectivo de los productos y servicios transferidos entre las unidades y les permite maximizar y transformar en eficaces sus propios resultados económicos. Del mismo modo, es el único método que estimula la motivación y la reducción de conflictos entre los gerentes de las actividades.

A través de estudios posteriores se puede ampliar la investigación sobre el tema, hacia el análisis de las barreras para la implantación de un sistema de gestión del desempeño en el que los precios de transferencia cumplan sus verdaderas funciones para valorar las transacciones que se den entre las distintas unidades de una organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ABDEL-KHALIK, A. R.; LUSK, E. J. (1974): "Transfer pricing – A Synthesis". *The Accounting Review*, v. 49, n. 1, January, p. 8-23.
- AECA. (2002): La toma de decisiones en la empresa. *Documentos de la serie Organización y sistemas - nº.14*, Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración.
- AMAT, J.M. (1992): *El control de gestión: una perspectiva de dirección*. Gestión 2000, Barcelona.
- AMERSHI, A.H.; CHENG, P. (1990): "Intrafirm resource allocation: the economics of transfer pricing and cost allocations in accounting". *Contemporary Accounting Research*, v. 7, n. 1, Fall, p. 61-99.
- AVILA, M.; RONEN, J. (1999): "Transfer pricing mechanisms: an experimental investigation". *Journal of Industrial/Organisation*, v. 17, n. 5, July, p. 689-715.
- BAUMOL, W.J. (1977): *Economic theory and operations analysis*. 4ª ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- BECKER, S.W.; RONEN, J.; SORTER, G.H. (1974): "Opportunity costs — an experimental approach". *Journal of Accounting Research*, Autumn, p. 317-329.
- BELKAOUI, A. (1985): *International Accounting: issues and solutions*. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- BENKE JR., R. L.; EDWARDS, J. D. (1980): *Transfer pricing: techniques and uses*. New York: National Associations of Accountants.
- BERNARD, J.T.; WEINER, R.J. (1989): *Multinational corporations, transfer prices, and taxes: evidence from the U.S. Petroleum Industry*. National Bureau of Economic Research: working paper nº 3013, June.
- BESANKO, D.; SIBLEY, D.S. (1991): "Compensation and transfer pricing in a principal-agent model". *International Economic Review*, v. 32, n. 1, February, p. 55-68.
- BEUREN, I.M. (1993): "Conceituação e contabilização do custo de oportunidade". *Cadernos de Estudos do Fipecafi*, v. 2, n. 8, abril, 1-12.
- BORKOWSKI, S. (1990): "Environmental and organizational factors affecting transfer pricing: a survey". *Journal of Management Accounting Research*, v. 2, Fall, p. 78-99.
- BROTO RUBIO, J. (2001): *Control de gestión*. Copicenter, Zaragoza.
- BURCH, E.E.; HENRY, W.R. (1974): "Opportunity and incremental cost: attempt to define in systems terms: a comment". *The Accounting Review*, v. 49, n. 1, January, p. 118-123.
- CATELLI, A. [Coord] (2001): *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- CHALOS, P.; HAKA, S. (1990): "Transfer pricing under bilateral bargaining". *Accounting Review*, v. 65, n. 3, July, p. 624-641.
- CHUNG, T. (1991): "Incomplete contracts, specific investments and risk sharing". *Review of Economic Studies*, v. 58, p. 1031-1042.
- COENENBERG, A.G. (1992): *Kostenrechnung und kostenanalyse*. Landsberg a.L: Verlag Moderne Industrie.

- COSENZA, J.P.; ZARDOYA ALEGRÍA, A.I. (2003): *Análise dos preços de transferência como instrumento para a promoção do resultado econômico*. Trabajo presentado a la 18ª Convención de los Contables del Estado de São Paulo – CRCSP, Septiembre.
- DEARDEN, J. (1976): *Sistemas de Contabilidad de costes y de control financiero*. Deusto, Bilbao.
- DOMÍNGUEZ CASADO, J.; RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, P. (1997): “Precios de transferencia y organizaciones bancarias”. *Técnica Contable*, n. 579, p. 201-220.
- DOPUCH, N.; BIRNBERG, J.G.; DEMSKI, J.S. (1982): *Cost accounting, accounting data for management's decisions*. 3ª ed. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- DRUMM, H.J. (1983): “Transfer pricing in the international firm”. *Management International Review*, v. 23, n. 4, p. 32-43.
- DWORIN, L. (1990): “Transfer pricing issues”. *National Tax Journal*, v. 43, n. 3, p. 285-291.
- ECCLES, R.G. (1983): “Control with fairness in transfer pricing”. *Harvard Business Review*, v. 6, n. 6, November/December, p. 149-161.
- ECCLES, R.G. (1985): *The transfer pricing problem: a theory for practice*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- ECKERT, R.D.; LEFTWICH, R.D. (1998): *The price system and resource allocation*. 10ª ed. Chicago: The Dryden Press.
- EDLIN, A.S.; REICHELSTEIN, S. (1995): “Specific investment under negotiated transfer pricing: an efficiency result”. *Accounting Review*, v. 70, n. 2, April, p. 275-291.
- EMMANUEL, C.R.; MEHAFFI, M. (1994): *Transfer pricing*. San Diego: Academic Press.
- ERNST & YOUNG (1999): *Transfer pricing 1999 Global Survey: practices, perceptions and trends in 19 countries for 2000 and beyond*. London: Ernst & Young International.
- FAINGUELERNT, B. (1998): *Avaliação de desempenho e preços de transferência: o estudo de caso da Xerox do Brasil*. Rio de Janeiro: COPPEAD/Universidade Federal do Rio de Janeiro (dissertação).
- FARIA, A.C. (1996): *A importância do preço de transferência na avaliação de desempenho*. São Paulo: FEA/Universidade de São Paulo (dissertação).
- FRIEDMAN, L.A.; NEUMANN, B.R. (1980): “The effects of opportunity cost on project investment decisions: a replication and extension”. *Journal of Accounting Research*, v. 18, n. 2, Autumn, p. 407-419.
- GARCÍA BENAÚ, M.A. (1986): *Los precios internos de transferencia*. Madrid: Instituto de Planificación Contable.
- GARCIA ECHEVARRIA, S. (2002): “Modelos de gestión de la empresa multinacional”. *Información Comercial Española*, abril-mayo, p.55-69.
- GOULART, A.M.C. (2002): “Custo de oportunidade: oculto na contabilidade, nebuloso na mente dos contadores”. *Revista Contabilidade & Finanças*, n. 30, setembro/dezembro, p. 19-31.
- GÖX, R.F. (2000): “Strategic transfer pricing, absorption costing, and observability”. *Management Accounting Research*, v. 11, n. 3, September, p. 327-348.
- GÖX, R.F. (2002): “Capacity planning and pricing under uncertainty”. *Journal of Management Accounting Research*, v. 14, p. 59-78.
- GRABSKI, S. V. (1985): Transfer pricing in complex organizations: a review and integration of recent empirical and analytical research. *Journal of Accounting Literature*, n. 4, Spring, p. 33-71.
- GRUBERT, H.; MUTTI, J. (1991): “Taxes, tariffs and transfer pricing in multinational corporate decision-making”. *Review of Economics and Statistics*, v. 73, n.2, May, p. 285-293.
- GUERREIRO, R. (1992): “Um modelo de sistema de informação contábil para mensuração do desempenho econômico das atividades empresariais”. *Cadernos de Estudos do Fipecafi*, n. 4, março, p. 1-19.
- GUERREIRO, R. (1999): “Modelo de sistema de informação contábil”. In: Armando Catelli (coord), *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. São Paulo: Atlas.
- HEYMANN, H.G.; BLOOM, R. (1988): *Decision support systems in finance and accounting*. New York: Quorum Books.
- HEYMANN, H.G.; BLOOM, R. (1990): *Opportunity cost in finance and accounting*. New York: Quorum Books.

- HORNGREN, C.T.; FOSTER, G.; DATAR, S.M. (2002): *Contabilidade de Custos: um enfoque gerencial*. 10^a ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- LALL, S. (1973): "Transfer-pricing by multinational manufacturing firms". *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, v. 35, n. 3, August, p. 173-195.
- LECRAW, D.J. (1985): "Some evidence on transfer pricing by multinational corporations". In: Alan M. Rugman & Eden Lorraine (eds.), *Multinationals and transfer pricing*, New York: St. Martins Press, p. 223-240.
- MARTINS, E. (2000): "Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica". *Cadernos de Estudos do Fipecafi*, v. 13, n. 24, julho/dezembro, p. 28-37.
- MAURO, C. A. (1991): *Preços de transferência baseado no custo de oportunidade: um instrumento para promoção da eficácia empresarial*. São Paulo: FEA/Universidade de São Paulo (dissertação).
- NASCIMENTO, A.M. (1998): *Uma contribuição para o estudo dos custos de oportunidade*. São Paulo: FEA/Universidade de São Paulo (dissertação).
- NEUMANN, B.R.; FRIEDMAN, L.A. (1978): "Opportunity cost: further evidence through an experimental replication". *Journal of Accounting Research*, Autumn, p. 400-410.
- PEREIRA, C.A.; OLIVEIRA, A.B. (2001): *Preço de transferência: uma aplicação do conceito do custo de oportunidade*. In: Armando Cattelli (org.) *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. 2. ed., São Paulo: Atlas.
- PEREIRA, A.; SOUZA, B.; REDAELLI, D.; IMONIANA, J. (1990): "Custo de oportunidade: conceitos e contabilização". *Cadernos de Estudos do Fipecafi*, v. 1, n. 2, abril. p. .
- OLIVEIRA, A. B.; PEREIRA, C. A. (2000): "Preço de transferência no sistema de gestão econômica: uma aplicação do conceito de custo de oportunidade". *Revista de Contabilidade CRC-SP*, v.4,n.11,mar.,p.28-36.
- ONSI, M. (1970): "A transfer pricing system based on opportunity cost". *Accounting Review*, v. 45, n. 3, July, p. 535-543.
- ROBBINS, S. (1996): *Comportamiento organizacional*, Prentice-hall Hispanoamericana, México.
- RONEN, J. (1974): "Social costs and benefits and the transfer pricing problem". *Journal of Public Economics*, v. 3, n. 1, February, p. 71-82.
- RONEN, J. (1992): "Transfer pricing reconsidered". *Journal of Public Economics*, v. 47, nº 1, February, p.125-136.
- RONEN, J.; BALACHADRAN, K.R. (1988): "An approach to transfer pricing under uncertainty". *Journal of Accounting Research*, v. 26, n. 2, Autumn, p. 300-312.
- RONEN, J.; MCKINNEY III, G. (1970): "Transfer pricing for divisional autonomy". *Journal of Accounting Research*, v. 8, n. 1, Spring, p. 99-112.
- ROSSETTO, V. (1999): *Tendências da sistemática brasileira de transfer pricing*. São Paulo: FEA/Universidade de São Paulo (dissertação).
- SANTOS, R.V. (1995): *Modelos de decisão para gestão de preços de venda*. FEA/Universidade de São Paulo (dissertação).
- VAITSOS, C.V. (1974): *Intercountry income distribution and transnational enterprises*. Oxford: Clarendon Press.
- WAGENHOFER, A. (1994): Transfer pricing under asymmetric information: an evaluation of alternative methods. *European Accounting Review*, v. 3, n. 1, p. 71-104.
- WU, F.H.; SHARP, D. (1979): "An empirical study of transfer pricing practice". *International Journal of Accounting*, v. 14, n. 2, Spring, p. 71-99.
- ZARDOYA ALEGRÍA, A. I. (1998): *La función del control a través de lo presupuestos, aplicación a la empresa multinacional*. Madrid: Icac.



Ana Isabel Zardoya

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Zaragoza. Profesora Titular del Departamento de Contabilidad y Finanzas de la misma Universidad. Sus líneas de investigación giran en torno a la casuística de los precios de transferencia y a los modelos de calidad y su aplicación en entidades públicas. Ha impartido clases de Contabilidad de gestión en diferentes titulaciones y cursos de posgrado y actualmente imparte un curso de doctorado sobre la contabilidad de Gestión en el entorno internacional en la citada Universidad. Es autora de libros y artículos publicados en diversas revistas, así como de ponencias y comunicaciones defendidas en congresos y jornadas nacionales e internacionales.



José Paulo Cosenza

Licenciado en Contabilidad por la Universidad del Estado de Río de Janeiro/Brasil (UERJ). Licenciado en Administración por la Universidad Federal Fluminense. Master en Contabilidad por la UERJ. Master en Dirección de Empresas por el Ibmecc Business School (IBMECC). Actualmente realiza su tesis en la Universidad de Zaragoza. Es Profesor Asistente del Departamento de Contabilidad de la Facultad de Administración y Finanzas de la UERJ. Es Contable del Banco Nacional del Desarrollo Económico y Social (BNDES). Sus líneas de investigación son, por un lado, la problemática de los precios de transferencia y los modelos de agencia de la información contable y financiera, y por otro, la historia de la contabilidad. Es autor de artículos publicados en diversas revistas, así como de ponencias y comunicaciones defendidas en congresos y jornadas nacionales e internacionales.