

**XL CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**TÍTULO: Precios de transferencia: Una aclaración necesaria**

**Categoría propuesta: Aportes a la disciplina**

**Autor: Victorio Di Stefano (Socio activo)**

**Mendoza: Octubre de 2017**

**“Trabajo aprobado por la COMISIÓN TÉCNICA al solo efecto de ser publicado en los congresos del IAPUCO”**

Advertencia a la comisión técnica: Ponemos de manifiesto que este trabajo tiene como basamento principal a uno presentado anteriormente en un Congreso Internacional de Costos y Gestión, hace muchos años.

El objetivo que perseguíamos en su momento se ha visto ampliado y sus consideraciones no han sido tratadas en congresos nacionales, pero una parte importante del trabajo no es inédita.

El objetivo que persigue el presente trabajo es muy diferente al perseguido en aquel ya presentado, y las conclusiones a las conduce no tienen que ver con aquellas del pasado. Se han presentado dudas y controversias en los últimos congresos nacionales y por eso nos pareció de utilidad volverlo a traer, remozarlo, actualizarlo, completarlo y utilizarlo con el objetivo de esclarecer dichas dudas. Además de difundirlo en el ámbito nacional, dado que suponemos es desconocido para una mayoría de socios de nuestro instituto.

Nos hemos visto en la encrucijada de cumplir con el reglamento para la presentación de trabajos y las posibilidades eran: "Adjuntar el trabajo anterior, que sirve de base al presente" o "Realizar esta mención".

En la primera alternativa violaríamos el mantenimiento del anonimato, y es por ello que nos hemos inclinado por esta segunda alternativa.

No hemos referenciado a dicho trabajo en la bibliografía, por la razón ya comentada.

Muchas gracias.

## **Precios de transferencia: Una aclaración necesaria**

### **Resumen:**

El presente trabajo intenta definir los precios de transferencia, comparar sus distintas formas y sus distintos tipos, y analizar su utilización como instrumento para mejorar la gestión interna en cualquier tipo de empresa.

Definimos en él, el campo de aplicación de esta metodología, se aportan definiciones doctrinarias, y se evalúan los aspectos cualitativos y cuantitativos de su aplicación; aportando ejemplos sobre cómo pueden contribuir a la mejora de la gestión empresarial.

En el desarrollo ejemplificamos situaciones en las que se utiliza o puede utilizarse esta metodología, intentando además aportar nueva terminología a los efectos de brindar mayor claridad técnica y mejorar los aspectos pedagógicos.

Hemos vertido opiniones sobre el poder que deben tener los responsables en el caso de operar con precios de transferencia, e intentamos diferenciar su aplicación en los distintos segmentos; destacando la mayor complejidad de aplicación en algunos casos y la mayor facilidad en otros.

Arribamos a conclusiones sobre cómo se mejora la gestión, apoyándonos para ello en nuestra experiencia, y en opiniones doctrinarias de mucha significación.

También manifestamos la utilidad o no de la herramienta, para otros objetivos que tienen aún divergencias doctrinarias.

Índice:

Página 2	Resumen
Página 3	Índice
Página 4	Dudas y controversias subyacentes
Página 4	De que hablamos cuando hablamos de precios de transferencia
Página 5	Algunas definiciones
Página 5	Cuantificación de las transferencias
Página 8	Gestionando con precios de transferencia
Página 10	Responsabilidad y poder de decisión
Página 11	Aplicación de la metodología en distintas empresas
Página 12	Conclusiones
Página 14	Referencias bibliográficas

## Precios de transferencia: Una aclaración necesaria

### Dudas y controversias subyacentes

En algunos congresos, tanto en exposiciones de ponencias, en debates posteriores, como en diálogos con participantes; y debido a algunas controversias en la consideración de la utilidad del método de “costeo variable” para resolver algunas cuestiones, específicamente las relacionadas con la medición de la eficiencia de sectores internos de una empresa, apareció como posibilidad de solución la utilización de precios de transferencia internos.

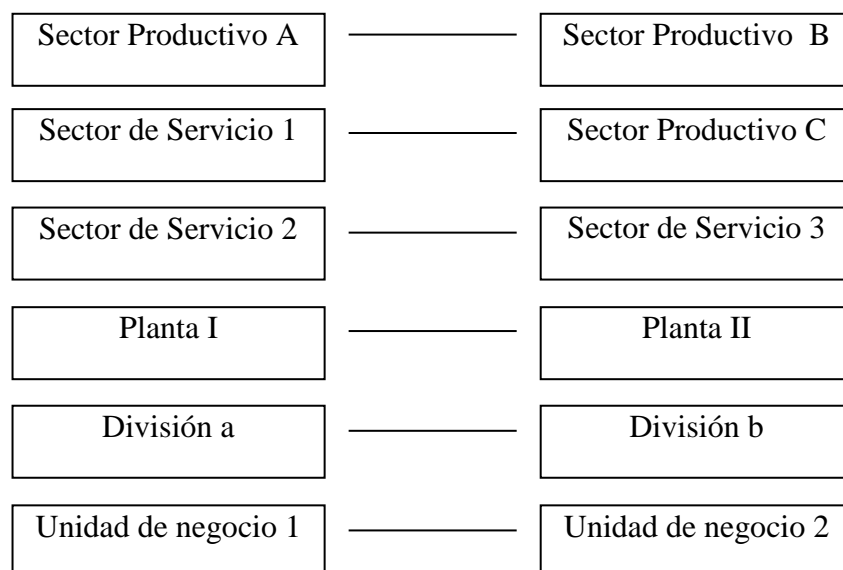
Con la utilización de dicho método de costeo, la eficiencia podría mensurarse a través de la contribución marginal. La contribución marginal de las unidades no producidas podría ser utilizada como un claro indicador de ineficiencia, y la contribución marginal de las unidades producidas adicionalmente, como indicador de eficiencia.

Para llegar a esta propuesta, la contribución marginal debiera ser medida como “Precio de transferencia interna menos costos variables”.

Ahora bien, si no precisamos correctamente “qué son”, “cómo se utilizan” y “para qué”, los precios de transferencia, podemos volver a caer en un error conceptual y hasta en la inutilidad del método con dicho fin.

### ✓ De qué hablamos cuando hablamos de precios de transferencia.

Nos referiremos al tema desde distintos puntos de vista. Consideraremos precios de transferencia, tanto cuando sea entre dos sectores (Centros, Áreas, Departamentos) de una empresa; cuando sea entre divisiones de una planta; cuando sea entre distintas plantas; o cuando las transferencias se den entre distintas unidades de negocio. Y en el caso de transferencia entre sectores, cualquiera sea el carácter o la función de los mismos; o sea, sean estos productivos o de servicios.



### **Aclaración:**

Algunos autores definirían a estos precios de transferencia como internos, y como precios de transferencia externos a aquellos que las empresas utilizan en operaciones de comercio internacional de importación y exportación, para transferir utilidades de una región a otra, con el objetivo de mejorar la gestión tributaria de las empresas multinacionales; aprovechando diferenciales de alícuotas de distintos países o diferencias de gravámenes e inclusive de presión impositiva. Nosotros no vamos a ocuparnos de este aspecto y solamente vamos a referirnos al tema desde el punto de vista de la gestión interna de una organización, con el objetivo de mejorarla.

### **Algunas definiciones**

Hansen y Mowen: Los precios de transferencia son aquellos que se cobran por bienes que se producen en una división y se transfieren a otra. Los precios cobrados afectan los ingresos de la división que hace la transferencia, así como los costos de la que recibe. Como resultado, se afectan la rentabilidad, el rendimiento de la inversión y la evaluación de desempeño de ambas divisiones.

Zardoya y Cosenza: 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.

Terminología oficial de contabilidad directiva (ACODI): El precio al que los bienes o servicios se transfieren entre las diferentes unidades de la misma compañía.

Warren, Reeve y Fess: Cuando las divisiones transfieren productos o se prestan servicios entre sí, se utiliza un precio de transferencia para efectuar el cargo de los productos o de los servicios. Debido a que el precio de transferencia afecta las metas de ambas divisiones, la determinación de estos precios es un punto sensible para los gerentes de división.

Barfield, Raiborn y Kinney: Los precios de transferencia son cargos internos que se establecen para el intercambio de productos o servicios entre los centros de responsabilidad de una misma compañía.

Horngren, Foster y Datar: Un precio de transferencia es el precio que una subunidad (segmento, departamento, división, etc.) de una organización cobra por un producto o servicio que es suministrado a otra subunidad de la misma organización.

Nuestra definición: Son precios de transferencia los que se dan entre segmentos (Unidades de negocio, Divisiones, Plantas, Áreas, Centros, Sectores, etc.) de una organización, al transferir productos o servicios de unos a otros.

### **Cuantificación de las transferencias**

Las transferencias entre estos sectores, plantas, divisiones o unidades de negocio pueden cuantificarse utilizando distintos métodos: Al costo, sea este total o variable; o a un valor distinto al del costo.

En el caso de transferir al costo, sea que lo que se quiere transferir fuera un producto terminado, un semielaborado o un servicio, la transferencia se efectúa por la sumatoria de los costos incurridos si se utilizan costos resultantes o a incurrir si se utilizan costos predeterminados, de acuerdo al modelo de costeo utilizado.

En caso de utilizar el modelo de costeo variable, se incluirán solamente los costos que se adapten a las fluctuaciones del volumen de los bienes producidos o los servicios prestados.

En cambio si se utiliza el modelo de costeo integral o completo, se incluirán además los costos que no guardan relación con las oscilaciones del volumen. (Costos fijos mensuales, costos fijos diarios, costos fijos horarios, etc.)

En cualquiera de estos modelos el costo a asignar es el **necesario** para la producción de los bienes o servicios, lo que implica que no deben incluirse costos innecesarios en ningún elemento del costo. (Desperdicios extraordinarios de materias primas o precios distintos de los normales para su cálculo; horas innecesarias de mano de obra o tarifas distintas de las normales; capacidad ociosa u otros costos indebidos de carga fabril, etc.)

El párrafo anterior descarta la utilización del costeo por absorción, entendido éste, como el que asigna la totalidad de los costos incurridos a los bienes o servicios efectivamente elaborados.

Nuestro trabajo y experiencia profesional nos muestra que esto sucede habitualmente, a veces con intención, otras veces sin pretenderlo o inclusive sin saberlo; sobre todo al momento de transferir los costos de los sectores de servicio. La transferencia de costos de los sectores o actividades de servicio se realiza a través de bases o inductores, pero basados en volúmenes reales o habituales de trabajo; transfiriendo de esta manera ociosidades e improductividades a los segmentos consumidores de los servicios. No es habitual encontrar distribuciones o asignaciones basadas en capacidades máximas o volúmenes normales; que segregan la ociosidad y no la transfieren.

Las transferencias al costo son las más utilizadas por las empresas, pero no generan en los responsables, tanto de transferir como de recibir las transferencias, la necesidad de mejorar; lo que no motiva a una buena gestión ya que cada uno tiene cautivo su proveedor / cliente. (Todo lo que producen lo “venden”, al costo incurrido y a un único cliente o a varios clientes, internos y cautivos)

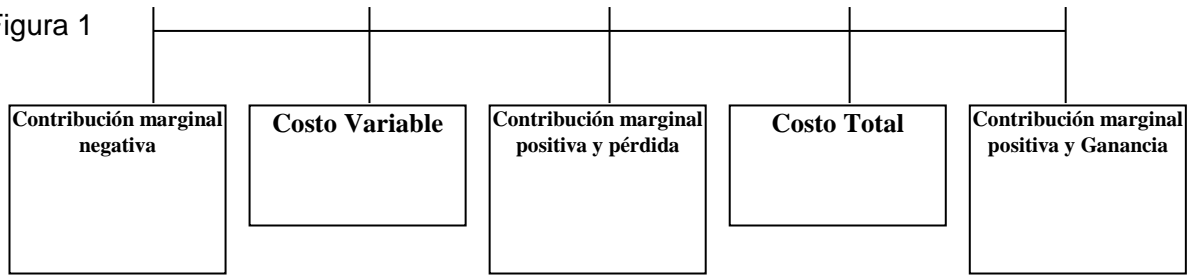
En el caso de los productos físicos (Bienes), que fluyen a través de distintos procesos productivos dentro de una empresa, los mismos van incorporando costos durante todo el proceso y en sus tres elementos; y se transfieren como si un centro vendiera al próximo en el proceso productivo, por su costo acumulado.

En el caso de los servicios internos los mismos se transfieren a través de bases de distribución o prorrato, o por inductores de costos. Los costos totales de un período, de cada sector, se dividen por un volumen de una unidad de medida adecuada, y a cada sector se le transfiere por lo que insume de esa unidad de medida.

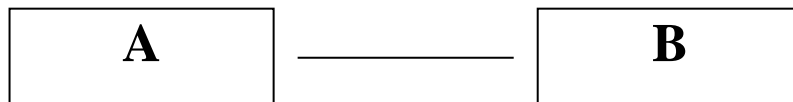
En el caso de transferir a un valor distinto al del costo, el mismo puede fijarse de acuerdo a un valor de mercado, al costo de oportunidad, o en ausencia de estos a un valor políticamente establecido.

Cabe destacar que en este caso, las transferencias pueden realizarse a valores iguales, inferiores o superiores a los costos, generando resultados negativos o positivos en cada uno de los sectores, divisiones, plantas o unidades de negocio de las empresas.

Figura 1

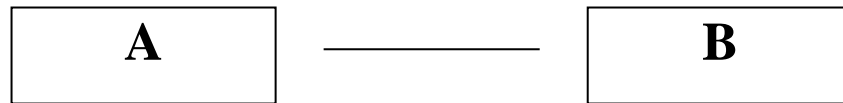


Transferir a valores de mercado significa que las partes aceptan como precio el que se pagaría libremente, a través de una negociación y como si estuviera pactado entre partes independientes.



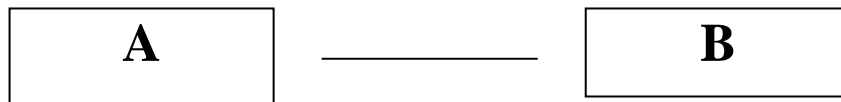
"A" vende a "B", o "B" compra a "A", al valor que podrían obtener con el tercero más conveniente. El mejor precio de venta para el caso del segmento A; o el mejor precio de compra para el segmento B.

Transferir al costo de oportunidad significa establecer como valor el que hubiese correspondido a la alternativa abandonada más rentable, o en la que se utilicen los recursos de la forma más eficiente.



"A" transfiere a "B" al valor de la mejor alternativa, desechada por la realización de los bienes o servicios que se transfieren.

En los casos en que los bienes o servicios a transferir carezcan de valor de mercado, como podría ocurrir en el caso de algunos productos semielaborados, o bien existiendo tal valor pero por alguna razón no queriendo utilizarse; y cuando tampoco quieran utilizarse los costos de oportunidad, se puede utilizar un valor fijado políticamente. Este valor puede ser distinto al del costo, pero que induzca a la competencia y al mejoramiento de la gestión en los distintos segmentos de las empresas.

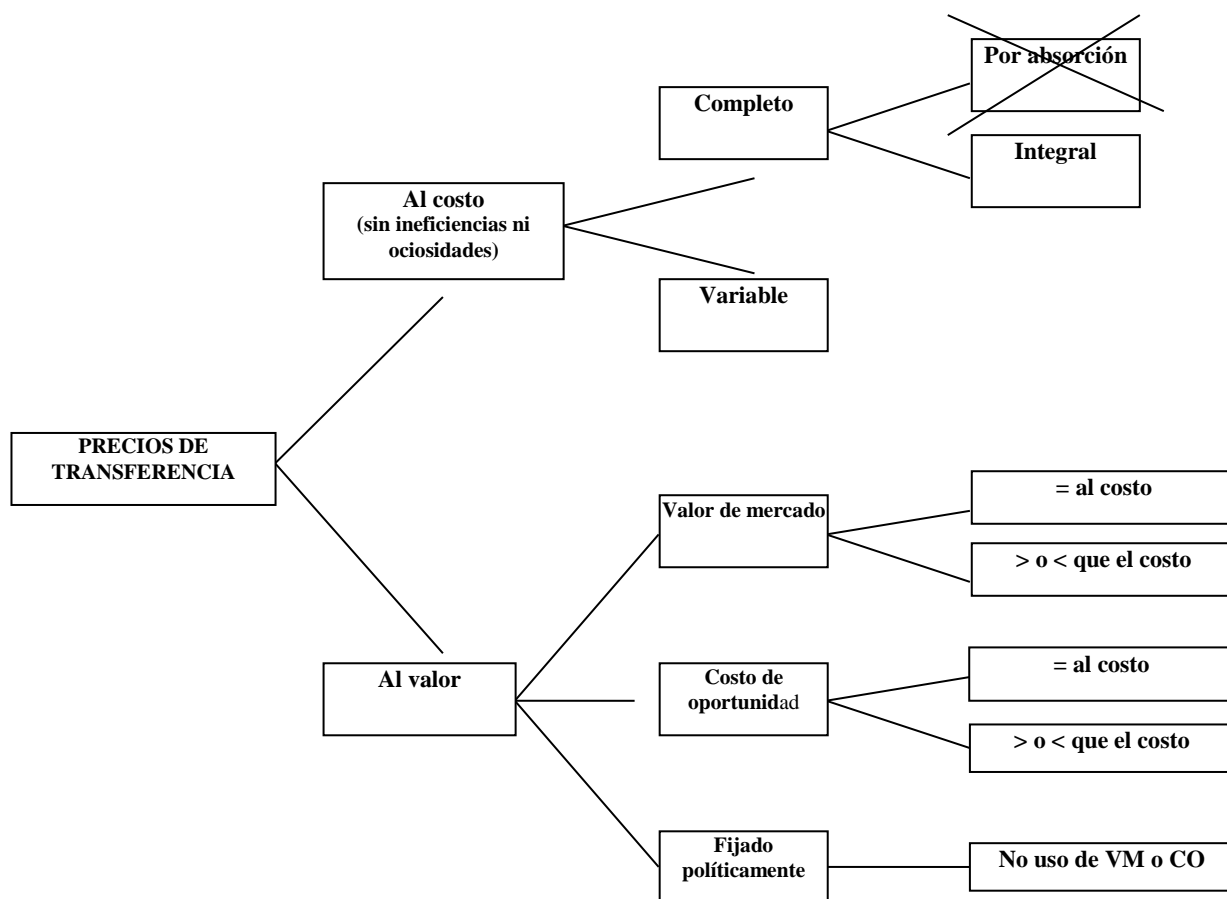


"A" transfiere a "B" al valor políticamente fijado por la dirección de la empresa, con el objetivo de poner a los sectores en competencia y así lograr mejorar la gestión.

Pensamos en todos los casos que la mejora en la gestión de cada sector, división, planta o unidad de negocio; contribuye a mejorar la gestión de la empresa en su conjunto; y no que la mejora de uno implique la desmejora del otro.

**Un gráfico que podría resumir todo lo anteriormente descrito es el siguiente:**





### Gestionando con precios de transferencia

En el caso de utilizar precios de transferencia debemos darle a los segmentos una denominación apropiada de acuerdo al alcance de la responsabilidad que poseen los encargados de la gestión de cada uno de ellos.

Los distintos autores denominan “**Centros de costos**”, a aquellos en los que la responsabilidad se limita al control y gestión de costos del segmento; (La buena gestión pasa por la reducción de costos). “**Centros de ingresos**”, a aquellos en los que la responsabilidad se limita a la obtención de ingresos. “**Centros de lucro**” o “**Centros de utilidades**”, a aquellos en los que la responsabilidad alcanza a la generación de ingresos y a la gestión de costos. Y “**Centros de inversiones**”, a aquellos en los que el responsable se ocupa de la gestión integral de su segmento; costos, ingresos, renovación tecnológica, incremento o reducción de capacidad, etc.

	Responsabilidad por Costos	Responsabilidad por Ingresos	Responsabilidad por Inversiones
Centro de costos	SI	NO	NO
Centro de ingresos	NO	SI	NO
Centro de lucro o utilidades	SI	SI	NO
Centro de inversiones	SI	SI	SI

El anterior es un ejemplo gráfico de la terminología existente.

Respecto de esta terminología, estamos de acuerdo con algunas denominaciones y no con otras. La denominación “Centros de lucro o de utilidades” nos parece incompleta o confusa, dado que en este esquema se pueden obtener resultados negativos. La denominación “Centros de inversiones” tiene los mismos inconvenientes antes planteados y no comprende a todas las actividades que desarrollan los responsables.

No visualizamos como posible la clasificación de Centros de ingresos, ya que no parece que exista en una organización algún responsable que se ocupe solamente de gestionar entradas y no tenga responsabilidad por ninguna salida.

Proponemos la siguiente clasificación y denominación, distinta a las existentes, no solamente por una cuestión terminológica, sino también convencidos de que es más representativa de las actividades de cada responsable y más adecuada a los fines pedagógicos: “**Centros de gestión de costos**”; “**Centros de gestión de resultados**” y “**Centros de gestión integral**”.

	<b>Responsabilidad por Costos</b>	<b>Responsabilidad por Ingresos</b>	<b>Responsabilidad por Inversiones</b>
<b>Centro de gestión de costos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>
<b>Centro de gestión de resultados</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Centro de gestión integral</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>

Ejemplo gráfico de la terminología propuesta

Con la aplicación de precios de transferencia distintos a los costos, los sectores se transforman de simples “Centros de gestión de Costos” a “Centros de gestión integral”, pudiendo cada uno tener pérdidas o ganancias como diferencia entre los costos incurridos y los valores transferidos. Dichas diferencias, desde el punto de vista netamente contable, son neutras para la empresa en su conjunto, dado que las utilidades de un centro son pérdida para el otro y viceversa.

Obviando terminología contable, podríamos decir que la diferencia entre el valor utilizado para transferir y los costos incurridos es mayor o menor costo para el segmento que recibe la transferencia.

Pero no es a través de los resultados contables internos como se puede evaluar la mejora en la gestión que ocasiona la utilización de los precios de transferencia; sino con la mejora de la productividad, con el aumento de la eficiencia, con la obtención de mayor competitividad, con el mejor aprovechamiento de la capacidad; que debiera obtenerse si cada responsable comienza a ocuparse de “vender más”, “vender mejor”, “ahorrar costos”, “optimizar volúmenes”, “aprovechar ociosidades”, etc.

Si los responsables de cada segmento solamente se ocupan de alcanzar un determinado volumen y a lo sumo de controlar algunos costos, cada uno de los segmentos puede presentar algunos de los inconvenientes que detallamos, sólo a modo de ejemplo:

- I- Por alcanzar el volumen que necesita el siguiente proceso o actividad, incurrir en mayores costos. Dado que “el fin justifica los medios”.
- II- No ocuparse de conseguir nuevos clientes a los que vender volúmenes adicionales.
- III- Desconocer el agregado de valor de sus actividades.
- IV- Desaprovechar ociosidades (No gestionarlas)
  - No detectándolas
  - Detectándolas y no cuantificándolas
  - Detectándolas, cuantificándolas pero restándole importancia
- V- No ocuparse de la renovación tecnológica.
- VI- No sentirse responsable de la capacitación del personal.

Los mayores costos, las ineficiencias, los desaprovechamientos de capacidad, la utilización de tecnologías inadecuadas, etc.; inducen a los gerentes y directores a decisiones erróneas como por ejemplo tercerizar actividades debido a su improductividad, en la búsqueda de una mejora que podría lograrse internamente.

La tercerización evita una o varias de las actividades que se desarrollaban en forma ineficiente, pero no todas las actividades; y puede minimizar algunos costos, pero no evitar todos los costos que correspondían a las actividades tercerizadas. Las actividades y los costos que quedan ociosos pueden o no ser gestionados en el largo plazo.

El achicamiento de algunos sectores puede conducir a la ociosidad e ineficiencia de otros debido a que la estructura general de la empresa se planificó para una integración determinada; y generar de esta forma un círculo vicioso en el que la primera decisión errónea puede inducir a otras similares.

### **Ejemplo:**

Por la tercerización de algunas actividades se dejan de utilizar espacios y máquinas, y se despide a algunos empleados. Los sectores que brindaban servicios de mantenimiento, liquidaciones de salarios, comedor, atención médica, almacenamiento, etc. verán diezmado su volumen de trabajo, lo que puede redundar en achicamiento de ellos. En caso de no poder reducir sus costos en la misma proporción que la disminución de tareas, la productividad de cada sector se verá resentida, y la probabilidad de tercerizarlo por improductivo crecerá.

Al utilizar los costos para transferir, algunos segmentos se gestionan de la misma manera que lo haría un directivo de un monopolio; no se preocupa demasiado por la productividad y no se ocupa mucho de la satisfacción al cliente, dado que tiene un mercado cautivo.

En los segmentos que se gestionan de esta forma, la comparación con el mercado se hace en contadas oportunidades, por ejemplo a la hora de evaluar y analizar la posibilidad de tercerización.

### **Responsabilidad y poder de decisión**

Un aspecto importante a considerar en empresas que quieren pasar de tener “Centros de gestión de costos” a “Centros de gestión integral” es el empowerment, dado que los encargados de cada centro deben tener el suficiente poder de decisión como para seleccionar la mejor alternativa en cada situación.

Estas personas deben ocuparse de mejorar la productividad y la rentabilidad de los segmentos que dirigen. Para llevar a cabo estas mejoras deben seleccionar las

tecnologías más adecuadas, planificar la capacidad, seleccionar sus recursos humanos, negociar el precio de los recursos y establecer el precio de sus productos o servicios.

Resulta obvio pensar que para desarrollar estas actividades eficientemente necesitan una importante cuota de poder, además de un perfil adecuado que incluye una determinada capacitación. También debemos saber que los responsables de cada segmento necesitarán toda la información necesaria como para llevar adelante su gestión de manera eficaz.

En el caso de los encargados de “Unidades de negocio”, “Divisiones” y “Plantas”, es habitual encontrar perfiles de “gerentes” en los responsables; lo que facilita el desarrollo de la metodología de los precios de transferencia. Esto no es así en el caso de los responsables de sectores internos. En estos últimos casos nos encontramos con responsables que poseen suficientes experticias, experiencias, capacidades y talentos como para desarrollar sus funciones, pero no siempre conocen herramientas de administración de sus recursos materiales, tecnológicos o humanos. Esto hace dificultosa la aplicación de la metodología propuesta en este trabajo, la que como toda herramienta de gestión, precisa de una adecuada capacitación.

### **Aplicación de la metodología en distintas empresas**

Como afirmamos, la metodología de precios de transferencia puede aplicarse en distintos segmentos de la empresa. Cuando nos referimos a segmentos internos de una empresa hablamos de sectores.

Si la empresa es productora de bienes, llamaremos “Sectores productivos”, a aquellos que se encargan de elaborar los productos que la empresa comercializa. Son los sectores encargados de transformar a la materia prima en un producto distinto. En este tipo de empresas llamaremos “Sectores de servicio”, a los que se ocupan de proveer servicios de apoyo a los sectores productivos; aquellos que Mintzberg denomina Tecnoestructura y Staff de apoyo.

Si la empresa se dedica a la prestación de servicios, llamaremos “Servicios Externos” a aquellos sectores en los que se producen los servicios que la empresa comercializa. Y “Servicios Internos” a los de la tecnoestructura y staff de apoyo; que son los sectores que brindan servicios que no trascienden a terceros ajenos a la empresa.

En este tipo de organizaciones es habitual encontrar también sectores que cumplen el doble carácter. Brindan servicios externos que la empresa comercializa directa o indirectamente, o servicios internos que la empresa no comercializa; los llamaremos “Servicios mixtos”. Servicios externos que la empresa comercializa interactuando con los clientes externos directamente; servicios a otro sector que es quién interactúa con el cliente externo y le vende; o servicios a otro sector que la empresa nunca comercializa.

Este último, es el caso de algunos sectores de entidades prestadoras de salud. Los sectores que realizan análisis clínicos, diagnóstico por imágenes, etc.; pueden vender sus servicios a los clientes externos, o a otros sectores internos (Guardia, Consultorios, Internación, Quirófano, etc.). En este último caso estos servicios pueden facturarse o no.

En el caso de los “Servicios mixtos”, la fijación de precios de transferencia tiene muchas aristas interesantes. Los sectores pueden interactuar directamente con los clientes

externos y facturar los servicios prestados a un precio determinado. En este caso cuando hablamos de facturar no lo decimos en términos figurativos sino en términos reales; inclusive negociando diferentes precios y con diferentes clientes. (Particulares, Obras sociales privadas, Obras sociales sindicales, etc.)

También puede brindar servicios a sectores internos de la empresa. Estos servicios pueden ser facturados al cliente externo por el sector prestador, por el sector solicitante y también pueden no facturarse.

Cuando factura el sector solicitante o no se factura, la transferencia de un sector a otro puede hacerse utilizando los métodos que estamos proponiendo.

Debemos destacar que estos servicios pueden solicitarse con urgencia o programados y con preeminencia sobre otros clientes o no.

La discusión sobre el precio a aplicar a servicios urgentes y con preeminencia sobre otros clientes puede ser interesante, dado que quien presta el servicio puede pretender un precio mejor y quién solicita no estar dispuesto a pagarlo.

En el caso de las prestaciones programadas y que no requieren urgencia, el sector solicitante puede pretender menores precios para reducir sus costos, y el sector que brinda el servicio puede negociar además del precio, el momento de realizarlo. Es un caso típico de "Precios diferenciales", que se pueden establecer aprovechando momentos del día o de la semana en que se producen disminuciones en la demanda y se intenta aprovechar la ociosidad.

Existen otras organizaciones donde pueden darse ejemplos similares; confiterías o restaurantes de hoteles que pueden facturar a clientes externos o brindar servicios a pasajeros alojados cobrando directamente a estos, o transfiriendo sus servicios a otros sectores del hotel.

Sectores de recupero de bienes robados de las compañías de seguros que pueden facturar sus servicios a otros sectores de la empresa, o a particulares o a otras compañías.

## **Conclusiones**

Estamos convencidos de que la aplicación de la metodología propuesta redundará en beneficios a las empresas. Estos beneficios pueden ser cuantificables en muchos casos y posiblemente no pueden serlo en otros, dado que hasta podríamos encontrarnos con apreciaciones que dependen de lo psicológico. Pensar desde el optimismo, por lo positivo, viendo la mitad del vaso lleno (Mejorar el beneficio), es seguramente más y mejor motivador que pensar desde el pesimismo, por lo negativo, viendo la mitad vacía (Reducir costos).

Sabemos también que será más fácil la aplicación en segmentos naturalmente autónomos o autárquicos para el desarrollo de su gestión como pueden ser las "Unidades de negocio", las "Divisiones" o la "Plantas"; y más dificultosa su aplicación en "Sectores internos", por su poca experiencia en gestionar en forma independiente.

Vamos a apoyarnos, para terminar estas conclusiones, en algunas definiciones expresadas por Kaplan y Cooper en "Coste y Efecto", que al definir los centros de "pseudo-beneficios" y resaltar sus virtudes opinan:

- ✓ Las personas de cada sector saben lo que ganan o pierden y se preocupan por mejorar, tanto en eficiencia como en calidad, tomando decisiones rápidamente.
- ✓ Cada sector conoce sus propios problemas, no debiendo esperar a detectar los inconvenientes en el proceso subsiguiente.
- ✓ La gestión integral permite evitar las contradicciones que se producen entre reducir defectos, reducir costos y aumentar beneficios, sobre todo cuando se exige que se produzcan simultáneamente.
- ✓ Cada sector establece sus prioridades y justifica mejoras e inversiones.
- ✓ Se delega el poder en los empleados para la toma de decisiones.

Las opiniones vertidas no son textuales sino interpretadas por nosotros, pero suscribimos que estas virtudes se producen al utilizar la metodología que proponemos.

Una cita textual de Kaplan y Cooper:

*“Algunas empresas motivan a sus empleados proporcionándoles información del beneficio de sus operaciones. El beneficio es una señal financiera más completa que el coste y está demostrado ser un motivador más poderoso para la mejora que la reducción de costes. Estos sistemas proporcionan unos beneficios psicológicos reales al hacer que los equipos se centren en la acción positiva de incrementar los beneficios, en contraposición a la acción negativa de disminuir o evitar costes. Además, tener una medida de la rentabilidad del equipo ayuda a que éste vea la alineación de sus acciones con la actuación global de la empresa.”*

Para finalizar: Respecto de la utilización de precios de transferencia para los sectores internos del negocio, y de la contribución marginal caída o incrementada como medida de ineficiencia o de la mayor eficiencia; creemos que será válida, en tanto y en cuanto se trate en “Centros de gestión integral”, dado que de no ser así, la mayor contribución marginal de un sector se compensa con la menor contribución marginal del otro y entonces el efecto no se produce. (Esto, si entendemos a la contribución marginal como aquella diferencia entre los ingresos y los costos variables, que sirve para hacer frente a los costos estructurales y en exceso de estos generar utilidades o en su defecto pérdidas)

*Un ejemplo curioso y funcional: De utilizar como precio de transferencia el costo completo integral, en un sector que produce menos que el volumen utilizado como base para la asignación de costos, podemos encontrarnos con que la contribución marginal no generada es equivalente a los costos fijos no absorbidos por las unidades no producidas.*

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:**

- ✓ Asociación Española de Contabilidad Directiva  
Terminología oficial de contabilidad directiva  
Ed. Prentice Hall

Madrid 2001

- ✓ Barfield, Jesse T. / Reiborn, Cecily A. / Kinney, Michael R.  
Contabilidad de Costos – Tradiciones e Innovaciones – 5º edición  
Ed. Thomson  
Ciudad de México 2004
- ✓ Hansen, Don R. / Mowen, Maryanne M.  
Administración de Costos – Contabilidad y Control – 3º edición  
Ed. Thomson  
Ciudad de México 2003
- ✓ Horngren, Charles T. / Foster, George / Datar, Srikant M.  
Contabilidad de Costos – Un enfoque gerencial – 8º edición  
Ed. Prentice Hall  
Ciudad de México 2000
- ✓ Kaplan, Robert S. / Cooper, Robin  
Coste y Efecto – 2º edición  
Ed. Gestión 2000  
Barcelona 1999
- ✓ Mintzberg, Henry  
Diseño de Organizaciones Eficientes – 2º reimpresión  
Ed. El ateneo  
Buenos Aires 1991
- ✓ Vázquez, Juan Carlos  
Costos – 2º edición  
Ed. Aguilar  
Buenos Aires 1990
- ✓ Warren, Carl S. / Reeve, James M. / Fess, Philip E.  
Contabilidad Administrativa – 6º edición  
Ed. Thomson  
Ciudad de México 1999
- ✓ Zardoya, Ana Isabel / Cosenza, José Paulo  
Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión – Enero-Junio 2004  
Ed. Asociación Interamericana de Contabilidad / AECA  
Madrid 2004