

El coste de oportunidad como herramienta empresarial

1.	INTRODUCCIÓN.....	2
2.	EL COSTE DE OPORTUNIDAD.....	2
2.1.	El coste de oportunidad en el ámbito económico	3
2.2.	El coste de oportunidad en el ámbito contable	4
2.3.	Comparación económica y contable del coste de oportunidad.....	6
3.	EL COSTE DE OPORTUNIDAD EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	8
3.1.	La toma de decisiones y el coste de oportunidad.....	10
3.2.	El coste de oportunidad en algunas decisiones empresariales	12
3.2.1.	Fabricar o comprar.....	12
3.2.2.	Aceptar una orden especial	14
3.2.3.	Vender o seguir procesando.....	15
4.	EL COSTE DE OPORTUNIDAD EN UN SISTEMA DE PRECIOS DE TRANSFERENCIA	16
4.1.	Características generales de un sistema de precios de transferencia.....	18
4.2.	Condiciones a cumplir por un sistema de precios de transferencia.....	19
4.3.	Bases para la fijación de precios de transferencia	19
4.3.1.	Precios de transferencia negociados.....	20
4.3.2.	Precios de transferencia basados en modelos de coste	20
4.3.3.	Precios de transferencia basados en precios de mercado.....	22
4.3.4.	Precios de transferencia basados en el coste de oportunidad.....	22
4.4.	El coste de oportunidad como precio de transferencia	23
5.	CONCLUSIONES	24
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS CITADAS.....	26

1. INTRODUCCIÓN

El coste de oportunidad es utilizado, frecuentemente, en los procesos de toma de decisiones, tanto en el área contable como económica. Desde un punto de vista ideal, el decisor debería poder elaborar un listado de posibles alternativas y calcular los resultados esperados de acuerdo con cada una de ellas, eliminar las carentes de atractivo y centrarse en un número concreto de opciones. El rechazo de algunas de estas alternativas determina el nacimiento del coste de oportunidad.

Este trabajo se inicia con el análisis del significado conceptual del coste de oportunidad tanto en el ámbito económico como contable y con una reflexión comparativa de ambos tipos de enfoques.

A continuación, se profundiza en algunas de las decisiones más habituales a las que se enfrenta una empresa y, en la conveniencia de considerar el coste de oportunidad cuando el gestor debe decidir qué alternativa entre las existentes resulta más aconsejable para su empresa.

Finalmente, se estudia el empleo del coste de oportunidad como base para la fijación de precios de transferencia, mostrando algunos de los criterios posibles para determinar los precios de transferencia.

2. EL COSTE DE OPORTUNIDAD

La influencia del coste de oportunidad en el proceso de toma de decisiones ha sido siempre objeto de interés por parte de los agentes económicos. Estos costes se consideran relevantes ya que les ayudan a garantizar la calidad de las decisiones futuras. No obstante, se aprecian diferencias conceptuales en el entorno económico y contable, que resulta conveniente analizar.

2.1. EL COSTE DE OPORTUNIDAD EN EL ÁMBITO ECONÓMICO

El concepto de coste de oportunidad nace con Frederich von Wieser (1851-1926) el cual definió el valor de un factor de producción en términos de su coste de oportunidad, es decir, el ingreso neto generado por el factor en su mejor uso alternativo (Burch y Henry, 1974, p. 119).

En el enfoque económico, se parte de la idea de que los recursos son escasos y, en su mayoría, tienen usos alternativos. Así pues, la producción de un bien implica la renuncia a fabricar otro producto con esos mismos recursos. El bien o servicio al que se le han aplicado esos recursos se expresará en términos del bien o servicio sacrificado.

La toma de decisiones en un mundo de escasez implica renunciar al resto de opciones, lo que supone el sacrificio de hacer otra cosa. Esa opción a la que se renuncia se denomina coste de oportunidad (Samuelson y Nordhaus, 1992, p. 38).

El coste de oportunidad se mide en unidades físicas en vez de unidades monetarias. Es cierto que los bienes se valoran monetariamente pero esa tasación carece de sentido si no se sabe qué se hubiera podido adquirir con ese dinero cuando se ha optado por un bien concreto (Lipsey y Harbury, 1989, p. 8).

Katz y Rosen (1994, pp. 2-3) aplican concepto de coste de oportunidad tanto a nivel individual como social, es decir, cuando un individuo decide adquirir un manual de contabilidad, está renunciando a una entrada al teatro. Desde un punto de vista social, el mejor uso alternativo podría haber sido la donación del dinero a una organización benéfica.

Si bien el coste de oportunidad se define como el valor de un recurso en su mejor uso alternativo, puede ocurrir que esa opción sustitutiva que se sacrificaría para poder disponer de

la tenencia de un determinado recurso no existiera, lo cual significaría que el coste de oportunidad fuese cero (Miller y Meiners, 1988, p. 290).

Se puede hablar de tres casos en los que el coste de oportunidad toma este valor (Lipsey y Harbury, pp. 9-10, 1989):

- Bienes libres. Se trata de bienes que existen en abundancia en la naturaleza y cuyo empleo no genera costes de oportunidad.
- Factores de un solo uso. Aquellos recursos que se pueden emplear en diferentes alternativas tienen un coste de oportunidad porque al optar por una de ellas, se está sacrificando al resto. Si ese recurso sólo tuviese una única alternativa, su coste de oportunidad sería cero.
- Desempleo general. En general, la elaboración de un bien supone apartar recursos de la producción de otro bien. En determinadas ocasiones, los recursos están desempleados y el coste de oportunidad es cero.

El coste de oportunidad se puede representar gráficamente mediante la frontera de posibilidades de producción la cual recoge todas las combinaciones de bienes que se pueden elaborar al emplear todos los factores de producción de que se disponen con la máxima eficiencia. La economía produce eficientemente cuando no puede producir una cantidad mayor de un bien sin producir una menor del otro, es decir, cuando se encuentra en la frontera de posibilidades de producción.

2.2. EL COSTE DE OPORTUNIDAD EN EL ÁMBITO CONTABLE

La Contabilidad Financiera no recoge el coste de oportunidad al contabilizar aquellos costes que representan ingresos o gastos que, o bien se cobran o pagan en el momento actual o, en un momento posterior. Es decir, cuando se opta por una alternativa se contabilizarán todas las operaciones que de ella se deriven pero, no se registrarán las operaciones que procedan de la mejor alternativa a la que se renuncia, o sea, el coste de oportunidad.

El principio de devengo viene a ratificar la afirmación anterior en cuanto que señala que la imputación de los ingresos y los gastos se hará en función de la corriente real de bienes y servicios que los mismos representen independientemente del momento en que se produzca el cobro o el pago de ellos. Este principio está indicando que los ingresos y los gastos se contabilizan cuando se generan unos derechos de cobro o de pago los cuales generarán unos desembolsos futuros. Se contabilizan las alternativas seleccionadas pero no aquellas que se rechazan ya que éstas no crean derechos de cobro o de pago y, por lo tanto, tampoco desembolsos.

El hecho de que el coste de oportunidad no sea incorporado en los informes de la Contabilidad Financiera obedece a la dificultad para calcularlo. Es preciso conocer todas las alternativas a las que se renuncia cuando se elige una de ellas, lo cual en la mayoría de los casos no es posible porque son muchas las peculiaridades y restricciones informativas existentes sobre los cursos de acción alternativos (López Díaz y Menéndez Menéndez, 1989, p. 305).

Además, su incorporación implicaría un alto grado de subjetividad en la información económico-financiera, nada aconsejable cuando el objetivo del Plan Contable es que las cuentas anuales se formulen evitando distorsiones en la imagen que un tercero podría tener sobre los resultados habidos durante el ejercicio y sobre la situación real de la empresa desde una perspectiva económica, patrimonial y financiera.

Junto a este aspecto, es preciso añadir que los costes de oportunidad están cambiando constantemente, es decir, varían según las circunstancias lo que hace aún más difícil su contabilización. Lo que hoy puede ser un coste de oportunidad, mañana puede dejar de serlo (Honrgren et al., 1996, p. 397).

No obstante, el coste de oportunidad es utilizado en los sistemas de contabilidad de costes cuando la descentralización de operaciones y la autoridad ha sido implantada y también, cuando la medida del funcionamiento se hace a través de divisiones operativas dentro de la compañía (Neuner y Deakin III, 1983, p. 709). Además, este coste resulta relevante en

la adopción de decisiones y deben ser tenidos en cuenta a la hora de seleccionar la opción más conveniente.

2.3. COMPARACIÓN ECONÓMICA Y CONTABLE DEL COSTE DE OPORTUNIDAD

El concepto de coste de oportunidad es definido por los diferentes autores tanto del ámbito contable como económico, en función de los ingresos, los costes o los beneficios.

Las diferencias en el terreno económico y contable, no radican en el concepto de coste de oportunidad sino en el concepto de coste, el cual es distinto, y la razón de esas diferencias subyacen, precisamente, en el coste de oportunidad.

Los costes contables de un input o conjunto de inputs se basan en los precios pagados por los recursos en el momento de su adquisición. Sin embargo, los costes económicos de utilizar un input o combinación de inputs en una actividad determinada, son los ingresos netos que se podrían haber generado en su mejor uso alternativo, es decir, los costes de oportunidad (Burch y Henry, 1974, p. 119).

El Plan General de Contabilidad español señala que los bienes se valorarán al precio de adquisición o al coste de producción entendiendo por precio de adquisición, el importe reflejado en factura además de todos los gastos que se necesiten para que el bien se ponga en funcionamiento (si se trata de un inmovilizado), o todos los gastos que se generen de forma adicional hasta que los bienes se encuentren almacenados (en el caso de las existencias), y por coste de producción, el precio de adquisición de las materias primas y otras materias consumibles, y el resto de los costes tanto directos como indirectos que se puedan imputar a dichos bienes, siempre que tales costes se correspondan con el período de fabricación. Como se puede observar, en ambos conceptos se prescinde del coste de oportunidad.

El coste recogido por la Contabilidad de Costes se refiere al conjunto de recursos que participan en el proceso de producción de un período determinado y, que se captan, registran y tasan atendiendo a los criterios propios de esta disciplina contable (Sáez Torrecilla et al., 1993, p. 24).

En línea con esta concepción se recoge la afirmación de Pedersen que señala que los costes son el consumo, valorado en dinero, de bienes y servicios para la producción que constituye el objetivo de la empresa (Mallo et al., 1994, p. 17).

Tanto en Contabilidad como en Economía, el concepto de coste incluye los denominados costes explícitos. Sin embargo, los costes implícitos no son contemplados en el ámbito contable y sí en el económico.

Existen varios casos de costes no imputados en Contabilidad como son el coste del capital propio y el sueldo del empresario, los cuales constituyen las dos diferencias más importantes entre el resultado económico y el resultado contable.

El coste del capital propio es un coste de oportunidad ya que, al destinarse los recursos financieros a la financiación de un determinado bien, servicio o proceso productivo, se está renunciando a la remuneración o interés que se obtendría si los mismos se materializaran en inversiones financieras.

Respecto al sueldo del empresario, se trata de un concepto de coste habitualmente tratado de forma distinta, según los autores.

Ha habido algunos intentos para poder reflejar este coste en la Contabilidad. Así, el Grupo 9 del Plan General de Contabilidad, o Contabilidad Analítica ha tratado de calcular e imputar tales costes, a través de un modelo con costes de oportunidad en el que se incluye el sueldo del empresario.

El Grupo 9 indica que desde que el empresario toma la decisión de trabajar en su empresa, está sacrificando el salario que podría conseguir si trabajase en otra empresa. El concepto de remuneración del empresario tiene un carácter más teórico que práctico y, en la actualidad, su incidencia se reduce a aquellas empresas pequeñas en las que la figura del empresario y del capitalista puede superponerse, frente a las empresas de cierto tamaño las cuales se caracterizan por la profesionalización de la dirección (Rocafort Nicolau, 1985, pp. 105-106).

El trabajo del empresario debe considerarse como un coste, aunque no cobre de manera directa sino a través de la compensación que supone el beneficio obtenido por su empresa. La remuneración del propietario se define como un coste de oportunidad, es decir, como los ingresos que deja de percibir al ser el dueño no remunerado de su empresa y, no asalariado en otra (Samuelson y Nordhaus, 1992, p. 610).

Cuando al empresario no se le remunera su trabajo, el valor que se imputa a la actividad que realiza es, bien la cantidad que se pagaría a otra persona para que realice su misma labor, bien la cantidad que percibiría si ocupase otro puesto de trabajo.

Este concepto de coste ha perdido importancia por varias razones, entre otras porque la figura del empresario está siendo sustituida por un equipo directivo (Mallo, 1997, p. 249) y porque la legislación laboral obliga a que cualquier trabajador que lleve a cabo una labor continuada en un determinado lugar de trabajo, sea remunerado (Mallo, 1994, p. 184).

3. EL COSTE DE OPORTUNIDAD EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Los costes se pueden catalogar de múltiples formas atendiendo a su naturaleza, a su función, a su vinculación al momento de producción o a su valor para la toma de decisiones, entre otras. Estas clasificaciones son abiertas en cuanto a que no se pueden fijar límites

perfectos para ellas. Cada empresa deberá crear la clasificación de costes que mejor se adapte a sus características y a sus necesidades de información contables.

Como señaló Maurice Clark, existen diferentes costes para diferentes propósitos, no pudiendo haber un único concepto de coste (Ripoll Feliú y Vilar Sanchís, 1989, p. 340).

Los costes se pueden clasificar atendiendo a su valor para la toma de decisiones en:

- Costes diferenciales. Son la diferencia entre los costes totales de dos alternativas. Cuando el coste de elegir una u otra opción aumenta, se llama coste incremental. Si, por el contrario, ese coste disminuye se habla de coste decremental. El coste diferencial también se denomina coste marginal porque se refiere al coste que ocasiona la producción de una unidad adicional de un bien. Contablemente, el coste marginal se refiere al coste incremental asociado con un proyecto adicional.
- Costes relevantes o irrelevantes. Mientras que los costes relevantes son aquellos costes futuros esperados que serán diferentes según las alternativas, los costes irrelevantes no se ven influidos por las resoluciones de la gerencia, es decir, son costes que no varían sea cual sea la opción elegida. Un ejemplo de costes irrelevantes son los costes hundidos que son costes pasados en los que ya se ha incurrido, los cuales no se deben considerar a efectos de la toma de decisiones.
- Costes de oportunidad. En el apartado anterior, se ha definido ampliamente el coste de oportunidad. Básicamente, es el beneficio de la mejor alternativa a la que se renuncia, al elegir otra opción.
- Costes controlables o incontrolables. Los primeros son costes sobre los que el directivo de una empresa puede influir en un período de tiempo. Por el contrario, aquéllos que no se ven afectados por las decisiones de la gerencia son costes incontrolables.
- Costes de desembolso. Son costes que generan un pago en el momento actual o anterior o en un momento posterior, por lo que podrán contabilizarse. Estos costes pueden ser relevantes o no según el tipo de decisión.

Los costes utilizados en la toma de decisiones y, en especial, el coste de oportunidad forman el conjunto de herramientas básicas del proceso de toma de decisiones que será objeto de estudio a continuación.

3.1. LA TOMA DE DECISIONES Y EL COSTE DE OPORTUNIDAD

Los directivos de una empresa deben llevar a cabo funciones de planificación, ejecución y control las cuales están integradas en el proceso de toma de decisiones (Gimeno Zuera, 1996, p. 36). Una decisión se puede definir como la elección de una alternativa entre varias posibles (Rosana Martí y Ballarín Fredes, 1986, p. 36).

Las decisiones son muy diversas y complejas. Sin embargo, en el mundo empresarial, existen algunas muy habituales como comprar o fabricar un producto o aceptar o no un pedido especial. Estas y otras decisiones serán analizadas seguidamente.

A la hora de elegir una opción se emplean datos tanto cuantitativos como cualitativos los cuales proporcionan información que puede ser o no relevante. Por información relevante se entiende aquella que es útil para el agente decisor y que disminuye su incertidumbre cuando tiene que elegir una de las alternativas posibles.

La toma de decisiones exige como pasos previos, el planteamiento del problema, la búsqueda de información y la definición y evaluación de las posibles alternativas (Ripoll Feliú y Vilar Sanchís, 1989, p. 327).

Con posterioridad, se confeccionan informes para seleccionar e implementar la alternativa óptima (Polimeni et al., 1989, p. 586).

Resulta difícil elaborar modelos de informes ya que las decisiones que se deben tomar son distintas, lo que no favorece la creación de formatos estándar. Sin embargo, se han diseñado algunos modelos que ayudan en el proceso de toma de decisiones. Entre ellos cabe destacar los siguientes (Álvarez López et al., 1995, pp. 247-248):

- El informe de coste total. Este informe recoge los costes e ingresos relevantes e irrelevantes para cada una de las alternativas. Prescinde de los costes históricos que son costes en los que ya se ha incurrido y que no afectan a la decisión que se quiere tomar.
- El informe de coste diferencial. A diferencia del anterior, contiene únicamente los costes e ingresos relevantes y, omite los costes irrelevantes.
- El informe de coste de oportunidad. Es un informe de costes diferenciales que añade el coste de oportunidad en que se incurre cuando se selecciona una opción y se renuncia a las restantes. De los tres tipos de informes, el del coste de oportunidad es el más adecuado, pues incluye tanto los costes relevantes como los de oportunidad.

En la toma de decisiones, la definición de costes se deberá fundamentar en el sacrificio económico y no en el concepto histórico el cual recoge sacrificios pasados y no resulta relevante en las decisiones (Iglesias Sánchez, 1996, p. 5).

Si los recursos son escasos y pueden utilizarse en diversas opciones, debe tenerse en cuenta el coste de oportunidad. De este modo, se están analizando los ingresos que se dejan de percibir cuando se rechaza una alternativa.

La utilización del coste de oportunidad está sujeta a la velocidad en la captura de la información ya que los directivos deben tomar las decisiones rápidamente. De lo contrario, puede que no les beneficie la incorporación de esta información si su empleo supone un retraso en la toma de las decisiones (Rayburn, 1988, p. 549).

El coste de oportunidad ha sido objeto de varios estudios en el proceso de toma de decisiones. En especial, se ha analizado el comportamiento de los decisores y los medios que utilizan para tomar una decisión.

Algunos autores se han planteado en qué medida se tiene en cuenta el coste de oportunidad cuando se tiene que solventar un problema. Becker, Ronen y Sorter (1974, pp. 317-329) investigaron la utilidad de la información acerca del coste de oportunidad en la toma de decisiones. Para ello, pidieron a los individuos sujetos a este estudio que escogiesen entre dos proyectos de inversión alternativos. En un proyecto se recogían tanto los costes de oportunidad como los de desembolso, mientras que en el otro sólo éstos últimos. De su estudio concluyeron que los decisores ignoran o dan un menor valor al coste de oportunidad que a los costes de desembolso y utilizan de forma intuitiva los costes de oportunidad excepto cuando las alternativas son presentadas en un estilo contable formalizado.

Con posterioridad, Neumann y Friedman (1978, pp. 400-410) realizaron un estudio similar al de los anteriores autores. Sin embargo, los resultados fueron diferentes. Los individuos utilizan el coste de oportunidad cuando aparece en los informes formales financieros y consideran al coste de desembolso como una parte más de la información relativa a las opciones a elegir.

Años más tarde, Hoskin (1983, pp. 78-95) se planteó porqué los decisores tendían a infravalorar el coste de oportunidad y, entre las posibles razones, señaló dos:

- La no disponibilidad de información acerca del coste de oportunidad. A menudo, esta información no es valorada ni recogida y los decisores tienen dificultades para utilizarla cuando se necesita.
- La actitud ante el riesgo. La aversión al riesgo puede hacer que a un decisor le parezca que los costes de oportunidad están infravalorados cuando en realidad no lo están.

3.2. EL COSTE DE OPORTUNIDAD EN ALGUNAS DECISIONES EMPRESARIALES

El proceso de toma de decisiones puede definirse como el proceso de selección entre dos o más alternativas de cursos de acción. A continuación, se examinan algunas de las decisiones más usuales del entorno empresarial.

3.2.1. FABRICAR O COMPRAR

Cuando una empresa se plantea la posibilidad de fabricar un componente de un determinado producto que adquiere en el exterior, puede ser debido a varias razones:

- La obtención del beneficio que consiguen los proveedores que le suministran ese bien.
- La certeza de que siempre tendrán ese componente en la cadena de producción cuando lo necesiten, es decir, no dependerán de la puntualidad de los suministradores externos.
- Mejorar la calidad del producto fabricado.

Sin embargo, hay ocasiones en las que la empresa no puede competir con los proveedores externos en términos de calidad y/o precio.

La decisión de producir una determinada pieza o comprarla ha de considerar un conjunto de factores tanto cuantitativos como cualitativos:

- Factores cuantitativos. Se refiere a costes adicionales que la empresa debe acometer como son costes de pedido, de transportes, seguros y otros, en el caso de compra, y coste de materias primas, mano de obra directa así como indirectos de fabricación e incluso, posibles inversiones de capital, en el caso de fabricación interna. También deben considerarse como factor cuantitativo, la posible utilización de la capacidad ociosa.

- Factores cualitativos. Existe la posibilidad de que la producción de esa pieza sea percibida como algo negativo por los clientes y éstos opten por un nuevo vendedor. También puede ocurrir que la decisión de fabricar ese componente sea consecuencia de la existencia puntual de capacidad ociosa y que una vez desaparecida, resulte imposible que los antiguos proveedores suministren nuevamente el componente.

McLaughlin y Taggart (1992, pp. 12-23) analizaron el coste de oportunidad si una empresa tenía capacidad ociosa. De no existir una opción alternativa para esa capacidad sobrante, el coste de oportunidad sería cero. Así pues, una empresa incurre en un coste de oportunidad si la desviación de la capacidad hacia el nuevo proyecto excluye su uso futuro a otros proyectos.

Para estos autores, los métodos para estimar el coste de oportunidad son accesibles, pero centran su atención exclusivamente en la inversión futura de la entidad y hacen suposiciones muy fuertes respecto al pronóstico de la inversión. No reconocen ciertas opciones del problema y, en algunas circunstancias, las estimaciones son erróneas.

La capacidad oportuna proporciona a la empresa la opción de producir. Así, si una empresa desvía la capacidad desde un producto a otro, está renunciando a producir el primero, de manera inmediata. El verdadero coste de oportunidad de usar capacidad sobrante está en el cambio de valor de las opciones de la empresa.

Estos autores reconocen que el coste de oportunidad no es necesariamente igual al valor actual neto de la inversión específica o de las decisiones de producción.

Partiendo de un problema, contrastan los métodos existentes para medir el coste de oportunidad con otros opcionales y utilizan un ejemplo numérico en el que el coste de desviar la capacidad sobrante es calculado para diferentes valores de variables tales como el coste de la inversión, el tipo de interés, el precio del producto y el coste unitario de producción.

Demuestran que el verdadero coste de oportunidad varía ampliamente bajo tales condiciones, de un modo que no es captado por los métodos existentes.

3.2.2. ACEPTAR UNA ORDEN ESPECIAL

Las empresas pueden plantearse si aceptar o no una orden especial, entendida ésta como la fabricación y venta posterior de un determinado número de unidades de un producto a un precio inferior al habitual, sometido a modificaciones y, en ocasiones, bajo una denominación distinta.

La aceptación de este tipo de pedidos genera unos ingresos extras a la empresa. Por contra, los inconvenientes se centran en el efecto que los mismos puedan tener sobre los clientes comunes ya que éstos pueden optar por comprar el producto de la orden especial y/o sentirse perjudicados si adquieren el producto habitual a un precio superior al del pedido especial.

Habitualmente, los costes relevantes en estas decisiones suelen ser de tipo variable aunque, en ocasiones, también fijos como ocurre en el caso de que la compañía deba aumentar su capacidad.

En este tipo de decisión, puede existir un coste de oportunidad si la aceptación de esa orden especial implica disminuir la producción del producto habitual.

3.2.3. VENDER O SEGUIR PROCESANDO

Otra posible decisión que debe tomar la empresa, es si vender los productos conjuntos en el punto de división o punto de separación, o seguir fabricando algunos o todos, a partir de ese punto.

Por productos conjuntos se entiende aquellos que no se pueden identificar hasta su punto de división en el cual, podrán venderse por separado y ya no compartirán los costes de seguir fabricándose. Tales costes se denominan costes separables.

Para decidir si fabricar o no los productos a partir del punto de división, se utiliza el análisis del coste de oportunidad, el cual se define como los ingresos a los que renuncia la empresa si decide procesar los productos adicionalmente, en vez de venderlos en el punto de separación.

Además de las decisiones anteriormente comentadas, existen otro tipo de decisiones que surgen de plantearse si el rendimiento obtenido con el capital invertido en un negocio es superior al resultado que se podría obtener con ese mismo capital en otra opción alternativa.

Un ejemplo que ilustra este planteamiento es el caso de Coca-Cola. Esta empresa no acudía a los mercados financieros para financiar sus inversiones. En vez de ello, utilizaba los fondos de los accionistas, o sea, el capital propio (Maital, 1995, pp. 42-44).

Como regla general, los accionistas mantienen su dinero en una sociedad siempre que el rendimiento que obtengan sea superior al que lograrían si lo invirtiesen en el exterior. Coca-Cola comprobó que todos sus negocios exceptuando los de las bebidas sin alcohol y los zumos, generaban un rendimiento del 8% y que el coste de oportunidad del capital propio era del 16%. Es decir, el coste de utilizar los fondos de los accionistas era el doble del rendimiento que proporcionaban las mismas. La decisión de la empresa de emplear capital propio no era la correcta. La solución que se tomó fue cerrar todos aquellos negocios cuyo capital no obtuviera un rendimiento por lo menos igual al coste de oportunidad.

En numerosas ocasiones, el responsable de una empresa o negocio cree que está tomando sus decisiones correctamente porque la información muestra un resultado positivo. Sin embargo, es preciso plantearse si existe alguna otra alternativa con la que se pudiera mejorar el rendimiento de la inversión efectuada. Si así fuera, de no elegir esa nueva opción la empresa estaría renunciando a unos beneficios, o lo que es lo mismo tendría un coste de

oportunidad positivo, con lo que no estaría invirtiendo los recursos en la mejor alternativa posible.

En el apartado siguiente, se estudiará la utilización del coste de oportunidad en los sistemas de fijación de precios de transferencia. Pese a constituir otro tipo de decisión empresarial, se ha considerado la necesidad de desarrollar este tema independientemente, dada su complejidad.

4. EL COSTE DE OPORTUNIDAD EN UN SISTEMA DE PRECIOS DE TRANSFERENCIA

En las últimas décadas, la industria ha adquirido mayor complejidad, las empresas han aumentado su tamaño y han surgido con fuerza las multinacionales. En este contexto, el precio de transferencia ha cobrado gran importancia.

Cuando las empresas estaban centralizadas, el precio de transferencia basado en el coste era utilizado como indicador de la actuación de la dirección. Sin embargo, cuando se tiende hacia la descentralización, este precio no resulta útil, de ahí la necesidad de plantear nuevos métodos para la fijación de tales precios, adaptados a este nuevo contexto (Rayburn, 1988, p. 909).

Los precios de transferencia deberían ser considerados, no sólo como una herramienta útil para la adopción de decisiones por parte de los directivos de la división, sino también como medida del rendimiento de la misma.

Con frecuencia, en una organización descentralizada lo que para la división vendedora es su producto final, se convierte en la materia prima de la división compradora. En esta situación, el precio al que se transfiere el producto influirá en el resultado de ambas divisiones.

La fijación de un sistema de precios de transferencia debe ser muy meticulosa con el fin de evitar que las divisiones adquieran bienes y servicios del exterior cuando la organización podría producirlos con sus propias instalaciones y recursos.

Cuanto mayor es el grado de interdependencia entre las divisiones principales, mayor será la importancia del problema de fijación de precios de transferencia. La clase de diversificación también afecta al grado de interdependencia; una empresa diversificada en industrias básicas, no tiene apenas problemas de fijación de precios de transferencia. Este es el caso de una empresa con varios negocios los cuales no tienen ninguna relación entre sí. Sin embargo, aquellas organizaciones integradas verticalmente, aquellas que llevan a cabo actividades interdependientes, presentarán un número de transferencias muy elevado lo cual agravará este problema.

Las divisiones descentralizadas se pueden clasificar como centros de coste, de ingresos, de beneficios o de inversión, en función de los distintos tipos de responsabilidad. Un centro de costes se responsabiliza de los costes en que incurre fruto de sus decisiones, pero no se preocupa del valor de los productos de los bienes y servicios obtenidos y, en un centro de ingresos, su responsable controla solamente las variables que permiten y condicionan la consecución de un mayor o menor nivel de la cifra de ventas sin afectar a los costes. En un centro de beneficios, el responsable se encarga de controlar los gastos y los ingresos. Y un centro de inversión, no es más que un centro de beneficios en el que el directivo no sólo se responsabiliza del beneficio sino también de las inversiones utilizadas (Blanco Dopico, 1987, p. 74).

Los estudios más importantes sobre centros de responsabilidad se han plasmado en los centros de beneficios.

4.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE UN SISTEMA DE PRECIOS DE TRANSFERENCIA

Las características que un sistema de precios de transferencia debería tener son las siguientes (López Díaz y Menéndez Menéndez, 1989, pp. 298-302):

- Todo sistema de precios de transferencia debe impedir la toma de decisiones subóptimas para la empresa. La decisión tomada por el responsable de la división debería coincidir con la tomada por la dirección central en esa misma situación. Los objetivos de la división deben plantearse de modo que se cumplan los objetivos de la empresa como un todo.
- El indicador que evalúa la actuación de un centro de beneficios es el resultado obtenido en dicho centro. Un sistema de precios de transferencia será adecuado cuando permita detectar los resultados de la división que son responsabilidad de sus propias decisiones. Por otra parte, el resultado debe recoger la contribución real al beneficio global. De lo contrario, si ese beneficio incluyese parte del de otras divisiones, se produciría un conflicto interdivisional.
- Se elegirá un sistema de precios de transferencia en virtud del objetivo para el que la información va a ser empleada. La utilización de un sistema de precios de transferencia que proporcione una información determinada cuando, en realidad, la información necesaria es otra, conduce a una toma de decisiones errónea.
- Dado que los recursos son escasos, se optará por un sistema de precios de transferencia que evite asignaciones subóptimas de los mismos entre las diferentes alternativas. Las decisiones tomadas por el director de la división conducirán a una asignación óptima de los recursos siempre que el valor asignado a los bienes y servicios transferidos se aproxime al coste de oportunidad, es decir, al valor de la mejor alternativa sacrificada.

4.2. CONDICIONES A CUMPLIR POR UN SISTEMA DE PRECIOS DE TRANSFERENCIA

La necesidad de establecer un sistema de precios de transferencia que mida las relaciones entre las divisiones de una organización, obliga a tener en cuenta un conjunto de

condiciones que todo sistema de precios de transferencia debe cumplir (Polimeni, Fabozzi y Adelberg, 1989, p. 822):

- El precio de transferencia será la herramienta utilizada por las divisiones compradora y vendedora para tomar decisiones según sus propios intereses y los de la compañía como un todo.
- En una empresa descentralizada, los responsables de las divisiones deberán tomar sus decisiones independientemente y sin ningún tipo de coacción por parte de la dirección. Esto implica la adquisición o venta de los bienes y servicios tanto interna como externamente al precio que más les convenga y que satisfaga sus necesidades.
- El precio de transferencia no deberá obstaculizar el proceso en el cual el responsable del centro comprador intenta minimizar sus costes y el del centro vendedor maximizar sus beneficios. Sea cual sea ese precio, no podrá influir negativamente en la igualdad, a la hora de evaluar el rendimiento de los responsables de las divisiones.

4.3. BASES PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS DE TRANSFERENCIA

En este apartado, no se pretende profundizar en los distintos métodos de fijación de precios de transferencia. El objetivo es conocer, desde una óptica general, algunas de las bases de fijación y, de este modo, establecer un marco de referencia adecuado para el análisis del tema central que es el coste de oportunidad en los sistemas de precios de transferencia.

La utilización de un precio de transferencia adecuado tiene una importancia doble ya que, afecta a los resultados tanto de la división compradora como de la división que realice la venta.

4.3.1. PRECIOS DE TRANSFERENCIA NEGOCIADOS

El precio de transferencia negociado es un precio fijado por los centros de beneficio compradores y vendedores y, normalmente, se utiliza cuando no existe un mercado competitivo.

La autonomía de las decisiones, la congruencia de objetivos y la motivación son las ventajas derivadas de su utilización. Sin embargo, su principal inconveniente es la evaluación incorrecta del rendimiento de los directivos de las divisiones ya que, la rentabilidad de éstos está sujeta a su capacidad de negociación a la hora de fijar el precio de transferencia.

4.3.2. PRECIOS DE TRANSFERENCIA BASADOS EN MODELOS DE COSTE

Estos precios de transferencia pueden tomar como base el coste marginal, el coste estándar o los costes históricos.

Coste marginal

Los precios de transferencia basados en el coste marginal se calculan sobre el coste adicional que ocasiona la producción de una cantidad adicional de un determinado bien.

En la utilización del coste marginal como base para determinar un precio de transferencia se supone que se elaborará una unidad adicional siempre que los ingresos adicionales en que se incurre, por producir esa unidad sean mayores que los gastos adicionales. El margen resultante será el indicador de la incidencia que tiene la división sobre el beneficio de la organización.

El principal inconveniente de utilizar un sistema de precios de transferencia basado en el coste marginal, radica en la dificultad para su obtención en la práctica, puesto que no es un coste contable. Por otra parte, si se valoran las unidades que se transfieren a este coste, se puede producir un conflicto interdivisional en la medida en que el beneficio de la división compradora recoge parte del de la división vendedora (Blanco Dopico, 1990, p. 20).

Costes standard

Los costes standard son costes fijados *a priori*. Un standard correctamente establecido tenderá a coincidir con el coste real. De no ser así, surgirán desviaciones. Su corrección, mediante el análisis y control de las mismas, posibilita la mejora del rendimiento de las diferentes divisiones.

Los inconvenientes de este método se fundamentan en el coste de su establecimiento y en el ajuste de los inventarios para incorporarlos en la Contabilidad Financiera.

Costes históricos

Los costes históricos son costes tomados de períodos anteriores. A la hora de elaborar estos costes, se pueden distinguir:

- *Costes totales*. El precio de transferencia se forma añadiendo un margen al coste total. Las ventajas de este método se fundamentan en la simplicidad, facilidad de adaptación y valoración de las existencias de acuerdo a la práctica contable habitual. Sin embargo, este sistema apenas cumple condiciones como la evaluación del rendimiento y la motivación, la coherencia de objetivos y la autonomía. Además, la adición de un margen arbitrario como componente del precio de transferencia, proporciona un resultado poco significativo.
- *Costes variables*. El precio de transferencia tiene como base los costes que varían en función de la producción. En algunos casos, también se añade un determinada cantidad a estos costes; de ahí, que se denominen a los primeros, costes variables puros para distinguirlos de estos últimos. Los argumentos a favor de este método están relacionados con la eliminación de las variaciones de los resultados producidos por las diferencias entre el volumen de ventas y producción, y su atención sobre el margen de contribución. Los argumentos en contra están relacionados con la infravaloración de las existencias que se traduce en un beneficio

menor y la posibilidad de elaborar un precio de transferencia que no tenga en cuenta los costes fijos.

4.3.3. PRECIOS DE TRANSFERENCIA BASADOS EN PRECIOS DE MERCADO

En el empleo de los precios de mercado como precios de transferencia, las divisiones compran y venden los bienes y servicios a un precio igual al existente en el mercado exterior.

La utilización del precio de mercado permite comparar los resultados de cada división con los de las empresas exteriores ya que todas ellas valoran sus productos al precio de mercado. De este modo, se conoce la eficacia de las divisiones en un mercado exterior.

Los problemas fundamentales de este método son la inexistencia de un mercado competitivo, el retraso en la valoración de los bienes y servicios transferidos y la sobrevaloración de las existencias si el precio de transferencia es superior al coste de producción.

4.3.4. PRECIOS DE TRANSFERENCIA BASADOS EN EL COSTE DE OPORTUNIDAD

Siguiendo el esquema habitual debería analizarse en este apartado el coste de oportunidad como base para la fijación de precios de transferencia. No obstante, se ha considerado su estudio en un apartado independiente debido a que el tema central de este trabajo de investigación es el coste de oportunidad.

4.4. EL COSTE DE OPORTUNIDAD EN UN SISTEMA DE PRECIOS DE TRANSFERENCIA

Un precio de transferencia basado en el coste variable unitario del centro vendedor y en el coste de oportunidad asociado con las ventas fuera de la empresa supone un incentivo adecuado para los directivos y, refleja la rentabilidad óptima para la compañía como un todo.

El coste de oportunidad recoge la mejor alternativa a la que se renuncia cuando se elige otra. Cuando un producto es transferido internamente, el coste de oportunidad es la contribución marginal perdida por unidad sobre las ventas al exterior.

En muchas situaciones, el precio de transferencia puede calcularse añadiendo al coste variable, el coste de oportunidad. Este método, junto con los analizados en los apartados anteriores, ayudan a identificar precios de transferencia pero no resuelven los conflictos entre los directivos de las divisiones de compras y ventas.

El uso del coste de oportunidad presenta algunas debilidades. En primer lugar, los costes de oportunidad no son registrados en los libros contables, ya que no son fáciles de medir. Además, la obtención de un valor adecuado para los productos transferidos de un centro a otro que se aproxime al coste de oportunidad, dependerá de la existencia o no de un mercado externo para ese producto (López Díaz y Menéndez Menéndez, 1989, p. 305).

A menudo, los mercados para los productos intermedios, o no existen o son imperfectos, lo que significa que un comprador o un vendedor, de manera individual, puede actuar sobre el precio de mercado de los bienes y servicios.

Este método de fijación de precios de transferencia basado en el coste de oportunidad y en el coste variable, orienta hacia la congruencia de objetivos pero es posible que presente problemas en la motivación y en la evaluación del rendimiento. Ambos son factores muy relacionados y dependientes entre sí. Para la mayoría de los autores, un cambio en la motivación de los responsables de las divisiones vendrá dado por variaciones en el método de evaluación del rendimiento.

Una posible alternativa no sólo a este método sino también al resto, puede ser la utilización de un sistema de fijación de precios de transferencia dual, es decir, un precio de transferencia distinto para cada una de las divisiones, lo que les permita tomar decisiones oportunas y cumplir los objetivos de la empresa en su conjunto.

Algunos autores han definido el precio de transferencia tanto para la división compradora como para la vendedora. De este modo, el precio de transferencia para la división suministradora se definiría como la suma del coste estándar variable o el coste total más un margen de beneficio; y el precio de transferencia para la división que compra sería igual al precio de mercado artificial, o sea, el coste variable del centro vendedor más el coste de oportunidad de la empresa en su conjunto (Polimeni, Fabozzi y Adelberg, 1989, p. 831).

Otros autores señalan que el precio de transferencia para la división vendedora debería ser el precio de mercado, y para la división compradora, un precio equivalente al coste variable o diferencial con el fin de que el directivo de una división no obtenga ganancias a costa de otra división (Rayburn, 1988, pp. 919-920).

No se puede hablar de un único sistema de fijación de precios de transferencia óptimo. Cada empresa deberá utilizar aquel que mejor se adapte a sus circunstancias particulares y que más le favorezca.

5. CONCLUSIONES

El concepto del coste de oportunidad nace con la Teoría Económica en la que se contempla como problema central la asignación de los recursos escasos. Los recursos no son ilimitados y tienen usos alternativos de modo que cuando satisfacen una determinada necesidad, no puede satisfacer otra al mismo tiempo.

El coste de oportunidad se define como aquello a lo que se renuncia para conseguir otra cosa y, en términos monetarios, sería el ingreso que se deja de percibir con una alternativa cuando se opta por otra.

La Microeconomía considera el coste de oportunidad como un coste más a la hora de calcular el resultado empresarial. De esta forma, cuando el beneficio es cero significa que los ingresos han cubierto todos los costes, incluidos los de oportunidad ya que, a pesar de que

ciertos factores no generen transacciones monetarias, debe asignárseles un coste pues podrían haber sido utilizados de otro modo.

En cambio, en Contabilidad Financiera, no se incluyen los costes de oportunidad a la hora de definir el beneficio contable de ahí que ambas magnitudes, la económica y la contable, no sean comparables sin más, sino que precisan de determinados ajustes.

El beneficio contable ignora el coste de los títulos de propiedad y de los beneficios retenidos los cuales son denominados costes implícitos o costes de oportunidad. La variabilidad de los costes de oportunidad o el hecho de que tales costes no generen ingresos ni gastos efectivos ya que surgen de alternativas sacrificadas, son algunas de las razones que pueden justificar la decisión de no incorporar estos costes en la Contabilidad Financiera.

Esto no significa que todo el campo de la Contabilidad rechace el empleo del coste de oportunidad.

La Contabilidad de Gestión lo utiliza como instrumento en la toma de decisiones. El responsable de un proceso de toma de decisiones tiene que elegir una única alternativa, entre un abanico de opciones y el concepto de coste de oportunidad surge al renunciar al resto de alternativas posibles.

Existen decisiones que, de forma habitual y frecuente, son tomadas en las empresas. Fabricar o comprar un producto, aceptar una orden especial, vender o seguir procesando, mejorar un producto o no mejorarlo así como determinar el criterio más adecuado para fijar los precios de transferencia en una organización son decisiones analizadas en este estudio que deben tener en cuenta el coste de oportunidad.

Sin embargo, y para concluir, el empleo de este tipo de coste está limitado tanto por la rapidez en la recopilación de la información necesaria para tomar la decisión objeto de análisis, como por el coste de su obtención.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS CITADAS

- ÁLVAREZ LÓPEZ, J., AMAT SALAS, J. y AMAT SALAS, O. (1995):** *Contabilidad de gestión avanzada. Planificación, control y experiencias prácticas*, McGraw Hill, Madrid.
- BECKER, S. W., RONEN, J. y SORTER, G. H. (1974):** “Opportunity costs: an experimental approach”, *Journal of Accounting Research*, vol. 12, nº 2, pp. 317-329.
- BLANCO DOPICO, M. I. (1987):** *La fijación de precios de transferencia y el control de gestión*, Instituto de Planificación Contable, Madrid.
- **(1990):** “Los precios de transferencia como instrumento de control, evaluación y orientación de actuaciones”, *Partida Doble*, nº 5, pp. 16-21.
- BURCH, E. E. y HENRY, W. R. (1974):** “Opportunity and incremental cost: attempt to define in systems terms: a comment”, *The Accounting Review*, vol. 49, pp. 118-123.
- GIMENO ZUERA, J. (1996):** “El cuadro de mando como sistema informativo para la gestión empresarial”, *Partida Doble*, nº 68, pp. 36-46.
- HORNGREN, C. T. y SUNDEM, G. L. (1990):** *Introducción a la Contabilidad Administrativa*, Prentice Hall, México.
- HORNGREN, C. T., DATAR, S. M. Y FOSTER, G. (1996):** *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*, Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- HOSKIN, R. E. (1983):** “Opportunity cost and behavior”, *Journal of Accounting Research*, vol. 21, nº 1, pp. 78-95.
- IGLESIAS SÁNCHEZ, J. L. (1996):** “Aportación de la contabilidad de gestión al proceso de decisión. Una reflexión”, *Técnica Contable*, nº 565, pp. 1-9.
- KATZ, M. L. y ROSEN, H. S. (1994):** *Microeconomía*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware.
- LIPSEY, R. G. y HARBURY, C. (1989):** *Principios de economía*, Vicens-Vivens, Barcelona.
- LÓPEZ DÍAZ, A. y MENÉNDEZ MENÉNDEZ, M. (1989):** *Curso de contabilidad interna*, AC, Madrid.
- MAITAL, S. (1995):** *Coste, precio, valor. Cómo analizar y gestionar mejor el triángulo del beneficio*, Deusto, Bilbao.

- MALLO RODRÍGUEZ C., MIR ESTRUCH, F., REQUENA RODRÍGUEZ, J. M. y SERRA SALVADOR, V. (1994):** *Contabilidad de Gestión*, Ariel, S.A., Barcelona.
- MALLO RODRÍGUEZ, C. y JIMÉNEZ MONTAÑÉS, M.A. (1997):** *Contabilidad de costes*, Pirámide, Madrid.
- MCLAUGHLIN, R. y TAGGART, R. A. (JR) (1992):** “The opportunity cost of using excess capacity”, *Financial Management*, vol. 21, iss. 2, pp. 12-23.
- MILLER, ROGER L. y MEINERS, R. E. (1988):** *Microeconomía*, McGraw Hill, Colombia.
- NEUMANN, B. R. y FRIEDMAN, L. A. (1978):** “Opportunity costs: further evidence through an experimental replication”, *Journal of Accounting Research*, vol 16, nº 2, pp. 400-410.
- NEUNER, J. y DEAKIN III, E. B. (1983):** *Contabilidad de costos, principios y práctica*, Uteha, México.
- POLIMENI, R. S., FABOZZI, F. J. y ADELBERG, A. H. (1989):** *Contabilidad de costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*, McGraw-Hill, Bogotá.
- RAYBURN, L. G. (1988):** *Contabilidad de costos*, Centrum, Madrid.
- RIPOLL FELIÚ, V. M. y VILAR SANCHÍS, J. E. (1989):** “Costes relevantes para la toma de decisiones”, *Técnica Contable*, nº 487, pp. 327-340 y 368.
- ROCAFORT NICOLAU, A. (1985):** *Contabilidad de costes*, HispanoEuropea, Barcelona.
- ROSANAS MARTÍ, J. M. y BALLARÍN FREDES, E. (1986):** *Contabilidad de costes para la toma de decisiones*, Desclee de Brouwer, Bilbao.
- SAEZ TORRECILLA, A.; FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, A. y GUTIÉRREZ DÍAZ, G. (1993):** *Contabilidad de costes y Contabilidad de gestión*, volumen I, McGraw Hill, Madrid.
- SAMUELSON, P. A. y NORDHAUS, W. D. (1992):** *Economía*, McGraw Hill, México.