



## CENTROS DE BENEFICIOS Y PRECIOS DE TRANSFERENCIA

### 1. Nociones conceptuales

Una empresa suele adoptar una estructura divisional cuando su modo de organización ya no constituye un soporte adecuado para la diversidad y el número de sus productos. Una gran variedad de productos eleva a tal nivel las necesidades de coordinación entre los departamentos comercial y de producción que, funcionalmente, la estructura se revela inadecuada. La respuesta a este problema suele consistir en la creación de unidades más o menos autónomas (las divisiones) que concentran su atención en un producto o sector industrial.

El problema que la nueva estructura suele plantear a la alta dirección es el del *control*: cómo cerciorarse de que cada división está actuando en armonía con los intereses de la empresa como un todo. Un modo habitual de tratar este problema consiste en aplicar a cada división el mismo criterio que la sociedad emplea para medir la actuación de cada empresa: el beneficio. Esta solución consiste en considerar cada división como un *centro de beneficios*, esto es, calcular la diferencia entre los ingresos y gastos de cada división, y usar esta cifra como un instrumento para evaluar la calidad de la dirección divisional.

Las razones que frecuentemente se aducen para justificar el tratamiento de todas o algunas de las divisiones de la compañía como centros de beneficios, pueden resumirse en:

- a) La creación de centros de beneficios habrá de permitirnos medir la contribución de cada segmento de la organización a los resultados totales de la empresa.
- b) Confiriéndole responsabilidad sobre los beneficios, el director de división está en mejor situación para tomar aquellas decisiones que tienen consecuencias de signo distinto sobre ingresos y gastos (decisiones sobre precios que afectan al volumen de operaciones, por ejemplo).

---

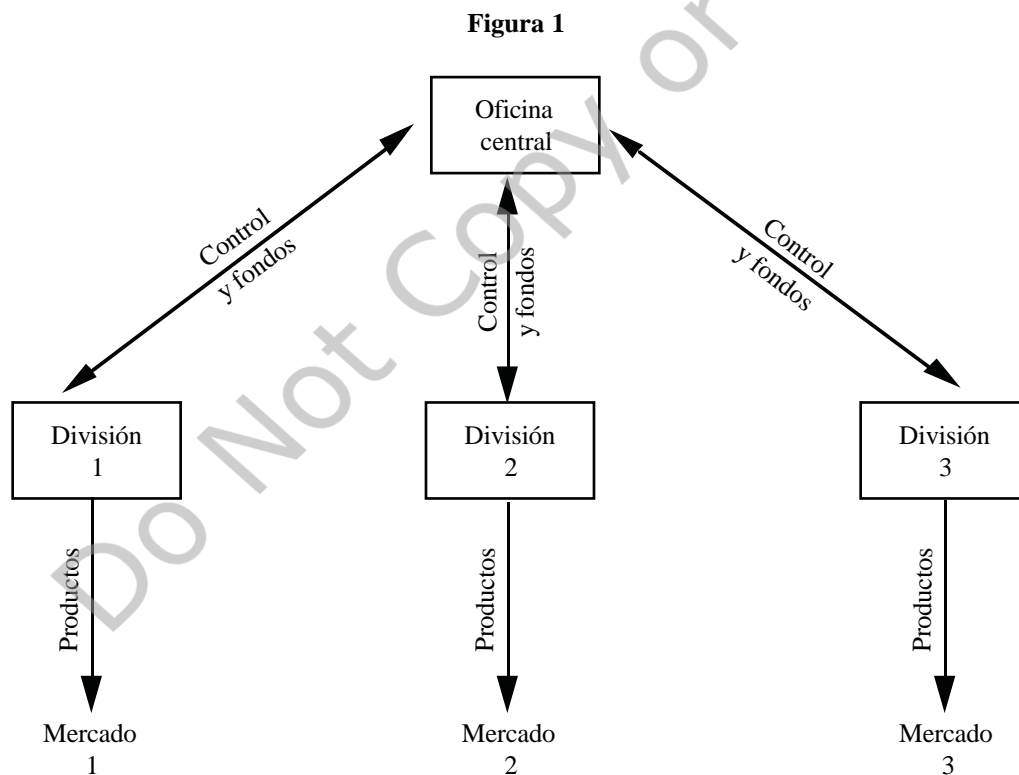
Nota técnica de la División de Investigación del IESE.  
Preparada por el profesor Eduard Ballarín. Septiembre de 1977.

Copyright © 1987, IESE.  
Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IESE.

Última edición: 2/10/99

- c) En consecuencia, el director de división puede ser evaluado de una forma más completa, al haberse ampliado su área de responsabilidad. Esto puede tener una gran importancia en la organización como medio para facilitar el desarrollo profesional de directivos jóvenes a los que la empresa quiere capacitar como directores generales. La existencia de una pluralidad de centros de beneficios amplía las posibilidades que la empresa tiene de ofrecer este tipo de oportunidades.

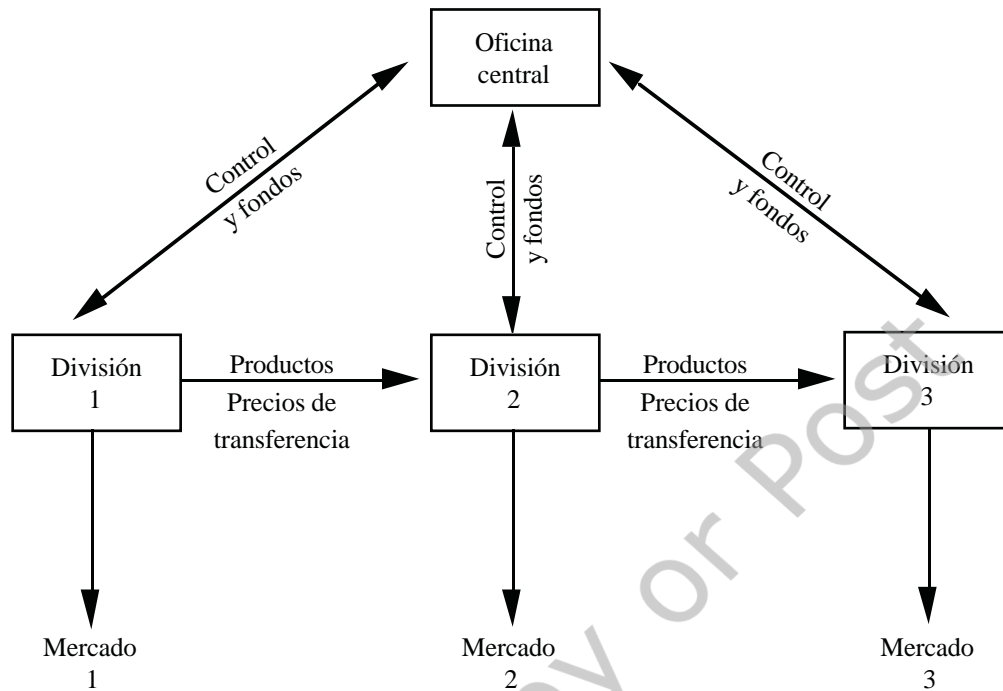
Esta solución puede dar buenos resultados y presenta pocos problemas en las empresas con divisiones y productos *inconexos*, es decir, en aquellas empresas diversificadas en las que no existen transferencias significativas de productos entre sus divisiones. Ello sucede si cada división opera en un mercado o sector totalmente independiente de los que corresponden a las otras divisiones de la misma empresa. En ese caso, las relaciones de abastecimiento y venta para cada división se limitan a operaciones con terceros. La oficina central de la empresa tiene básicamente una función de control administrativo y de «pool» financiero (1). Este tipo de empresas con divisiones puede representarse, esquemáticamente, como aparece en la Figura 1.



La situación es claramente distinta en aquellas empresas total o parcialmente integradas en las que se producen transferencias de bienes entre divisiones, al usar algunas de ellas como materia prima (o comercializar) el producto acabado de otras. En este tipo de empresas surge el problema de la valoración de productos que se transfieren de una división a otra. El valor que se atribuye a estas transacciones suele conocerse como *precio de transferencia*. La Figura 2 trata de esquematizar esta situación.

(1) De hecho, hay empresas diversificadas de productos inconexos que transfieren fondos de una división a otra. Si la división que transfiere los fondos espera recibir un interés por ellos, aparece ya un problema de precios de transferencia. Pero éste es un caso especial que no trataremos en esta nota.

Figura 2



Para entender bien la naturaleza de los problemas que esta situación plantea es preciso no olvidar que la justificación primordial de los precios de transferencia está en que nos permiten seguir utilizando el beneficio divisional como elemento de control. Sin embargo, el director de una división que adquiere productos a precios de cesión puede verse inclinado (y muy justamente en una empresa descentralizada) a utilizar éstos como base en sus decisiones de explotación (así, comprar o fabricar, aceptar una determinada oferta de un cliente, fijar precios, etc.).

*Este es el eje del problema de los precios de transferencia en una empresa integrada: cómo determinar un precio que sea correcto desde los dos puntos de vista: el de la evaluación de la labor gerencial y el de las decisiones de explotación. Como veremos de modo inmediato, conjugar ambos criterios no es un problema trivial, sobre todo por lo que respecta a la aceptación como «justo» del precio de transferencia por parte de uno o más directores de división.*

Un ejemplo sencillo puede permitirnos ver con más claridad cómo puede darse este conflicto entre estos dos objetivos o puntos de vista. Supongamos que la división 1 de la Figura anterior vende determinado producto X a la división 2, a coste completo más cierto margen de beneficios (supongamos un 33,3% de recargo sobre coste completo). Las cifras de coste y beneficio para el producto X son las siguientes:

Coste variable	35 euros
Coste fijo	25 euros
Beneficio	20 euros
	<hr/>
Precio	80 euros