

La estrategia en los negocios

Strategic thinking in Business

Ramón BONELL COLMENERO

Universidad Camilo José Cela

rbonell@ucjc.edu

Resumen: Ante la evidente pérdida de competitividad industrial, la empresa española debe crecer en el extranjero. Una política fiscal favorable a la internacionalización facilita y potencia esta proyección. Deben atraerse empresas, centros de valor añadido con políticas fiscales competitivas. Mientras los ciudadanos disfrutan de un nivel de vida. El recorte de impuestos, junto a la reducción del Gasto Público, es la mejor alternativa para salir de la actual recesión.

Abstract: In nowadays, is necessary to provide an overview of the current state of research in Spain and proposes some future directions for research for business scholars. How does fiscal policy affect competitiveness? To answer, we need a clear definition of “competitiveness”-which is, the extent to which a nation’s companies can succeed in the global marketplace while its people enjoy a high and rising standard of living. Tax cuts, not government spending, are the best way out of recession.

Palabras clave: Asesores, Consultores, Emprendimiento, Negocios, Capital humano, Analistas. Transparencia. Bases de datos, Comunicación, Planificación.

Keywords: Advisors, Entrepreneurialism, Business, Human capital, Practitioners, Research work, Compliance, Data Collection, Policy Communication & Implementation

Sumario:

- I. La Empresa realidad compleja y cambiante.**
- II. Críticas a la teoría de la empresa.**

- III. Temas de teorías de la empresa.**
- IV. El comercio internacional y la tributación internacional.**
- V. Los precios de transferencia.**
- VI. Conclusiones.**
- VII. Bibliografía consultada.**

Recibido: octubre de 2012.

Aceptado: diciembre de 2012.

I. LA EMPRESA REALIDAD COMPLEJA Y CAMBIANTE¹

Siguiendo al Prof. Dr. Antonio García Sánchez², partimos desde la producción individualista a la cooperación. La empresa como un “grupo de productores” que cooperan, con las ventajas de la especialización en la actividad productiva, sus sinergias y las ventajas del trabajo en equipo. Tan demandado hoy en día. Los elementos que definen y caracterizan a la empresa, son una estructura organizativa determinada, con un conjunto de derechos de propiedad. Todo bien gestionado. El empresario como elemento central, y característica esencial de la concepción ortodoxa de la naturaleza de la empresa.

Sus funciones son:

- a) Realiza contratos con los individuos, contratos de toda índole. De diversa naturaleza, ámbito y duración. En ellos se establecen las posibles remuneraciones asociadas. Contratos temporales, indefinidos, contratos por cuenta propia, por cuenta ajena. Con exclusividad, etc.
- b) Se encarga de tomar las decisiones o exige que se tomen. Teniendo en cuenta todas las variables posibles dentro de la legalidad, asumiendo los costes, los riesgos.
- c) A cambio mantiene un derecho de propiedad sobre la “renta residual” que genere la actividad de la empresa. Maximización de los beneficios, reparto de dividendos. Lleva a cabo todas sus acciones con el objetivo de que dicha renta residual sea la máxima posible. Éste es precisamente su objetivo y su interés. Todo ello con las restricciones que puede haber establecido en los contratos que previamente ha realizado.
- d) Puede transferir los derechos y obligaciones de la empresa. Todos los derivados de la actividad productiva de la empresa. Incluido el derecho

¹ Vid. BONELL, R., *Manual de Empresa, Mercados y Finanzas*, Ed. Difusión Jurídica, Madrid 2010.

² GARCÍA SÁNCHEZ, A., *Microeconomía III*, Tema 5. Disponible en la red, <http://www.microeconomia.org/moodle17/mod/resource/view.php?id=14.06/12/2012:17:07H>

sobre la renta residual. Y cualquier derecho u obligación contractualmente contraídos o generados en su actividad.

- e) Tiene el poder necesario para dirigir las actividades.
- f) Puede modificar los equipos productivos, modificando los términos de los contratos. O bien, mediante cancelación de contratos y/o establecimiento de otros nuevos.

Razones de la preeminencia de la empresa clásica frente a otras formas de organizar la actividad productiva:

- a) Explicación sobre la base de razones históricas, teniendo en cuenta que la riqueza se transformó en propiedad sobre los activos de los grupos productores. Así, se convirtieron con el paso del tiempo en “compradores de fuerza de trabajo”. Generadores de empleo, creadores de riqueza, movilizadores de recursos, capital humano y económico.
- b) Ventajas en costes frente a otras formas organizativas. Permite reducir los costes (“costes de transacción”) frente al mecanismo de mercado (Ronald COASE): Coste y dificultad para obtener la información sobre precios y condiciones de los mercados. Costes de negociación de los contratos. Incertidumbre sobre la evolución futura de los mercados.
- c) El problema de la medición del esfuerzo y el establecimiento de recompensas a él asociadas (ALCHIAN y DEMSETZ): Es necesario establecer recompensas para las mayores productividades. Del mismo modo hay que evitar el comportamiento oportunista.
- d) Rapidez y flexibilidad en la toma de decisiones: Las circunstancias y condiciones del entorno pueden sufrir innumerables cambios, que es imposible predecir y establecer en los contratos. Esto implica que los contratos han de ser necesariamente incompletos. La empresa se muestra como la forma más rápida, flexible y eficaz para hacer frente a los cambios en las circunstancias y a cualquier cuestión derivada de la existencia de contratos incompletos.

La forma clásica u ortodoxa de la Teoría de la Empresa, viene determinada por las características de la concepción clásica de la empresa y consiste en un problema de optimización de los recursos.

Variables de elección: Niveles de producción, niveles de utilización de los factores, inversión en publicidad, en I+D, en innovación tecnológica.

Objetivo: Maximizar el beneficio (renta residual).

Restricciones: Condiciones de los mercados (de producto y de factores de la producción). Restricciones tecnológicas.

II. CRÍTICAS A LA TEORÍA DE LA EMPRESA

Deficiencias de la Teoría Clásica respecto a la realidad:

- a) La estructura de la propiedad no es tan restrictiva, sino mucho más rica y variada.
- b) Igualmente ocurre con la estructura de control.
- c) En cuanto a la organización, no es capaz de explicar que existe una determinada estructura jerárquica, cuya cúpula define los objetivos generales. Posteriormente estos objetivos han de concretarse en planes específicos, tarea que llevan a cabo los cuadros intermedios. La ejecución de dichos planes requiere coordinar innumerables actividades y asegurar la coherencia de todos los planes. El control del rendimiento de cada miembro de la organización es difícil, a la vez que extraordinariamente influyente en la consecución de los planes específicos y su coherencia. Recabar y transmitir información es extraordinariamente difícil y costoso. Incluso alguna información no es susceptible de ser transmitida por los canales habituales (conocimiento tácito).
- d) Respecto a la información, hay que señalar que tampoco se genera por sí misma, como implícitamente supone la Teoría Clásica.

Por el contrario se requieren actividades y estrategias voluntarias, conscientes y decididas para recopilarla: investigación de mercados, investigación más desarrollo más innovación tecnológica (I+D+it.), etc.

Además, en el proceso de transmisión de la información se genera una gran incertidumbre, al tiempo que aparecen las características de “bien público” y con ellas los problemas del “usuario gratuito”.

- e) Por lo que se refiere a existencia de conflictos, destaca que los planes y objetivos deben ser formulados en equipo, lo que puede introducir tensiones y necesidad de negociación y de búsqueda de consensos y, en ocasiones, de imposición de la jerarquía.

No existe información completa y objetiva sobre la empresa, lo que permite una diversidad de interpretaciones sobre los resultados por ella obtenidos. La cúpula jerárquica de la empresa (ejecutivos) puede discrepar en cuanto a la ordenación de preferencias, y de hecho gozan de cierta discrecionalidad a la hora de la toma de decisiones, lo que puede alejarles de la maximización del beneficio. Además, en el seno de la empresa existen grupos de presión con intereses contrapuestos: directivos, trabajadores, clientes y accionistas. Cada uno presiona (según sus posibilidades) en la elaboración de los planes de la empresa y los reinterpreta e intenta aproximarlos a sus propios objetivos.

La maximización del beneficio del accionista como único interés común, que obvia todos los conflictos, no se presenta como una solución siempre plausible.

La Teoría Ortodoxa de la Empresa como agente maximizador del beneficio no recoge estos aspectos, no dice nada acerca del control y la estructura organizativa de la empresa. Mantiene una visión restrictiva sobre la estructura de propiedad. Considera que la información es perfecta y que no existe incertidumbre. No se observan conflictos.

Sin embargo, debemos admitir que ello no constituye un motivo suficiente para rechazarla, puesto que dicha teoría permite realizar predicciones acertadas.

La crítica principal y la más efectiva que puede realizarse a la Teoría Clásica de la Empresa es su incapacidad para analizar debidamente una serie de temas importantes.

Críticas a la Teoría Clásica, por su incapacidad para abordar adecuadamente una serie de temas:

- a) Las consecuencias de la separación entre propiedad y control.
- b) Estudio de las fronteras y la naturaliza de la empresa. Si es posible reducir los costes de transacción integrando las actividades productivas en una empresa, ¿por qué no es toda la economía una gran empresa? ¿Cuáles son la naturaleza y características que definen la empresa y sus límites?
- c) La estructura interna y organización de la empresa. ¿Cuál es la estructura organizativa más eficaz? ¿Por qué no todas las empresas mantienen la misma estructura?
- d) La estructura de capital de la empresa: Distintas formas y fuentes de financiación, propia y ajena. Política de financiación de la empresa. Accesibilidad de las fuentes de financiación.
- e) La existencia de un mercado “interno” de trabajo en el seno de la empresa.

III. TEMAS DE TEORÍA DE LA EMPRESA

La separación entre propiedad y control. Las grandes corporaciones constituyen cada vez más el núcleo de la actividad productiva en las economías modernas. En dichas empresas la separación o “divorcio” entre propiedad y control constituye un hecho. Es lo que se ha dado en llamar capitalismo directivista. Por un lado, los accionistas, en el que su objetivo consiste en la maximización del beneficio, soportando los riesgos derivados de la actividad de la empresa y deben tomar una determinada actitud ante la evolución de la empresa. Aunque ostentan legalmente el poder de control sobre los directivos a través de las juntas generales de accionistas, sus posibilidades efectivas son muy pequeñas. Por lo general, no disponen de la información necesaria para ello. Además, la diseminación del capital de la empresa en acciones y las reglas de votación hacen que el poder de control de los pequeños accionistas sea prácticamente nulo.

De hecho, las empresas pueden ser controladas por accionistas relativamente importantes que controlan una parte relevante, pero pequeña del capital: 1%, 2%, cabe preguntarse cuál es la participación de Emilio Botín en el Banco Santander, o de Francisco González en el BBVA, etc.

A los pequeños accionistas individuales, siempre les queda la acción de control a través del mercado de capitales: bien confiar en que los inversores vigilen la actuación de los gerentes y, si se apartan en exceso de la maximización del beneficio, lancen una Oferta Pública de Adquisición de Acciones para controlar la empresa, despedir al equipo de dirección y acabar incrementando los beneficios. O bien, establecer unos niveles de beneficios (dividendos) y cotización de las acciones y acudir al mercado de valores para comprar o vender acciones cuando se sobrepasen los niveles establecidos.

Por otro, los gerentes, son imprescindibles en la entidad, mantienen el control efectivo sobre la empresa y toman las decisiones, aunque no soporten los riesgos. Tienen objetivos específicos, que tratan la búsqueda de la rentabilidad, y por ello la maximización del beneficio. Aunque puede que por un periodo de tiempo determinado no sean compatibles con la maximización del beneficio, buscando la posición en el mercado, fomentando la inversión, potenciando la imagen de marca.

Las dificultades de control de los accionistas les otorgan un importante margen de discrecionalidad, que les permite perseguir sus propios objetivos, al menos parcialmente, en detrimento de la obtención del beneficio máximo. Las posibilidades de alejarse de la maximización del beneficio dependen de

las restricciones impuestas por los accionistas y el mercado de capitales. Es decir, del grado de imperfección de los mercados de capitales y de la información.

Distintos enfoques teóricos para abordar la separación entre propiedad y control: El modelo de la empresa tradicional o personalista con mercado de factor empresarial: Desarrollado por T. Scitovsky. Considera que la información es completa y perfecta. Es decir, el propietario conoce todas las curvas y funciones de ingresos y costes de la empresa las características y evolución de los mercados, los precios,... En estas condiciones, el empresario puede elegir libremente y de forma independiente el tiempo de dirección que requiere su empresa (para maximizar el beneficio) y la parte de dicho tiempo que él le dedica personalmente.

El resto del tiempo (incluso todo) lo dedica un gerente, contratado en el mercado de factor empresarial a cambio de una retribución, fijada en dicho mercado. La información de que dispone el propietario le permite asegurarse de que el gerente va a tener un comportamiento maximizador del beneficio.

Otros modelos alternativos se centran en el hecho de que en realidad la información es imperfecta. Es decir, el propietario (o los propietarios –accionistas–) no disponen de toda la información que pretende el modelo de Scitovsky. Este hecho otorga a los gerentes cierta discrecionalidad para apartarse hasta cierto punto de la maximización del beneficio y perseguir sus propios objetivos. No obstante, las posibilidades de alejarse del comportamiento maximizador de beneficios están limitadas por las restricciones impuestas por los propietarios (y, en su caso, por el mercado de capitales a través de las OPAS³). En definitiva, los gerentes se enfrentan a un problema de maximización condicionada de sus objetivos, sujetos a una restricción de nivel mínimo de beneficio. Los diferentes modelos se centran en explicar distintos objetivos que pueden perseguir los gerentes: a) Maximización de los ingresos por ventas, por W. Baumol⁴. b) Maximización del crecimiento de la empresa, por R. Marris⁵. c) Preferencia por el gasto de determinado tipo (personal, representación, emolumentos,...), por O. E. Williamson. Estos otros modelos, dejan algunas cuestiones abiertas: Ausencia de un análisis explícito del papel de la información y del comportamiento

³ BONELL, R., *Manual de OPAS*, Ed. Difusión Jurídica, Madrid 2010.

⁴ BAUMOL, W.J., *Business Behavior, Value and Growth*. Ed. Macmillan, Nueva York 1959.

⁵ Tesis explicativa del crecimiento de la empresa formulada por R. MARRIS en su obra *La teoría económica del capitalismo directorial* (1967), según la cual son el empresario y los directivos quienes determinan la marcha de la empresa, cuya tasa de crecimiento viene condicionada por la diferencia entre su rentabilidad económica y el coste del endeudamiento, así como por el tope máximo de la relación recursos ajenos/recursos propios, a partir del cual el control de la empresa por parte del empresario se halla en peligro.

de los propietarios, como principal debilidad. Puesto que una implicación central de todos ellos es la asimetría en la información entre propietarios y gerentes, se echa en falta el análisis de la búsqueda de acuerdos que mitiguen esta situación: retribución mediante incentivos, participación en los beneficios, etc.

La Teoría de la Agencia como modelo explicativo: Selección adversa y riesgo moral. La consideración del principal (propietario o accionista) como un único individuo (o multitud con unanimidad de criterios), es una importante limitación.

La incertidumbre y el carácter imperfecto e incompleto de los mercados de capitales dificulta (si no impide) la definición de acuerdos tendentes a solucionar los problemas señalados. En un mercado con certidumbre perfecta y mercados de capitales completos y perfectos, la separación entre propiedad y control no tendría consecuencias sobre el comportamiento maximizador del beneficio.

Se trata de una asunción implícita de la Teoría Clásica, de la que depende su consistencia interna.

La naturaleza y límites de la empresa: Visión de la empresa como un conjunto de contratos. La existencia de la empresa se justifica sobre la base de la reducción de costes de transacción (R. Coase). Las actividades se organizan a través de un sistema de autoridad y control más que a través de transacciones de mercado, lo que elimina los mencionados costes asociados a la existencia de transacciones en el mercado.

Se trata de entender qué actividades se incorporan a la autoridad y el control de la empresa y cuáles no, y por qué. La empresa entendida como una “isla de poder consciente en el inmenso océano de poder inconsciente que es el mercado” (idea inicialmente lanzada por Robertson y posteriormente retomada por Coase). Parece que el elemento crucial está en la naturaleza de los costes de transacción, por lo que es necesario abordar varios conceptos clave (Williamson, Grossman y Hart):

a) La existencia de contratos incompletos: Los contratos comprensivos o completos son muy costosos, en términos monetarios y de tiempo: La incertidumbre sobre la evolución futura abre la posibilidad de que ocurra un amplio abanico de contingencias que afectan a cualquier contrato.

Requieren estudiar y analizar todas las posibles contingencias y posteriormente negociar los términos en que se incluyen en el contrato. Además, hay que

verificar las contingencias a posteriori y hacer cumplir los contratos. Debido a todas estas dificultades, resulta mucho menos costoso establecer contratos incompletos, de cuya definición se encarga la empresa, una vez que la contingencia ha tenido lugar (o no), sin necesidad de acudir al mercado. Esto la hace mucho más ágil, flexible y menos costosa.

- b) La especificidad de los activos: Una vez que los recursos se comprometen en un determinado activo de un tipo específico pueden ser de difícil o imposible reutilización una vez cesada la actividad para la que fueron adquiridos. Son ejemplos la ubicación de una planta productiva al lado de un proveedor de materias primas (o de bienes intermedios) o cerca de un cliente importante para ahorrar costes de transporte; también la inversión en capital humano formando a un trabajador para un puesto y una tecnología específicos,... Este hecho difícilmente puede negociarse adecuadamente en el mercado sin que existiesen costes muy elevados.
- c) La posibilidad de que exista algún comportamiento oportunista: Actuar sólo en términos de perseguir el propio interés puede conducir a los agentes económicos a tener conductas distorsionantes: ocultar y “maquillar” información, comportamientos injustos, retribuciones salariales inferiores, acoso y discriminación, mobbing,... Los costes de negociación de todas estas contingencias son tan elevados, que resulta preferible dejarlos en manos de la autoridad de la empresa.
- d) Los Derechos residuales de decisión y control: La existencia de contratos incompletos supone la necesidad de tomar decisiones no previstas en las cláusulas del contrato. Resulta necesario conferir a alguien el derecho de decisión y control ante tales circunstancias. Es habitual sobrentender que dicho derecho queda conferido al propietario del activo productivo (la empresa).

Podemos resaltar que la “no completitud” ex ante de los contratos deja un campo de acción para comportamientos oportunistas ex post. De acuerdo con la Teoría de los Costes de Transacción, los límites de la empresa vienen determinados por el conjunto de actividades que resulta rentable integrar en una estructura en la que el propietario de los activos tiene los derechos residuales de decisión y control.

La rentabilidad asociada a la integración de una actividad en la empresa se entiende como un menor coste que el derivado de dejar que se rija por las transacciones del mercado. Dependerá de los valores concretos que tomen los conceptos clave anteriormente definidos. Esta visión contrasta, pero no excluye, la visión tradicional según la cual el límite estará en el crecimiento de costes al expandirse la empresa: burocracia, pérdida de control, etc.

IV. EL COMERCIO INTERNACIONAL⁶ Y LA TRIBUTACIÓN INTERNACIONAL

La creciente globalización de la economía está introduciendo una importante preocupación por la productividad y el crecimiento económico. Va acompañada de nuevas tendencias en la fiscalidad internacional, en las que se destacan la reducción de tipos nominales para empresas, la simplificación de tarifas e incentivos fiscales, así como la búsqueda de una disminución en la tributación del factor trabajo en tiempos de expansión económica. Al mismo tiempo cabe señalar, como factores relevantes, el intento de lograr una mayor homogeneidad en el tratamiento fiscal del ahorro, vinculado sin duda a la creciente libertad de circulación de capitales, y una mayor importancia relativa de la imposición de las operaciones vinculadas, que se ha venido consolidando a través de una evolución paulatina⁷, consolidándose con los requerimientos de documentación, con el desarrollo en el ámbito de las empresas nacionales y multinacionales⁸, teniendo en cuenta la gestión de riesgos⁹. En respuesta al diseño de los precios de transferencia¹⁰, planificación fiscal lógica, como complemento al cumplimiento de los objetivos comerciales. Por todo ello, las Administraciones tributarias han reaccionado con el establecimiento del precio¹¹ de mercado, dónde el

⁶ Vid. FEENSTRA, R. C., y TAYLOR, A. M., *Comercio internacional*, Ed. Reverté, Barcelona 2011; PERACIN, G., "Transfer Pricing: The Growth of International Trade and the Development of Tax Laws and Practices in Europe and the World", en *Intertax*, vol. 36, nº 2, EE.UU. Febrero 2008, pp. 82-89.

⁷ Vid. GÜNTHER MEISSNER, H., "Análisis de los grupos de presión que caracterizan la situación actual en el comercio internacional", en *ESIC MARKET, Estudios de Gestión Comercial y Empresa, revista internacional de economía y empresa*, nº 22, enero-abril 1977, Ed. ESIC, Madrid 1977, pp. 5-14.

⁸ Siguiendo a DURÁN, J.J., *Estrategia y economía de la empresa multinacional*, Ed. Pirámide, Madrid 2001. La empresa multinacional es un agente que favorece y dinamiza el crecimiento económico; es creadora neta de comercio, explica una parte significativa de la producción mundial y es una institución relevante en la generación y transferencia de tecnología y en los movimientos de capitales.

⁹ Identificación de las transacciones con entidades vinculadas, revisión del análisis funcional, revisión del precio: motivación, determinación del rango de precios de mercado, identificación de la exposición de los precios de transferencia ante posibles contingencias, valoración.

¹⁰ EDEN, L., *Transfer Pricing and Corporate Income Taxation in North America*, Ed. University of Toronto Press, 1998, p. 652 "The International tax transfer pricing regime was developed for the world of the 1970s, when U.S. parent MNEs sold finished goods to wholly owned subsidiaries for sale in foreign markets. That world has significantly changed. Globalization of markets, rapid declines in telecommunication cost, and new information technologies have revolutionized international business. Multinational sources inputs and engage in strategic alliances, selecting the best locations and partners from across the globe. Intrafirm trade in business services, intangibles, and semifinished products constitutes an ever-increasing share of world trade."

¹¹ MOHAMMED, R., *The art of pricing*, Ed. Crown Business, Nueva York 2005, pp. 208-209 "The Foundation of Pricing: Value. One of your highest priorities should be

contribuyente siempre puede celebrar acuerdos previos de valoración¹², teniendo presente los acuerdos de reparto de costes¹³, las valoraciones¹⁴, incidencia en el tráfico comercial con las aduanas¹⁵, y solicitando, cuando no imponiendo la optimización de los recursos.

to instill the right way to think about pricing into your organization; prices need to be aligned with the value customers place on your product. Most companies have yet to adopt this fundamental pricing principle. Instead, they base their prices on how they've always done it, seat-of-the pants analysis, or -most commonly- just marking up their costs". Por su parte MORALES PLAZA J.I., y MARTÍNEZ DE OLCOZ, J., *Análisis y valoración sectorial*, Ed. Ariel, Barcelona 2006, p. 17: "Aunque aparentemente los términos valor y precio hagan referencia a una misma cantidad monetaria objeto de una transacción comercial o compra-venta de una empresa, ambos conceptos no son coincidentes y su diferenciación es el obligado punto de partida ante cualquier proceso de valoración. El valor es una cantidad obtenida mediante un procedimiento más o menos técnico y que se fundamenta en unos datos objetivos y contrastables. El precio es la cantidad resultante de un proceso de negociación a partir de valores obtenidos en una metodología, y en el que se ponen de acuerdo las dos partes negociadoras: compradores y vendedores".

¹² A través de estos acuerdos se establecen los métodos que van a cubrir las operaciones vinculadas durante un periodo de tiempo determinado con el auspicio de la administración tributaria. El art. 16.7 de la LIS ofrece la posibilidad de los acuerdos previos de valoración, es decir, de que los obligados tributarios puedan solicitar a la Administración tributaria la valoración de las operaciones efectuadas mediante la correspondiente propuesta, teniendo una validez de cuatro periodos impositivos.

¹³ *Vid.* ROSEMBUJ, T., "Precios de transferencia. Los acuerdos de costes", en *Crónica Tributaria*, nº 1230/2009, Ed. IEF, Madrid 2009, pp. 89-120.

¹⁴ Valor de mercado, valor económico. Señala GAUGHAN, P.A., *Mergers, acquisitions, and corporate restructuring*, Ed. Wiley, Nueva York 2011, p. 540: "*The methods and data considered in the valuation of businesses vary widely. In some respects, business valuation is as much an art as it is a science. It is exact and scientific in that there are standard methods and hard data to consider in the formulation of valuation. However, several different methods may be employed in a given valuation. The methods may provide different business values and thus give the impression that the general methodology lacks systematic rigor*".

¹⁵ Precios declarados ante los agentes de aduana, cabe el establecimiento de ajustes positivos y negativos según el caso para establecer el precio y ser finalmente aprobado por las autoridades. Determinando el precio bajo el principio "*Arm's length*", siguiendo el método adecuado de valoración, identificación de ventajas siguiendo la vía de exclusiones, identificando posibles cargos en el precio declarado, si procede. Concluyendo con el procedimiento de valoración aplicando los ajustes oportunos. Determinando de forma óptima el precio de la operación, registrando y documentando el precio, incluyendo cómo afecta a los impuestos directos. FABIO, M., en *Transfer Pricing and Customs Valuation, two worlds to tax as one*, Ed. Anuschka Bakker y Belema Obuoforibo, IBFD, Amsterdam 2009, p. 114, señala: "*Customs value and transfer pricing. Two sides of the same coin. The correct determination of the customs value is certainly one of the most delicate issues to deal with when crossing a border. As already noted, the valuation of goods is one of the three fundamental areas in the context of customs law, along with the origin and classification of goods.*" Señala AMORÓS VINALS, A., "Operaciones vinculadas transfronterizas. Relación entre el valor en aduana y la comprobación del Impuesto sobre Sociedades", en *Contabilidad y Tributación. Comentarios y Casos prácticos*, nº 334, enero 2011, Ed. CEF, Madrid 2011, p. 9: "la cuestión goza hoy de cierta actualidad debido a dos recientes Sentencias del Tribunal Supremo de finales de 2009

Actualmente, las operaciones vinculadas suponen más del 60% del comercio internacional¹⁶, siendo objeto de máximo control por parte de las autoridades tributarias, principalmente, atendiendo al análisis funcional que realizan, el análisis económico y financiero, la determinación del rango¹⁷ bajo el principio “*Arm’s length*”¹⁸ o principio de plena competencia¹⁹. Siendo lo

(Sentencias de 30 de noviembre de 2009 y de 11 de diciembre de 2009). Ambas sentencias se refieren a los mismos presupuestos de hecho, es decir, a la misma actuación administrativa de liquidación, si bien en una sentencia se revisa la liquidación del Impuesto sobre Sociedades concerniente al ejercicio 1989 y en la otra la del ejercicio de 1990. [...] El caso revisado es el siguiente: una empresa española filial de un grupo norteamericano se dedica a la distribución en España de una bebida refrescante, para lo cual debe importar de Estados Unidos el concentrado de dicha bebida que adquiere a una filial del grupo. En su momento, la Administración de aduanas modificó al alza el valor en aduana declarado por el importador, las actas se firmaron en conformidad y las liquidaciones de los derechos a la importación devinieron firmes. En un momento posterior, durante la comprobación del Impuesto sobre Sociedades, esas mismas compras intragrupo se valoran a precios de mercado por parte de la Inspección de los tributos que determina un valor de mercado situado por debajo del valor declarado en su día por el contribuyente ante la aduana. Se incoan las correspondientes actas, que se firman en disconformidad, se plantean los consiguientes recursos y, finalmente, el tema alcanza su resolución definitiva por medio de las sentencias citadas. Vaya por delante que las dos sentencias estiman las pretensiones del contribuyente y, en consecuencia, anulan las liquidaciones del Impuesto sobre Sociedades practicadas por la Administración. A fin de fundamentar su fallo, el Tribunal realiza un razonamiento lógico que consta de los siguientes pasos: 1. La Administración no puede ir contra sus propios actos. 2. Los mismos bienes y operaciones no pueden ser objeto de valoración por una misma Administración de forma diferente según del tributo de que se trate si los conceptos de valor y los métodos de valoración de ambos tributos son similares. 3. Finalmente, el Tribunal aprecia que en cuestión de operaciones vinculadas los conceptos y métodos de valoración del Impuesto sobre Sociedades y del Código Aduanero Común (CAC) son similares.” *Vid.* GASTALVER TRUJILLO, R., y UCEDA, A., “Transfer pricing and customs in Spain: customs value or market value?”, en *Tax Planning International Indirect Taxes*, 3 de agosto de 2011, Ed. BNA EE.UU. 2011, pp. 4-6.

¹⁶ MAHALINGHAM, S., “Transfer Pricing Rises up the Scale for Bric”, en *International Tax Review*, vol. 20, nº 10, diciembre/enero 2010, p. 51.

¹⁷ *Vid.* CASLEY, A., KRITIKIDES, A., “Transactional Net Margin Method, Comparable Profits Method and the Arm’s Length Principle”, en *International Transfer Pricing Journal*, septiembre-octubre 2003, IBFD Amsterdam 2003, pp. 166-167.

¹⁸ SHIGA, S., “Fable and fallacy of transfer pricing”, en *Tax Planning International Review*, vol. 35, nº 10, octubre 2008, Ed. BNA International Inc. EE.UU. 2008, p. 17: “*The arm’s length price of goods or services can easily be found where the markets for goods or services are those of perfect competition. According to the mainstream micro economics basis theories, it is important that a market satisfy several rigorous conditions to be deemed perfectly competitive.*” *Vid.* FEINSCHREIBER, R., KENT, M., “OCED Addresses Limited Arm’s Length Range Issues”, en *Corporate Business Taxation Monthly*, vol. 12, nº 12, EE.UU. Septiembre 2011, pp. 29-48

¹⁹ *Arm’s length principle*, los países de la OCDE, siguen las Directrices marcadas por la OCDE en 1995. De acuerdo con los principios de la OCDE las compañías multinacionales deben cumplir con el principio *arm’s length*, por ejemplo en circunstancias comparables la multinacional debe abonar los mismos precios, márgenes, por transacciones entre compañías asociadas y por las transacciones entre compañías que forman parte del grupo y compañías

más relevante el examen de la documentación de las transacciones vinculadas, la motivación de las operaciones propuestas, y el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la normativa sobre operaciones vinculadas. En las operaciones empresariales, se encuentran la factibilidad económico-financiera²⁰, la organización del proceso productivo, el diseño, la configuración y la determinación de la capacidad de producción, las decisiones que afectan a los costes, la ampliación de los servicios²¹, ampliación de mercados, de bienes, los aspectos relacionados con la investigación, la innovación, el desarrollo tecnológico, la calidad, la racionalización de la gama de productos, etc.

Por lo tanto en las operaciones vinculadas es preciso planificar y diseñar la estructura de la empresa, a través de estudios de viabilidad de las operaciones, para ahorrar costes y aumentar la rentabilidad.

El ahorro fiscal debe ser consecuencia de una correcta gestión que reduzca los riesgos de incurrir en las sanciones²². El empresario no hay duda de que

ajenas. No obstante es común que productos inacabados, servicios intragrupo, y los intangibles ofrecidos entre partes relacionadas dentro de la multinacional no tienen comparabilidad con el mercado, por lo que es imposible encontrar transacciones similares entre partes no vinculadas. Por ello la OCDE ha establecido diferentes métodos para calcular los precios de transferencia. Principio que debe ser utilizado para la determinación de los precios de transferencia con fines fiscales, tal como lo han acordado los países miembros de la OCDE. Dicho principio se expone en el artículo 9 del Modelo de Convenio fiscal de la OCDE de la siguiente forma: “Cuando las dos empresas estén, en sus relaciones comerciales o financieras, unidas por condiciones aceptadas o impuestas que difieran de las que serían acordadas por empresas independientes, los beneficios, que habrían sido obtenidos por una de las empresas de no existir dichas condiciones, y que, de hecho, no se han realizado a causa de las mismas, podrán incluirse en los beneficios de dicha empresa y someterse a imposición en consecuencia.”

²⁰ Vid. ABASCAL ROJAS, F., “Metodología para la confección de un modelo de evaluación sobre la factibilidad económico-financiera de un proyecto (aplicación Teórico-práctica)”, en *ESIC MARKET, Estudios de Gestión Comercial y Empresa, revista internacional de economía y empresa*, nº 20, mayo-agosto 1976, Ed. ESIC, Madrid 1976, pp. 81-119.

²¹ Vid. LAMANA, J.L., “Marketing de servicios”, en *ESIC MARKET, Estudios de Gestión Comercial y Empresa, revista internacional de economía y empresa*, nº 13, febrero-mayo 1974, Ed. ESIC, Madrid 1974, pp. 167-178.

²² En Estados Unidos las sanciones aplicables en caso de imputación de beneficios por el IRS (la Administración Fiscal competente), se encuentra en el Reglamento de 9 de febrero de 1996. Si el IRS determina que el precio *arm's length* de unos bienes o servicios recibidos por un contribuyente vinculado es, al menos, un 200% mayor, o –si el contribuyente vinculado transmite los bienes o presta los servicios un 50% menor, que el precio de transferencia acordado por las partes vinculadas, entonces puede imponer una sanción del 20% del impuesto recaudado adicionalmente (“error sustancial en la declaración”). Si la diferencia es de un 400% o un 75% respectivamente, la sanción es del 40% (“gran error en la declaración”). No cobrar los servicios prestados a entidades vinculadas residentes en el extranjero resulta siempre una sanción del 40%. Si la cantidad total imputada por el IRS en un

lo que pretende es maximizar sus beneficios²³ y el fisco le gravará por el beneficio obtenido. No obstante, en ocasiones hay ciertas excepciones a esta regla. La legislación sobre precios de transferencia se aplica a ciertas entidades, empresas multinacionales (EMN), *partnerships*, entidades que dentro de la

ejercicio excede 5 millones de dólares o el 10% de los ingresos brutos, la sanción es del 20% del impuesto no pagado. Esta sanción se incrementa a un 40% si las imputaciones exceden 20 millones de dólares o 20% de los ingresos brutos. La sanción se perdona al contribuyente si éste demuestra con base a las informaciones que estuvieran razonablemente a su alcance, prueba que su análisis era el más fiable y que satisfizo los requisitos de documentación del Reglamento. En tal caso, el contribuyente puede sufrir un ajuste si, posteriormente el IRS emplea informaciones diferentes que conduzcan a otro resultado, pero no implicará necesariamente la imposición de una sanción. Para evitar las sanciones, los contribuyentes deben presentar la documentación relacionada. Por ejemplo el profesor SKANTZ, T.R., “New transfer pricing documentation requirements and penalties”, en *The CPA Journal Online*, abril 1995, Nueva York 1995. Disponible en internet, 11/08/2011, 11:04 H. A.M.: <http://www.nysscpa.org/cpajournal/old/17015440.htm> de la Universidad Atlántic de Florida, expone el siguiente caso: “*Drug Co. USA produces Compound X, a base component of many common antibiotics. Compound X is used in a variety of final products sold under the company's label. While compound X is sold to unrelated distributors, most is sold to offshore affiliates for worldwide production and distribution. The affiliates are located in several countries. The price the U.S. manufacturer charges its foreign affiliates is determined through independent negotiations with each affiliate. The affiliates are free to purchase Compound X from independent producers but are discouraged from doing so through a fixed-fee charged by Drug Co. USA for the privilege of an uninterrupted supply. The supplier and each purchaser bring information regarding uncontrolled transactions to the negotiations. This data is incorporated into the transfer price. As a result of these negotiations, the following transfers are made to affiliates in the indicated countries. Country Price Quantity A \$43.00240,000 B\$ 80.0040,000 C \$55.0060,000 D \$10.002,000,000 Upon audit, the IRS accepts all transfer prices as reasonable except for the transfer to Country D. For a transfer of this quantity to this location, the IRS determines the arm's-length range of prices is from \$12.50 to \$28.50. Although the IRS can propose an adjustment to any point in the arm's-length range, a IRC Sec. 482 adjustment is proposed to the midpoint, i.e., \$20.50. The adjustment results in an increase in U.S. source gross receipts and taxable income of \$21 million (\$10.50 per unit x 2 million units). Assume the taxpayer is able to demonstrate it exercised reasonable cause and good faith when setting transfer prices and the IRS agrees not to assess the “transactional” penalty. Since a specified transfer pricing method (comparable uncontrolled price) was used, the taxpayer is confident the price is appropriate and within the provisions of IRC Sec. 482; therefore, the taxpayer did not negate alternative methods or prepare contemporaneous documentation other than that prepared at the time of the negotiations. Although the taxpayer may have satisfied the provisions of IRC Sec. 482, an adjustment is still proposed. If upheld, this adjustment will cause a 40% gross valuation net adjustment penalty to be assessed. Thus, the total amount due to IRS as a result of the \$21 million transfer price adjustment will be \$11.113 million or more than 50% of the increase in U.S. taxable income. The calculations follow: Increase in U.S. tax Liability due to IRC Sec.482 adjustment:(\$ 21million x 35%) \$7,350,000 Transactional penalty Not assessed because of good faith-0- Gross valuation net Adjustment penalty of 40% of the understatement (\$7.35million x40%) 2,940,000 Estimated interest 823,000 \$11,113,000 Avoiding the Net Adjustment Penalty”.*

²³ BONELL, R., *Manual de Empresa, Mercados y Finanzas*, Ed. Difusión Jurídica, Madrid 2010, p. 15.

planificación fiscal pueden obtener una ventaja fiscal por las operaciones vinculadas que no se realizan a precio de mercado, bajo el principio *arm's length*. Por ejemplo en el caso *Sharkey v Wernher* (1956)²⁴. Para tenerlo más claro veamos el siguiente ejemplo: Jimena regenta una joyería, y con ocasión de la boda de su hija le ofrece un diamante por 80.000 €, el valor que tiene a precio de mercado es de 110.000 €, teniendo un beneficio fiscal de 30.000 €.

Por lo tanto no cabe distinción entre que el empresario utilice los bienes para sí mismo y sus amistades, debiendo actuar como si de un tercero se tratara, como establece la jurisprudencia en el caso *Petrotim Securities Ltd. v. Ayres* (1964).

Por ejemplo empresa “S.A.” vende un bien de su activo valorado en 400.000 € a una “S.L.” vinculada por 200.000 €, el bien tiene un precio de mercado de 800.000 €. En un principio cabe plantearse, si es una entidad residente en España no hay ventaja fiscal en el TAI, no obstante debe de valorarse siguiendo las reglas *Sharkey v Wernher* (1956)²⁵ y *Petrotim Securities Ltd. v. Ayres* (1964), que se aplican a las transacciones de los bienes por debajo del valor de mercado. En ocasiones se recurre a la aplicación de la doctrina

²⁴ Típico caso de autoconsumo, una criadora de caballos pone a su disposición en la granja traspasando de la cuadra al establo de carreras, cinco de sus mejores caballos, siendo juzgado como una transferencia a valor de mercado en ese momento y no a precio de coste de adquisición de los caballos: “The opinions delivered in the House of Lords in *Sharkey v Wernher* [1955] 36 TC 275 establish the principle that where a trader takes stock from his business for private use or for use in another business which he owns, or where he transfers to his business stock which he owns in some other capacity than that of proprietor of that business, the transfer should be dealt with for taxation purposes as if it were a sale or purchase at market value. Thus, goods which a trader takes from his trading stock (for example, for the personal use and enjoyment of himself and members of his household) should be credited at market value.” No siendo por unanimidad puesto que el miembro de la Corte de los Lores, Lord Radcliffe puntualizó: “The problem, therefore, in all its simplicity is whether a person, carrying on the trade of farming or, I suppose, any other trade, who disposes of part of his stock-in-trade not by way of sale in the course of trade but for his own use, enjoyment, or recreation, must bring into his trading account for income tax purposes the market value of that stock-in-trade at the time of such disposition.” Vid. SWEETMAN, S., “*Sharkey v. Wernher: Has Time Moved On?*”, en *Taxation*, vol. 148, edición 3827, 4 de octubre de 2011, Reino Unido 2011. Disponible en internet, 22 de octubre de 2011, 16:33H.P.M.: <http://www.taxation.co.uk/taxation/articles/2001/10/04/1360/sharkey-v-wernher-has-time-moved>.

²⁵ WHITEHOUSE, C., *Revenue Law- Principles and Practice*, Ed. Tolley Lexis Nexis, Reino Unido, 2001, p. 139. “*Rule in Sharkey v. Wehner (1956) If an item of trading stock is disposed of otherwise than in the ordinary course of the taxpayer's trade, it must be brought into account as a trading receipt at its market value at the date of the disposal. In Sharkey v Wernher (1956) the taxpayer carried on the trade of a stud farm. She also raced horses for pleasure and she transferred five horses from the stud farm to the racing stable. The House of Lords held that the market value as opposed to the cost price of the horses at the date when they left the stud farm must be entered in the accounts of the trade as a receipt.*”

“*Ultra vires*”²⁶, en *Ridge Securities Ltd v. IRC* (1964)²⁷, una emisión de obligaciones entre la entidad matriz y la filial suscrita íntegramente por la filial, entendido como pago de intereses, ascendiendo a una suma fuera del mercado, retorno del capital de la entidad filial hacia la entidad matriz. De tal forma que los precios de transferencia son una realidad para cualquier entidad, por ello hay que calcular la maximización de beneficios²⁸, costes y riesgos. Teniendo siempre presente que el valor de mercado²⁹ se rige en las operaciones entre entidades vinculadas, sin perder la óptica de que el precio establecido puede estar fundamentado por razones comerciales, siguiendo el principio de que nos encontramos ante la libertad de mercado para establecer los precios que se prevean más convenientes en un momento determinado.³⁰

V. LOS PRECIOS DE TRANSFERENCIA

Siguiendo a Montserrat TRAPÉ VILADOMAT³¹, los precios de transferencia son la “expresión acuñada en la doctrina y práctica internacional con la cual se quieren designar los precios a los cuales las empresas asociadas o vinculadas han de valorar las transacciones efectuadas entre ellas. Es principio aceptado

²⁶ ARECHEDERRA ARANZADI, L.I., “El origen de la doctrina «Ultra vires» en el «common law»”, en *Anales de la Academia Matritense del Notariado*, Tomo XXX, Madrid 1991, pp. 639-664.

²⁷ GOULDING, S., *Company Law*, Ed. Cavendish Publishing Limited, Reino Unido 1999, p. 198. Disponible en internet, 22 de octubre de 2011, 16:53H. PM: http://www.nexus.ua/data/files/Legal_DB/UK/Company_Law.pdf

²⁸ BONINI, C.P., JAEDICKE, R.K., WAGNER, H.M., *Management Controls: New directions in Basic Research*, Ed. McGraw-Hill, Stanford University 1964, p. 5. “Standard costs and the other techniques of administered price systems may be employed to make effective the instruction to a manager that he manage his department with the objective of maximizing company profit.”

²⁹ Es recomendable seguir el análisis que realizan sobre el valor de mercado acudiendo a fuentes como *Internal Revenue Service, Valuation training for appeals officers coursebook*, en edición en internet: <http://www.bvresources.com/FreeDownloads/irs.training.pdf> disponible el 7/01/2012, 19:00H PM, organizaciones profesionales: Standard Board of the Appraisal Foundation, <http://www.appraisalfoundation.org/> destacando Uniform Standards of Professional Appraisal Practice (USPAP). Vid. CRISTOPHER MERCER, Z., *An Integrated Theory of Business Valuation*, ASA/CICBV 5th Joint Advanced. Business Valuation Conference, 26 de octubre de 2002, en Orlando Florida 2002, disponible en <http://www.bizval.com/> 7/01/2012 19:51H PM, donde se pueden encontrar también numerosas referencias a otros trabajos.

³⁰ Por ejemplo ahora, estamos ante una crisis de precios, si se bajan los precios aumenta la demanda de los productos, encontrándonos aún con sectores con márgenes abusivos, tal y como denuncia la UPA, organización que representa a los pequeños y medianos agricultores y ganaderos en España, precio de un kilogramo de patatas adquirido al productor 0,06€/kgr, precio de venta al público 0,80€/Kgr.

³¹ TRAPÉ VILADOMAT, M., “Los precios de transferencia”, en *Manual de Fiscalidad Internacional*, vol. II, Ed. IEF, Madrid 2007, p. 1029.

internacionalmente que dichas transacciones deben valorarse al precio que hubieran aplicado empresas económicamente independientes entre sí en condiciones idénticas o muy similares a las acontecidas en relación con las operaciones que se están valorando.”

Los precios de transferencia tienen su origen y desarrollo en el siglo XX, durante el cual fluye la expansión de las empresas multinacionales tal y como las conocemos hoy, las cuales fueron implantando estrategias³², políticas de precios, para planificar sus beneficios, minimizando los riesgos a través de la diversificación de las actividades productivas, productos complementarios³³, prácticas comerciales, operaciones financieras, de esta forma surge como técnica de planificación los precios de transferencia entre las distintas entidades que conforman un mismo grupo multinacional. Conviene elaborar un plan conjunto para aprovechar las sinergias. También es necesario planificar formas concretas de implicar a cada una de las entidades, interviniendo en los objetivos del grupo que debe ser la maximización del beneficio. A través de la cooperación, gestionando el rendimiento de cada entidad, analizando el desempeño de cada una durante el proceso de evaluación y preparación de la documentación. Áreas clave para el resultado: producción/servicios realizados: por ejemplo el número de unidades fabricadas en el primer trimestre aumentó en un 7% desde el año anterior, documentándolo a través de formas concretas ¿cómo se consiguió eso? ¿Se podrá sostener este crecimiento? Teniendo en cuenta la calidad, y que el coste de la calidad ha aumentado un 6% desde el año anterior, ¿los costes que suponen el sistema de calidad?, ¿planificación para una producción sin defectos desde el primer intento? Trabajo en equipo de todas las unidades, esfuerzo de coordinación, ¿cómo seguir mejorando el sistema? Servicio de atención al cliente, número de atenciones realizadas por la entidad que se dedica a esto, número de reclamaciones de clientes, aumento descenso con respecto a ejercicios anteriores, ¿por qué? Gestión de los avisos y advertencias, sugerencias de mejora, ¿qué medidas correctivas se han adoptado o se van a llevar a cabo? Los precios son importantes en la contratación internacional, decisiones estratégicas, posicionamiento del producto, segmentación de mercado, gestión de la demanda, en un entorno dinámico.

El éxito de la preparación de la documentación depende de la cooperación de cada entidad evaluada y de las aportaciones que realicen las

³² LLINARES, E., y GONNET, S., *Gestion Stratégique des Prix de Transfert*, Ed. EFE, *analyses experts*, París 2006.

³³ Vid. CASLEY, A., WEBB-MARTIN, L., “Application of Set-Offs in Transfer Pricing Disputes”, en *International Transfer Pricing Journal*, mayo-junio 2003, Ed. IBFD, Amsterdam 2003, pp. 104-105. Resaltan los casos de las empresas de telefonía con los terminals y los contratos de permanencia, cobertura, y por otro lado el caso de Gillette, maquinillas de afeitarse y las cuchillas.

partes en las operaciones vinculadas, siendo necesario evaluar el desempeño conforme a lo acordado en las transacciones, aportando datos sobre los cuáles se basa el desempeño realizado y por tanto que prueban sustentan el precio de transferencia. Una buena preparación de la documentación allanará el camino de una posible explicación pormenorizada y centrada sobre el precio acordado por parte de las entidades vinculadas ante la administración tributaria. Muchas entidades llevan a cabo evaluaciones internas con respecto a las operaciones vinculadas, evaluaciones del desempeño sin antes enseñarles cómo se deben valorar atendiendo a la legislación fiscal aplicable al caso concreto en materia de precios de transferencia, por lo que requieren de una preparación previa, ésta se debe adelantar, a través de seminarios, cursos de formación, explicando los objetivos del sistema de precios, sus principios en base a las Directrices de la OCDE, sus principales elementos y valores a todo el personal que quedará afectado por esa medida. Para garantizar que se cumplen los compromisos, se analiza el rendimiento de cada operación vinculada estableciendo procedimientos sistemáticos de seguimiento³⁴. A continuación vamos a tratar los precios de transferencia y los requerimientos de documentación, así como la forma de aplicarse en la empresa, cómo afectan a las Administraciones tributarias, el entorno económico, la influencia de la coyuntura económica, etc.

Es evidente que las operaciones entre partes vinculadas se diferencian de las realizadas entre partes independientes por la ausencia del mercado como árbitro de distribución de la renta y los beneficios. Es importante destacar, que por tratarse de precios que no se negocian en un mercado libre y abierto, pueden desviarse de los que hubiesen sido acordados entre asociados comerciales no vinculados en transacciones equiparables, comparables³⁵, llevadas a cabo

³⁴ El seguimiento no tiene por qué ser más que una anotación en la agenda, para actuar nuevamente sobre aquellos asuntos que necesitan atención dentro de un periodo de tiempo determinado. Con esta planificación, podremos llegar al siguiente análisis habiendo terminado todos los asuntos que habíamos emprendido tras el anterior. Un sistema de precios de transferencia debe atender las necesidades reales de la empresa y del cometido de cada entidad, para conseguir eficacia, cada operación debe concretar las claves para la consecución de los resultados en base a aportaciones, rendimiento, etc. Las metas deben ser concretas, posibles de medir, alcanzables, ambiciosas y concertadas de común acuerdo por parte de ambas entidades. El examen del rendimiento a través de la documentación debe ser continuado, con retroinformación regular durante todo el año. Es necesario fomentar la práctica de autoevaluación del rendimiento. *Vid.* ARCHIE, R.T., *Essentials: An Internal Audit Operations Manual*, Ed. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, EE.UU. 2009.

³⁵ NURDIN, G., *International Business Control, Reporting and Corporate Governance*, Ed. Elsevier, Oxford 2009, en la p. 39 establece respecto de los comparables: “*The idea here is to find the most exact comparable pricing on the merchant market by using open market transactions, i.e., the comparison of the sale of goods to a distributor by a manufacturer other*

en las mismas circunstancias. Ello implica que el precio de transferencia determina la cantidad de beneficio que gana cada una de las partes que intervienen en la operación. Sin duda, un cambio en el precio implica la transferencia de una parte de la ganancia de un sujeto a otro, y en operaciones internacionales conlleva la transferencia de bases imponibles de una jurisdicción a otra. Se ha generado una gran expectación en la medida en que pueden generar supuestos de doble imposición³⁶ y, sobre todo, el establecimiento de sanciones³⁷ por incumplimiento de las obligaciones de documentación y/o valoración a mercado establecidas en las distintas normativas tributarias de los Estados. Pudiendo ser considerado como una barrera de entrada para las empresas multinacionales. En nuestro país se configuran como infracciones tributarias³⁸ la no aportación y/o la aportación deficiente de la

than the parent company of exact comparable goods. Therefore, the <<fair market price>> that should be used between the comparable exporter and independent distributor transaction”.

³⁶ En una materia en lo que prima es reducir la doble imposición perniciosa tal y como marcan las Directrices de la OCDE aplicables en materia de precios de transferencia a empresas multinacionales y administraciones tributarias.

³⁷ COSÍN OCHAITA, R., “Medidas unilaterales para evitar la doble imposición internacional”, en *Documentos* n° 22/02, Ed. IEF, Madrid 2002, p. 12. Quedando superado ya el consenso señalado por ALONSO GONZÁLEZ en considerar que las diferencias de valoración que son objeto de corrección mediante las reglas sobre operaciones vinculadas no merecen sanción de ningún tipo en ALONSO GONZÁLEZ, L.M., “Operaciones vinculadas, elusión y fraude fiscal”, en *Contabilidad y Tributación*, revista mensual n° 295, octubre 2007, Ed. CEF, Madrid 2007, pp. 72 y ss. Además, como señala NAVARRO SANCHÍS, F.J., *A valor de mercado*, Ed. El Derecho, Madrid 2010, la concepción *resultadista* de la sanción, calculada al peso –a tanto el dato, a tanto el conjunto de datos–, sin referencia alguna a la culpabilidad, que se mide en términos puramente económicos, no por la mayor o menor intensidad de la culpa o dolo, sino en función de factores objetivos por completo ajenos a ese principio esencial.

Como indica la AEDAF, en “Reconsideración y modificación del régimen fiscal de las operaciones vinculadas. La urgente necesidad de modificación del régimen actual”, en *Expansión*, p. 8, 25 de febrero de 2010. “Con ello, el actual régimen sancionador establecido en España posibilita que contribuyentes que actúan con intención elusiva pero llevan la documentación correctamente no puedan ser sancionados porque la documentación se aporta y no faltan datos ni conjunto de datos y el contribuyente no se aparta en sus declaraciones de los valores que se derivan de su documentación. Por el contrario, contribuyentes que actúan de buena fe pero no llevan la documentación correctamente pueden ser sancionados porque la configuración de los tipos infractores no está vinculada de forma directa a la conducta del contribuyente tratando de eludir la tributación sino a la elaboración y mantenimiento de la documentación o a la utilización de valores derivados de la misma.” Disponible en internet, 23 de agosto 2011, 11:35H AM: <http://estaticos.expansion.com/estaticas/documentos/2010/03/PropuestaAEDAFOOVV.pdf>

³⁸ Cabe destacar, dicho de paso, la apreciación de RUÍZ-GIMÉNEZ CORTÉS, J., “Funciones del Derecho Fiscal”, en *Funciones y fines del Derecho: Estudios en Homenaje al Profesor Mariano Hurtado Bautista*, Ed. Universidad de Murcia, Secretariado de Publicaciones, Murcia 1992, p. 343, concluye: “ha de decirse que sólo por las vías convergentes de la educación moral de los ciudadanos, de la reforma económico-social, y del desarrollo jurídico-político en la línea de una <<sociedad democrática avanzada>>, que sugestivamente propugna el preámbulo de

documentación, así como la incoherencia entre la valoración aplicada y la que se derive de dicha documentación. La razón que ha motivado su actual redacción no ha sido otra que una “permeabilidad” para adaptarnos al marco internacional, consecuencia de la inadecuada redacción anterior al Derecho Comunitario³⁹.

La reacción tributaria de los Estados contra la utilización de los precios de transferencia se dirige, básicamente, para hacer frente a las posibilidades de evasión y elusión fiscal internacional que permite una precisa planificación de dichos precios por parte de las entidades multinacionales.

Los negocios jurídicos responden a necesidades de la vida real, pero evidentemente esta no puede ser disfrazada, por ello, las decisiones económicas que adoptan los individuos y las empresas necesitan ser creíbles y tener un sentido económico⁴⁰. Por ejemplo en el sector de la comunicación, los precios de las entidades protagonistas de operaciones corporativas varían según el tamaño de la adquirida y la estrategia de la compra, llegando a importes tan dispares como los 108 millones de euros pagados por Sogecable por el 14,5% de Canal Satélite Digital o el 1,1 millones de euros abonado por *Kiss Capital Group* para hacerse con el 100% de *Eurobroadcasting*. Los múltiplos pagados son distintos según el sector, de tal forma que cada subsector es diferente en general, suelen ser múltiplos elevados porque son negocios que generan habitualmente caja. La media de los múltiplos de situaría en los siguientes rangos: grupos de medios, entre 7 y 10 veces el

nuestra Constitución, es posible llevar a términos favorables la lucha contra el grave y extendido mal de las infracciones tributarias, y lograr que el Derecho -y más concretamente el Derecho fiscal- cumpla sus funciones básicas y contribuya a la paz social.”

³⁹ ALMUDÍ CID, J.M., y SERRANO ANTÓN, F., «“Comentario a la STJCE 12.12.2002” Lankhorst-Hohorst GMBH, Asunto C-324/00: Impuesto sobre Sociedades. Subcapitalización. Coherencia del régimen fiscal. Evasión Fiscal», en HERRERA MOLINA, P.M., (Director), *Comentarios de jurisprudencia Tributaria del Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas*. Ed. IEF, Madrid 2002. GARCÍA PRATS, F.A., “Los Precios de Transferencia su tratamiento tributario desde una perspectiva europea” en *Crónica Tributaria* número 117/2005, IEF, Madrid 2005. CALDERÓN CARRERO, J.M., y MARTÍN JIMÉNEZ, A., “Problemas de la normativa española en materia de operaciones vinculadas/ precios de transferencia y líneas para su reforma”, en *Crónica Tributaria*, nº 116, 2005. CORDÓN EZQUERRO, T., “El Artículo 16 del TRLIS: análisis crítico y alternativas de reforma”, en *Cuadernos de Formación*, nº 1/2006. IEF, Madrid 2006. *Vid.* CALDERÓN CARRERO, J.M., *La doble imposición en los convenios de doble imposición y en la UE*, Ed. Aranzadi, Pamplona 1997.

⁴⁰ Teniendo en cuenta el análisis y la valoración sectorial, metodologías de valoración y el conocimiento profundo de los sectores, así como su funcionamiento en bolsa y las características especiales de cada uno que recomiendan el uso de un método de valoración por encima de otros, tal y como establecen MORALES PLAZA J.I., y MARTÍNEZ DE OLCOZ, J., en *Análisis y valoración sectorial*, Ed. Ariel, Barcelona 2006.

*EBITDA*⁴¹, televisión entre 5 y 7 veces el *EBITDA*, y radio entre 8 y 10 veces el *EBITDA*, sin embargo, los múltiplos del sector se han visto seriamente reducidos por la influencia de la coyuntura económica, que afecta directamente a la publicidad, que es la base de ingresos en el sector. Hay que tener en cuenta que el valor de las empresas de este segmento no sólo se compone de las cifras económicas, hay que tener en cuenta el componente humano y creativo, la fama y el prestigio de las producciones, que pueden convertir una empresa de pequeños beneficios en una valiosa compañía de gran potencial. El equipo humano es esencial, debido a la creatividad a través de los contenidos. Disponer de los mejores presentadores, locutores, periodistas, etc. Es un factor muy importante de éxito en el negocio. En el caso de radios y televisiones, al margen de los datos financieros, éstos suelen ser los parámetros de valoración. En el caso de las productoras, lo importante es el acceso a buenos guionistas, la cartera de estrellas y actores, la capacidad creativa, la capacidad de antelación a las preferencias y su capacidad de explotación, así como la distribución de los contenidos generados. Es un error no enfocar una decisión de negocio, de reorganización internacional⁴² o de búsqueda de sinergias⁴³ sin incorporar el ámbito fiscal y de los precios de transferencia, dentro de la planificación fiscal bajo el amparo de la economía de opción.

VI. CONCLUSIONES

Nos dirigimos hacia una mayor competitividad empresarial⁴⁴, la mejora de la competitividad es el factor clave para aumentar la capacidad de adaptación y la sostenibilidad del crecimiento a medio y largo plazo. La competitividad

⁴¹ Beneficios antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

⁴² Vid. VOLLEBREGT, H., “The Deducibility of Closure and Reorganization Cost”, en *Tax Management Transfer Pricing Report*, 12 de noviembre de 2003, vol. 12, nº 13, Ed. BNA, EE.UU. 2003, p. 639.

⁴³ Vid. AINSWORTH, R.T., SHACT A.B., “Transfer Pricing in Business Restructurings – Intangibles Synergies and Shelters”, en *BU Law Working Paper 11-24*, 3 de junio de 2011, Ed. Boston University School of Law, EE.UU. 2011, pp. 1-34. Disponible en internet, 14 de enero de 2012, 20:00H PM: <http://www.bu.edu/law/faculty/scholarship/workingpapers/documents/AinsworthR-ShactA060311.pdf>.

⁴⁴ Ante la evidente pérdida de competitividad industrial, la empresa española debe crecer en el extranjero. Una política fiscal favorable a la internacionalización facilita y potencia esta proyección. Deben atraerse empresas, centros de valor añadido con políticas fiscales competitivas. Teniendo siempre presente que, como profesionales, a través de la formación continua, hemos ensayado cada acto, cada escena, memorizado el libreto, repasado el atrezzo, las pausas, las entradas y salidas. Aun así, hay que tener los reflejos rápidos porque no hay una función igual a otra. Finalmente, recibimos la recompensa, se lo transmitimos al equipo, saber que sin su apoyo y entrega no es posible llegar a niveles de perfección. Estamos preparados para todo lo que pueda venir.

empresarial requiere el desarrollo de estrategias hacia la optimización⁴⁵ de los recursos y la creación de valor⁴⁶ para los partícipes o accionistas, que aporten valor añadido, el objetivo es perfeccionar y mejorar, para ello, la entidad acude al diseño de los precios de transferencia, a través de estructuras descentralizadas cuyo fin es la búsqueda de la eficiencia de la compañía, para alcanzar la maximización de los beneficios, ganando dinero de forma socialmente responsable. Como señalan Fris y Lénik⁴⁷, la creación de valor se logra cuando el retorno económico positivo de la inversión se genera por los inversores de capital⁴⁸. La creación de valor asegura la supervivencia de una empresa.

Dentro de la planificación fiscal bajo el paraguas de la economía de opción⁴⁹, los precios de transferencia son un instrumento ideal para el reparto de beneficios, distribución de funciones entre las filiales, creación de valor para los accionistas y partícipes. Horngren, Sundem y Stratton se preguntan “¿Por qué existen los sistemas de precios de transferencia? La razón principal es comunicar datos que conducirán a decisiones⁵⁰ de metas congruentes. Por ejemplo, los precios de transferencia deben guiar a los administradores a tomar las mejores decisiones posibles en lo que concierne a si se compran o venden productos y servicios dentro o fuera de la organización total. Otra razón importante es la evaluación del desempeño del segmento⁵¹ y de ese modo

⁴⁵ ENZER, H., “The static theory of transfer pricing”, en *Naval Research Logistics Quarterly*, vol. 22, nº 2, Ed. John Wiley & Sons, EE.UU. 1975, pp. 375-389.

⁴⁶ RUIZ PALOMINO, P., RUIZ AMAYA, C., y MARTÍNEZ CAÑAS, R., “La cultura organizacional: ética y la creación de valor: un enfoque basado en recursos”, en *XV Congreso Nacional de Ética de la Economía y de las Organizaciones El Buen Gobierno de las Organizaciones*, IESE Business School, Barcelona, 8 y 9 de junio de 2007. Desde el punto de vista del capital humano es muy interesante la reflexión que realiza D’EGIDIO, F., *Quanto Valgono le persone in Azienda?*, Ed. RCS Libri S.p.A., Italia 2008.

⁴⁷ FRIS, P., LÉNIK, J.S., “How Transfer Pricing Can Create Value”, en *International Tax Review*, nº 32, EE.UU. 2007, pp. 21-27.

⁴⁸ Vid. BUENO, J., y GARCÍA, J. M., “¿Hacia un cambio del comportamiento inversor extranjero en España?”, en *ESIC MARKET Estudios de gestión comercial y empresa, revista internacional de economía y empresa*, nº 21, septiembre-diciembre 1976, Madrid 1976, pp. 33-44.

⁴⁹ MITCHELL, D., COLES, C., *The Ultimate Competitive Advantage*, Ed. Berrett Koehler, EE.UU. 2003, p. 103. Al efecto en esta obra: “We show you how to locate such advantaged pricing.”

⁵⁰ ROMERO, C., *Análisis de las decisiones multicriterio* Ed. ISDEFE, Madrid, 1996. La ingeniería de sistemas aborda problemas de naturaleza muy diversa que sin embargo tienen un denominador común: la necesidad de elegir entre diferentes alternativas que han de evaluarse en base a varios criterios. Así, en todas las fases del ciclo de vida de los sistemas es necesario elegir entre diferentes alternativas de diseño, de apoyo, de fabricación, etc.

⁵¹ La mayoría de las entidades se encuentran en la obligación de mejorar su rendimiento. A los directores se les pide que produzcan más con menos recursos. Al mismo tiempo los empleados de muchas entidades solicitan que se les informe mejor y más directamente sobre su rendimiento. El rendimiento de las entidades depende directamente del desempeño de sus trabajadores clave. Es por ello que casi todas las entidades progresistas ya tienen o están desarrollando sistemas de evaluación del desempeño, orientándolo hacia metas, objetivos.

motivar tanto al administrador vendedor como al administrador comprador hacia la toma de decisiones que propicien metas congruentes”⁵².

Reclamando la dignidad del buen contribuyente, los precios de transferencia forman parte de una sólida estrategia empresarial, sostenida en el tiempo. En cuanto al precio se refiere, es preciso considerar el valor y la segmentación, tener presente la importancia de cómo desarrollar una estrategia rentable para la empresa, ya que la empresa en ocasiones utiliza técnicas de negociación⁵³, dentro de la economía de opción, planificación fiscal permitida⁵⁴, por ello hay que destacar los siguientes seis puntos:

- Cómo desarrollar una estrategia de precios con éxito: por qué el precio basado en el valor para el destinatario del producto y la segmentación marcan la diferencia.
- Por qué no es suficiente fijar correctamente los precios: cómo lograr que la organización aprenda a tratar estratégicamente, y comprenda la relevancia del sistema de precios, desde el destinatario, clientes y la competencia.
- Por qué la táctica ensayo-error es peligrosa: el papel de la investigación de mercado en la determinación de la estructura de precios correcta.
- Por qué la transparencia⁵⁵ en la estrategia de precios puede aumentar la rentabilidad de la empresa, ofreciendo mayor confianza.
- La importancia de una buena gestión de la relación con el destinatario del bien, y de la negociación efectiva de los precios y cómo influyen en la rentabilidad a largo plazo.
- El rol crítico de la comunicación: “La comunicación debe desarrollar un mensaje para los consumidores y elegir los medios más adecuados para

⁵² Vid. HORNGREN, C.T., SUNDEM, G.L., STRATTON, W.O., *Introducción a la contabilidad administrativa*, 11ª Ed. Pearson Educación, México 2001, p. 369.

⁵³ TRUJILLO, J.R., y GARCÍA GABALDÓN, J., *Teoría y Técnicas de negociación*. Ediciones 2010, Madrid 2004, pp. 48-50. En ocasiones el precio de la oferta es bajo, porque se piensa en el prestigio que obtiene la empresa al convertirse en suministradora de una empresa multinacional.

⁵⁴ Vid. QUEK, H.L., “Economic substance in U.S. transfer pricing rules and the regulation of taxpayer behavior”, en *Tax Notes International*, vol. 61, nº 4, 24 de enero de 2011, pp. 311-321.

⁵⁵ La transparencia consiste en integrar en la base imponible del contribuyente determinadas rentas (sólo las positivas) obtenidas por las entidades no residentes de las que es socio, directa o indirectamente, cuando se cumplen determinados requisitos. Desde el punto de vista del contribuyente: participación igual o superior al 50% en los fondos propios, resultados o derechos de voto. Cómputo de las participaciones que conjuntamente ostenten con otros contribuyentes unidos por vínculo de parentesco y con entidades vinculadas.

alcanzarlos”⁵⁶. Cómo se generan expectativas en los destinatarios del producto⁵⁷ o servicio a través de la política de precios, teniendo presente la coyuntura económica, por ejemplo, crecer en un entorno de crisis, siempre se ha dicho que las crisis hay que percibir las como una oportunidad, una coyuntura propicia para anticiparse a las necesidades⁵⁸, buscar nuevas vías de crecimiento, la actual crisis financiera desatada a nivel mundial con origen en Estados Unidos en el tercer trimestre de 2007, está provocando en los mercados alta volatilidad, provocando que numerosos países hayan entrado en recesión, nos encontramos ante una falta de confianza, desde Estados Unidos, Japón, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, Grecia, España, etc., entre otras variables, consecuencia del acceso a un crédito fácil, a tipos variables reducidos, que el mundo occidental ha utilizado para consumir más de lo que necesitaba, necesidades ficticias creadas por grandes multinacionales que lo que pretenden es que aumente el consumo, junto a movimientos especulativos mediante productos derivados de inversión, provoca por tanto, que la empresa no debe basar sus expectativas en las del cliente, ya que éste ha cambiado, nos encontramos en un entorno en el que el cliente desconfía de los bienes y servicios, la crisis económica ha hecho mella en la confianza, descubrir la demanda del consumidor⁵⁹ y usuario debe ser la prioridad para recuperar a un cliente cada vez más exigente, consideremos el ancestral proverbio de que el consumidor es el rey, ante la idea de que el consumidor no sabe lo que quiere, nos encontramos con toda una nueva visión aportada por Steve JOBS, nadie pensaba que quería el primer Mac de sobremesa, el iPod, el iPhone, iPad antes de que existieran, de

⁵⁶ ROVIRA, J., *Consumering*®, Ed. ESIC, Madrid, 2009, p. 125.

⁵⁷ En un momento de incertidumbre como el que vivimos, RANGE ROVER lanza el modelo Evoque, a través de una estudiada campaña de creación de deseo, anuncia el producto en medios especializados en septiembre de 2010, <http://www.diarimotor.com/2010/09/22/range-rover-evoque-a-fondo/> a través de los medios de comunicación, la campaña Internacional cuenta con más de 40 “City Shapers” o “Embajadores” <http://www.helloevoque.com/es#/map>, personalidades influyentes del mundo de la moda, el deporte, el diseño, el cine, la gastronomía o la música que viven o trabajan en ciudades de todo el mundo. La promoción denominada “Pulse of the City” ha sido el innovador resultado que conecta el nuevo modelo con una audiencia internacional también a través de actividades interactivas en las redes sociales. Presentado en Madrid entre el 2 y el 8 de junio de 2011, con venta especial para clientes de la propia compañía. Poniendo de manifiesto que el producto en el concesionario estará en diciembre de 2011. Es decir puede estar en la calle con unidades limitadas puestas a la venta en los eventos de promoción antes que en los propios concesionarios de la marca.

⁵⁸ Siguiendo a MEIER, G.M., *The International Environment of Business, Competition and Governance in the Global Economy*, Ed. Oxford University Press, Nueva York 1998, p. 55. Es el momento: “To retain the competitive advantage of a firm, management must continually anticipate changes in the comparative advantage of nations and be prepared to respond to these changes”.

⁵⁹ Vid. FERNÁNDEZ CUESTA, J.A., “El consumidor ante las nuevas formas de Comercio”, en *ESIC MARKET, Estudios de Gestión Comercial y Empresa, revista internacional de economía y empresa*, nº 17, mayo-agosto 1975, Ed. ESIC, Madrid 1975, pp. 37-50.

tal forma que la firma Apple creaba una y otra vez cosas que los consumidores terminaban deseando más que cualquier otra cosa bajo el principio de que no aspiraba a darle lo que ya deseaba, de tal forma que este cliente es nuevo y sus decisiones de compra no son las mismas, esto trastoca la idea de que la cultura del consumidor significa plegarse inevitablemente a lo convencional, al mínimo común denominador, debido a una crisis ética y ante la recuperación de valores de la economía productiva⁶⁰, basada en el aprendizaje, invirtiendo más en formación, especialización, el talento, la creatividad, estratégico en todas las empresas, y la innovación, siendo proveedores de soluciones. Los mercados no son forzosamente conservadores: innovaciones verdaderamente geniales pueden llegar a ser populares. JOBS ha proporcionado la prueba más evidente hasta la fecha de que la excelencia tiene un precio, que se puede y que se debe cobrar un precio superior por un producto superior. De tal forma que los productos de la empresa “Apple” se presentan al mercado con un nuevo tipo de aparato que se diferencian del resto, cambiando el juego del mercado⁶¹.

VII. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ABASCAL ROJAS, F., “Metodología para la confección de un modelo de evaluación sobre la factibilidad económico-financiera de un proyecto (aplicación Teórico-práctica)”, en *ESIC MARKET, Estudios de Gestión Comercial y Empresa, revista internacional de economía y empresa*, nº 20, mayo-agosto 1976, Ed. ESIC, Madrid 1976.
- ALMUDÍ CID, J. M., y SERRANO ANTÓN, F., «“Comentario a la STJCE 12.12.2002” Lankhorst-Hohorst GMBH, Asunto C-324/00: Impuesto sobre Sociedades. Subcapitalización. Coherencia del régimen fiscal. Evasión Fiscal», en HERRERA MOLINA, P.M., (Director), *Comentarios de jurisprudencia Tributaria del Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas*. Ed. IEF, Madrid 2002.
- ALONSO GONZÁLEZ, L.M., “Operaciones vinculadas, elusión y fraude fiscal”, en *Contabilidad y Tributación*, revista mensual nº 295, octubre 2007, Ed. CEF, Madrid 2007.

⁶⁰ Partimos de una pérdida de valores y de referencias, ya que se persigue el beneficio a corto plazo de rentabilidades por encima de lo razonable. Por su parte el cliente no constata dónde está el valor añadido, e incluso infravalora el servicio, por lo que nos encontramos ante un estrechamiento de los márgenes que propicia la falta de transparencia en precios e información para el cliente.

⁶¹ WELSH, A., “Can clouds change shapes?: transfer pricing considerations for cloud computing”, en *Tax Notes International*, vol. 64, nº 2, 10 de octubre de 2011, pp. 147-156.

- ARECHEDERRA ARANZADI, L.I., “El origen de la doctrina «Ultra vires» en el «common law»“, en *Anales de la Academia Matritense del Notariado*, Tomo XXX, Madrid 1991
- ARCHIE, R.T., *Essentials: An Internal Audit Operations Manual*, Ed. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, EE.UU. 2009.
- BAUMOL, W.J., *Business Behavior, Value and Growth*. Ed. Macmillan, Nueva York 1959.
- BONELL, R., *Manual de OPAS*, Ed. Difusión Jurídica, Madrid 2010.
- BONELL, R., *Manual de Empresa, Mercados y Finanzas*, Ed. Difusión Jurídica, Madrid 2010.
- BONINI, C.P., JAEDICKE, R. K., WAGNER, H. M., *Management Controls: New directions in Basic Research*, Ed. Mcgraw-Hill, Stanford University 1964.
- BUENO, J., y GARCÍA, J. M., “¿Hacia un cambio del comportamiento inversor extranjero en España?”, en *ESIC MARKET Estudios de gestión comercial y empresa, revista internacional de economía y empresa*, nº 21, septiembre-diciembre 1976, Madrid 1976.
- CALDERÓN CARRERO, J. M., *La doble imposición en los convenios de doble imposición y en la UE*, Ed. Aranzadi, Pamplona 1997.
- CALDERÓN CARRERO, J. M., y MARTÍN JIMÉNEZ, A., “Problemas de la normativa española en materia de operaciones vinculadas/precios de transferencia y líneas para su reforma”, en *Crónica Tributaria*, nº 116, 2005.
- CASLEY, A., WEBB-MARTIN, L., “Application of Set-Offs in Transfer Pricing Disputes”, en *International Transfer Pricing Journal*, mayo-junio 2003, Ed. IBFD, Amsterdam 2003.
- CORDÓN EZQUERRO, T., “El Artículo 16 del TRLIS: análisis crítico y alternativas de reforma”, en *Cuadernos de Formación*, nº 1/2006. IEF, Madrid 2006.
- COSÍN OCHAITA, R., “Medidas unilaterales para evitar la doble imposición internacional”, en *Documentos* nº 22/02, Ed. IEF, Madrid 2002.
- CRISTOPHER MERCER, Z., *An Integrated Theory of Business Valuation*, ASA/CICBV 5th Joint Advanced. Business Valuation Conference, 26 de octubre de 2002, en Orlando, Florida 2002.

- D'EGIDIO, F., *Quanto Valgono le persone in Azienda?*, Ed. RCS Libri S.p.A., Italia 2008.
- EDEN, L., *Transfer Pricing and Corporate Income Taxation in North America*, Ed. University of Toronto Press, 1998.
- ENZER, H., "The static theory of transfer pricing", en *Naval Research Logistics Quarterly*, vol. 22, nº 2, Ed. John Wiley & Sons, EE.UU. 1975.
- ESTRIN, S y LAIDLER, D., *Microeconomía*. Prentice Hall. Madrid, 1995. (4ª edición).
- FABIO, M., en *Transfer Pricing and Customs Valuation, two worlds to tax as one*, Ed. Anuschka Bakker y Belema Obuoforibo, IBFD, Amsterdam 2009.
- FEENSTRA, R.C., y TAYLOR, A.M., *Comercio internacional*, Ed. Reverté, Barcelona 2011; PERACIN, G., "Transfer Pricing: The Growth of International Trade and the Development of Tax Laws and Practices in Europe and the World", en *Intertax*, vol. 36, nº 2, febrero de 2008, EE.UU. 2008.
- FRIS, P., LÉNIK, J.S., "How Transfer Pricing Can Create Value", en *International Tax Review*, nº 32, EE.UU. 2007.
- GARCÍA PRATS, F.A., "Los Precios de Transferencia su tratamiento tributario desde una perspectiva europea" en *Crónica Tributaria* número 117/2005, IEF, Madrid 2005.
- GARCÍA SÁNCHEZ, A., *Microeconomía III*, Tema 5. Disponible en la red, <http://www.microeconomia.org/moodle17/mod/resource/view.php?id=14>.
- GOULDING, S., *Company Law*, Ed. Cavendish Publishing Limited, Reino Unido 1999.
- GRAVELLE, H. Y REES, R., *Microeconomía*. Alianza Universidad. Madrid, 1988.
- GRAVELLE, H. y REES, R., *Microeconomics*. Longman. London. 1992 (2ª edición).
- KATZ, M. L. y ROSEN, L. M., *Microeconomía*. Addison–Wesley Iberoamericana. Madrid 1994.
- KREPS, D. M., *Curso de Teoría Microeconómica*. McGraw–Hill. Madrid, 1995.

- LAMANA, J.L., “Marketing de servicios”, en *ESIC MARKET, Estudios de Gestión Comercial y Empresa, revista internacional de economía y empresa*, nº 13, febrero-mayo 1974, Ed. ESIC, Madrid 1974.
- LLINARES, E., y GONNET, S., *Gestion Stratégique des Prix de Transfert*, Ed. EFE, *analyses experts*, París 2006.
- MOHAMMED, R., *The art of pricing*, Ed. Crown Business, Nueva York 2005.
- MORALES PLAZA J.I., y MARTÍNEZ DE OLCOZ, J., *Análisis y valoración sectorial*, Ed. Ariel, Barcelona 2006.
- NAVARRO SANCHÍS, F.J., *A valor de mercado*, Ed. El Derecho, Madrid 2010
- NICHOLSON, W., *Microeconomía Intermedia y sus aplicaciones*. McGraw-Hill. Madrid. 2001. (8ª edición).
- NURDIN, G., *International Business Control, Reporting and Corporate Governance*, Ed. Elsevier, Oxford 2009.
- ROSEMBUJ, T., “Precios de transferencia. Los acuerdos de costes”, en *Crónica Tributaria*, nº 1230/2009, Ed. IEF, Madrid 2009.
- SKANTZ, T.R., “New transfer pricing documentation requirements and penalties”, en *The CPA Journal Online*, abril 1995, Nueva York 1995.
- RUIZ PALOMINO, P., RUIZ AMAYA, C., y MARTÍNEZ CAÑAS, R., “La cultura organizacional: ética y la creación de valor: un enfoque basado en recursos”, en *XV Congreso Nacional de Ética de la Economía y de las Organizaciones El Buen Gobierno de las Organizaciones*, IESE Business School, Barcelona, 8 y 9 de junio de 2007.
- TRAPÉ VILADOMAT, M., “Los precios de transferencia”, en *Manual de Fiscalidad Internacional*, vol. II, Ed. IEF, Madrid 2007.
- VARIAN, H., *Microeconomía Intermedia*. Antoni Bosch. Barcelona. 1998. (4ª edición).
- WHITEHOUSE, C., *Revenue Law- Principles and Practice*, Ed. Tolley Lexis Nexis, Reino Unido, 2001.

