



National

Fijación de precios de transferencia y evaluación de centros de responsabilidad. Decisiones sobre modificación de precios

Jose Ignacio González Gómez

Departamento de Análisis Económico, Contabilidad y Finanzas

www.jggomez.eu

Ejercicio y adaptado: ¹García Suárez, J.L. et al. (2013). **Caso 67, pp 489-495**

Tipos de decisión en el ámbito de la contabilidad de costes y gestión

A. Decisiones de explotación

1 Decisiones de producto

1.1 Baja capacidad

1.1.1 Aceptar o rechazar pedido/oferta especial

1.1.2 Añadir o suprimir productos o líneas

1.1.3 Fabricar o subcontratar

1.1.4 Vender un producto con menor grado de terminación o seguir procesando

1.2 Plena capacidad (índice de margen de contribución por unidad de factor escaso)

2 Decisiones de precio

2.1 Decisiones sobre modificación de precios

B Decisiones de inversión

1 Enunciado

La sociedad National esta organizadas en dos divisiones denominadas, Sur y Norte.

- Sur, cuenta con una demanda externa suficiente para operar a plena capacidad, fabrica el producto SX1 para clientes externos, del cual podría vender como máximo 20.000 unidades, a un precio unitario de 100 € y con un coste variable unitario de 80 €. También puede fabricar el producto SX2 para aprovisionar a Norte, con un coste variable unitario de 50 €, lo que supondría que por cada unidad de SX2 transferida se renunciaría a la producción y venta de una unidad de SX1. Sur maneja una inversión de 1.500.000 € y soporta unas costes fijos anuales de 150.000 €.
- Norte, fabrica 5.000 unidades del producto TP1 que vende a clientes externos a un precio unitario de 180 € con un coste variable unitario de 30 €, además del coste relativo a dos unidades de SX2 que precisa para producir una de TP1. La inversión controlada por Norte asciende a 500.000 € y los costes fijos anuales a 80.000 €. El aprovisionamiento de SX2 se puede realizar mediante compra a Sur o a través de un proveedor externo a 65 €/ud.

Tras varias reuniones entre los directorios de Sur y Norte para establecer un precio de transferencia sin llegar acuerdos satisfactorios para ambas divisiones, la dirección de National ha fijado de manera autoritaria como precio de transferencia de cada unidad de

¹ García Suárez, J.L, Arias Álvarez, A.M, Pérez Méndez, J.A, García Cornejo, B y Machado Cabezas, A (2013): Cálculo de Costes y Control de Gestión. 70 casos de aplicación práctica. Delta Publicaciones.

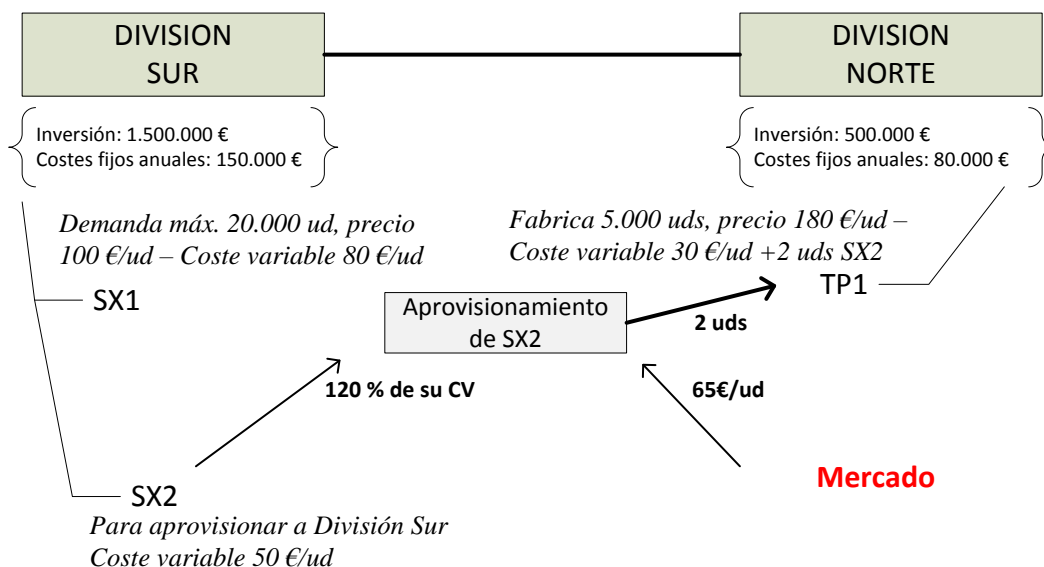
SX2 el 120% de su coste variable, de manera que Sur está obligada a entregar a ese precio las unidades de SX2 que Norte le demande.

Operando en las condiciones anteriores en el ejercicio X1 se han obtenido los siguientes resultados antes de impuestos (se sabe que la inversión de ambas divisiones está financiada íntegramente con fondos propios):

Empresa Nacional

	Divisiones	
	Sur	Norte
Inversión	1.500.000 €	500.000 €
Producción periodo X1	10.000 uds SX1 10.000 uds SX2	5.000 uds TP1
Margen de Contribución:	300.000 €	150.000 €
- Costes fijos:	150.000 €	80.000 €
Bº antes de Int. Imp. (BAI):	150.000 €	70.000 €
ROI %:	10%	14%

EMPRESA NACIONAL



2 Se pide:

1. Revisar el precio de transferencia fijado por National y evaluar el adecuado. En su caso razonar cual sería el precio de transferencia mínimo que cumpliría los requisitos que se deben exigir a un buen precio de transferencia. Propuesta, realizar un análisis de coste de producción y resultados según productos y alternativas.
2. A la vista de los resultados obtenidos en el ejercicio X1 y sabiendo que el coste de oportunidad para los recursos utilizados por National es del 12% (antes de impuestos), la dirección general de dicha sociedad está pensando en liquidar la división Sur, la cual obtiene un ROI inferior al 12% con el fin de reinvertir los recursos que se obtengan en otras alternativas. ¿Le parece correcto el razonamiento anterior? Justifique numéricamente la respuesta.

Nota: ROI = BAI / Atm (Atm= activo total medio en el periodo o inversión promedio)

3 Solución

3.1 Cuestión 1

Desde el punto de vista de la empresa en su conjunto, existen dos alternativas para realizar el aprovisionamiento de SX2, con el fin de obtener el producto TP1, aprovisionamiento interno o compra a un proveedor exterior.

Cada una de estas alternativas tiene su coste para la empresa y que pasamos analizar.

De los datos disponibles, debemos tener en cuenta que el precio de transferencia por unidad de SX2 establecido por la dirección general de NATIONAL es el 120% de sus costes variables, es decir 60€/ud por lo que el precio que determinara los ingresos de SUR por las transacciones a NORTE por unidad de SX2 será de 60 €.

El aprovisionamiento interno supone que SUR incurrirá en un coste variable de SX2 de 50 €/ud y además, dado que está a plena capacidad por cada unidad de SX2 que produce dejará de fabricar y vender una unidad de SX1 con lo que renuncia o pierde el margen de contribución de esta última que es de 20€/unidad.

Por tanto y respecto al producto SX2 a la empresa le interesa aprovisionarse en el mercado ya que su coste es de 65€/ud frente a los 70 €/ud que supone producirlos en la delegación sur (50 € + 20 € de coste de oportunidad).

Cuestión 1. Análisis del precio de transferencia

	Sur		Norte TP1	
	SX1	SX2	P. Mercado	P. Tranf.
Ingresos				
Precio establecido	100,00 €/ud	60,00 €/ud	180,0 €/ud	180,0 €/ud
Coste variable				
Directos (materia prima)	80,00 €/ud	50,00 €/ud	30,00 €/ud	30,00 €/ud
Componentes SX2	PV mercado / Pv Transferencia:		2 uds	2,0 €/ud
			65,00 €/ud	60,00 €/ud
			130,0 €/ud	120,0 €/ud
Total coste variable	80,0 €/ud	50,0 €/ud	160,0 €/ud	150,0 €/ud
Margen de Contribución I	20,00 €/ud	10,00 €/ud	20,00 €/ud	30,00 €/ud
Coste de oportunidad				
... por pérdida de margen de SX1		20,00 €/ud		40,0 €/ud
Margen de Contribución II	20,0 €/ud	10,0 €/ud	20,0 €/ud	-10,0 €/ud
Total coste variable unitario de SX2 con coste de oportunidad		Mercado: 65,00 €/ud	Producción: 70,0 €/ud	

No obstante, el precio de transferencia establecido por NATIONAL implicara que las delegaciones actúen perjudicando los resultados de la empresa en su conjunto, ya que al elegir la transferencia interna o producción de SX2 (con un coste unitario de 70 €/ud) frente a la externa o de mercado (65 €/ud), los resultados se están empeorando en 5€/ud.

- Así para comprar SX2, la delegación Norte cuenta con dos alternativas, a través de solicitarlo a la delegación Sur pagando un precio de transferencia de 60 €/unidad o a través de un proveedor externo a la compañía pagando 65 €/unidad, evidentemente estará interesado en la alternativa de menor costes, es decir Norte solicitara pagar el precio de transferencia. Esto no favorece la congruencia de

objetivos de las delegaciones (al Sur no le interesa fabricar SX2 por que pierde margen y al Norte le interesa aprisionarse internamente a través de precios de transferencia) y la empresa en su conjunto ya que la transferencia interna presenta su coste mayor.

- Por otra parte, en la delegación Sur el precio de transferencia de 60 €, al cual está obligada a vender unidades de SX2 a la delegación Norte, no motiva ni contribuye a evaluar correctamente su desempeño, ya que la imposición de dicho precio le supone una reducción de beneficios, al tener que renunciar a la venta de unidades del producto SX1 que generan un beneficio superior al producto SX2.
- * Igualmente no habrá autonomía en la toma de decisiones, ya que existe la obligación de atender las peticiones de la delegación Norte a 60€ por unidad de SX2.

Por todo lo anterior el precio de transferencia de 60€ de SX2 no es un buen precio de transferencia.

3.2 Cuestión 2

Teniendo en cuenta el precio de transferencia fijado por la empresa para el producto SX2 a Norte, que fuerza la transacción interna de 10.000 unidades de SX2 desde delegación Sur a delegación Norte. Se presenta a continuación las cuentas de resultados de las delegaciones.

Atendiendo a los valores que se desprende del ROI, parece que Sur obtiene un rentabilidad inferior al coste de los fondos empleados en su financiación, el 12% mientras que Norte presenta un RO por encima de ese umbral (14%).

Cuestión 2. Liquidación de la delegación Sur Coste de financiación: 12%

	Sur		Norte
	SX1	SX2	TP1
Ingresos - Unidades:	10.000 uds	10.000 uds	5.000 uds
	100,00 €/ud	60,00 €/ud	180,0 €/ud
	1.000.000 €	600.000 €	900.000 €
Costes variables:	80,0 €/ud	50,00 €/ud	150,0 €/ud
	800.000 €	500.000 €	750.000 €
=Marg, Contribución:	200.000 €	100.000 €	150.000 €
	20,00 €/ud	10,00 €/ud	30,00 €/ud
-Costes Fijos:	150.000 €		80.000 €
Beneficion All:	150.000 €		70.000 €
ROI = BAll/Atm:	10%		14%
Resultado de la empresa:	220.000 €		

Ahora bien debemos ser conscientes que estas rentabilidad están distorsionadas por efecto de un precio de transferencia inadecuado, si se hubiera fijado un precio de transferencia superior a 65 € por unidad de SX2, Norte compraría las 10.000 unidades a un proveedor externo a un precio de 65 € y sur por tanto vendería 20.000 unidades de SX1, en este caso las cuentas de resultados de las divisiones seria el siguiente:

	Sur SX1	Norte TP1
Ingresos - Unidades:	20.000 uds 100,00 €/ud 2.000.000 €	5.000 uds 180,0 €/ud 900.000 €
Costes variables:	80,0 €/ud 1.600.000 €	160,0 €/ud 800.000 €
= Mar. Contribución:	400.000 € 20,0 €/ud	100.000 € 20,0 €/ud
-Costes Fijos:	150.000 €	80.000 €
Beneficio All:	250.000 €	20.000 €
ROI = BAll/Atm:	16,7%	4,0%
Resultado de la empresa:	270.000 €	

Como consecuencia de un adecuado precio de transferencia, el resultado de la empresa en su conjunto se incrementaría en 50,000 € por efecto de los siguientes factores:

- 1) Delegación Sur incrementara su beneficio en 10,000 uds, ya que en vez de vender 10,000 uds de SX2 con un margen de contribución unitario de 10 € se vende 10,000 uds de SX1 con un margen de contribución unitario de 20 €.
- 2) Delegación Norte verá reducido su beneficio al adquirir a un proveedor externo 10,000 uds de SX2 a un precio de 65 en vez de a 60.

Como consecuencia de un precio de transferencia adecuado el ROI reflejara la auténtica rentabilidad de cada división. Como puede observarse Sur alcanza un ROI del 16,7% que supera el coste de la financiación (12%), mientras que ocurre lo contrario con Norte, cuya rentabilidad, el 4% está muy por debajo del 12%.

Los malos resultados están en Norte y no en SUR como inicialmente parecía.