

# Aplicación de las relaciones de transferencia a las Alianzas Estratégicas

*Autores:* Antonio Freije Uriarte e Inmaculada Freije Obregón  
Universidad de Deusto

## Resumen

Este trabajo propone la aplicación de algunos de los métodos de fijación de precios de transferencia de la OCDE, definidos para valorar con finalidad fiscal los intercambios intragrupo, a la gestión de las alianzas estratégicas. De esta manera se pretende ofrecer bases objetivas para estructurar la relación entre los colaboradores en una alianza, aspecto de extrema importancia para disminuir los riesgos reales y percibidos de oportunismos en este tipo de relaciones empresariales que se caracterizan por su gran inestabilidad. Las formulaciones se concretan para una selección de alianzas: horizontales, verticales, para el uso de una instalación en común y para el desarrollo de innovación.

*Palabras clave:* Precios de transferencia, Alianzas estratégicas.

## Abstract

This paper proposes the application of some of the OCDE transfer pricing meth-

ods, defined to value the intragroup interchanges with fiscal purpose, to the management of strategic alliances. The main goal is to offer an objective basis to structure the relation between the partners in an alliance. This is an aspect of extreme importance so as to diminish the real and perceived risks of opportunism in this type of company relations characterized by their great unsteadiness. The formulations take shape for a selection of alliances: horizontal, vertical, for the use of an installation in common and for the development of innovation.

*Key words:* Transfer Pricing, Strategic Alliances.

Recibido: 05.05.2009

Aceptado: 24.06.2009

---

## I. Introducción

La globalización de los mercados y el importante crecimiento experimentado por la economía mundial en los últimos años, a pesar de la reciente ralentización y cambio de tendencia del mismo<sup>1</sup>, ha conducido a las empresas a la búsqueda de un incremento de dimensión para aprovechar las oportunidades y adaptarse a las condiciones del nuevo entorno. En algunos casos las empresas han crecido a través de compras y fusiones, constituyendo más potentes grupos empresariales, mientras que otras veces, se ha recurrido a la creación y participación en redes y alianzas, limitando así el riesgo y dedicación de recursos. Dichas relaciones implican, por tanto, a empresas, pertenecientes o no a grupos empresariales separados, localizados o no en diferentes economías.

Todo ello conduce a que se realicen transacciones frecuentes entre empresas dentro de grupos empresariales, en alianzas o en redes. Pero no siempre esas transacciones tienen clara referencia de mercado, bien porque no existan posibilidades de comparación con operaciones similares, o por razón de los intereses cruzados entre dichas empresas, por ejemplo, cuando se produce una situación de dependencia dentro de un grupo empresarial o en sentido contrario, una posición de liderazgo en una red. Reforzados por esta posición dominante, los líderes pueden tender a imponer criterios que pueden perjudicar los intereses de algunas de las empresas participantes en la relación. En algunos casos podría llegarse incluso a destruir la alianza, dispersar la red o llevar a dificultades económicas a una subsidiaria dentro de un grupo empresarial.

---

<sup>1</sup> La OMC prevé que en 2009 el comercio de mercancías disminuya un 9% en volumen, lo que supondría la mayor reducción desde la Segunda Guerra Mundial. En los países avanzados, la contracción será particularmente acentuada, y las exportaciones llegarán a reducirse un 10%, mientras que en los países en desarrollo se prevé un descenso del orden del 2-3%. Recuperado de [http://www.ogasun.ejgv.euskadi.net/r5119220/es/contenidos/informacion/estudios\\_publicaciones\\_dep/es\\_publica/adjuntos/n10409.pdf](http://www.ogasun.ejgv.euskadi.net/r5119220/es/contenidos/informacion/estudios_publicaciones_dep/es_publica/adjuntos/n10409.pdf) en abril de 2009.

Las relaciones de este tipo no son nuevas, si bien se han ido intensificando en los últimos años, como consecuencia de la ampliación de los mercados y el incremento de las relaciones empresariales, y se acentuarán aun más, una vez las actuales tendencias económicas sean revertidas<sup>2</sup>. Consecuentemente se han ido produciendo avances en la organización de las relaciones entre las empresas colaboradoras. Históricamente, y a pesar de contar con un nivel de comercio mundial mucho menor, se han ido definiendo criterios de intercambio, especialmente entre empresas de diversos países, con finalidad fundamentalmente tributaria. Los precios fijados por las diferentes divisiones de un grupo empresarial internacional a los productos que intercambian entre ellas determinan los beneficios logrados por las mismas y, consecuentemente, las aportaciones tributarias a los diferentes estados. En fecha tan alejada como 1979, la OCDE estableció unas “directrices sobre precios de transferencia”<sup>3</sup>, que desde entonces están en continua revisión. Estas directrices han supuesto un punto de referencia, de tal modo que a lo largo de los años, diversos países las han ido asumiendo. En 2002 la U.E. organizó un “Foro Conjunto” para identificar iniciativas sobre relaciones de transferencia. Posteriormente, se definió un “Código de Conducta” que aprobó la Comisión de la U.E. en junio de 2006, para eliminar la doble imposición que puede producirse si, cuando se procede a un ajuste de los precios de transferencia, un Estado miembro revisa al alza los beneficios imposables de una empresa.

Por otra parte en España la ley 36/2006 de medidas para la prevención del fraude fiscal impulsa un acercamiento a las Directrices de la OCDE.<sup>4</sup>

Los planteamientos sobre precios de transferencia se basaban fundamentalmente, en la existencia de operaciones comerciales internas en grupos empresariales, en las que se vendían y compraban productos y componentes. Con el paso del tiempo las transacciones se fueron desmaterializando, al menos en parte, y se incrementaron los intercambios internos de “servicios”, lo que complicó más su valoración. En muchos casos, estos servicios se prestaban, y se siguen prestando, a las subsidiarias por los servicios centrales de los grupos, ya sea directamente o a través de Centros de

---

<sup>2</sup> Aunque ha habido épocas en que su frecuencia ha disminuido, su volumen está relacionado con el crecimiento de la actividad económica (Dyer *et al.*, p.:109). También se pueden encontrar entre las razones de su menor incidencia en algunas épocas los problemas en su desarrollo, aspecto éste en el que pretende avanzar este artículo.

<sup>3</sup> [http://www.oecd.org/document/34/0,3343,en\\_2649\\_33753\\_1915490\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/34/0,3343,en_2649_33753_1915490_1_1_1_1,00.html), recuperado el 13/03/2009.

<sup>4</sup> En la exposición de motivos indica: “El segundo objetivo es adaptar la legislación española en materia de precios de transferencia al contexto internacional, en particular a las directrices de la OCDE sobre la materia y al Foro europeo sobre precios de transferencia, a cuya luz debe interpretarse la normativa modificada. De esta manera, se homogeneiza la actuación de la Administración tributaria española con los países de nuestro entorno, al tiempo que además se dota a las actuaciones de comprobación de una mayor seguridad al regularse la obligación de documentar por el sujeto pasivo la determinación del valor de mercado que se ha acordado en las operaciones vinculadas en las que interviene.” (Ley 36/2006, de 29 de noviembre, de medidas para la prevención del fraude fiscal)

Servicios Compartidos. Esto permitía a los grupos utilizar la remuneración de dichos servicios para realizar cesiones de beneficios entre sociedades con la finalidad de reducir el pago de impuestos. Como ya se ha indicado, ésta resulta ser la principal razón para la aparición de las directrices sobre precios de transferencia.

Sin embargo, actualmente, existen muchas posibilidades para las actuaciones conjuntas entre empresas, y en numerosas ocasiones sin ninguna dependencia entre ellas, sino que se trata de empresas autónomas entre sí, que deciden actuar conjuntamente (alianzas, redes, etc.) para allegar la cantidad y complementariedad necesaria de conocimientos, capacidades y recursos, de manera que aumente su competitividad en los mercados, especialmente los internacionales donde existe fuerte competencia.<sup>5</sup>

Similares problemas a los que se planteaban en el pasado entre economías nacionales respecto a los impuestos<sup>6</sup>, se plantean ahora entre empresas que colaboran en proyectos conjuntos y alianzas respecto al valor de los productos y servicios que se intercambian mutuamente (piénsese en la valoración de los conocimientos aportados por un socio en cualquier proyecto compartido). Pero no sólo se trata del valor de los productos y servicios que se venden y compran respectivamente, sino del reparto de los excedentes o beneficios conjuntos que pudiera producir la alianza, el proyecto conjunto o los resultados de una red que actuase con esfuerzos compartidos.

Además de lo anterior, es interesante resaltar que los intercambios y prestaciones entre las compañías participantes en estas actividades conjuntas, han adquirido una gran variedad no sólo en su naturaleza (productos, servicios, recursos financieros, gestión, etc.), sino en su cuantía o en su duración. Mas que de precios de transferencia se debería hablar de “relaciones de transferencia”.

En este escrito se intenta avanzar en la concreción de dichas relaciones de transferencia, contemplando aspectos más amplios que los puros intercambios de productos y servicios, tal como se han considerado en mayor medida en períodos anteriores. El presente y el futuro aparecen plagados de colaboraciones y esfuerzos conjuntos entre compañías, que deben ser valorados adecuadamente para que, en primer lugar, se consiga un resultado competitivo frente a los mercados, y después, se realice un reparto de los resultados que permita mantener el interés del esfuerzo compartido (sobre estos aspectos se volverá más adelante).

Debe advertirse que la finalidad de lo que aquí se expone, es fundamentalmente práctica. Se trata de identificar y concretar, de manera convencional, “fórmulas de relaciones de transferencia” aplicables concretamente a varios tipos de alianzas estratégicas.

---

<sup>5</sup> Según Steinhilber (2008) se lanzan más de dos mil alianzas estratégicas en todo el mundo cada año y con un incremento de cerca del 15% anual. Dyer et al. (2004, p.: 109) apuntaban cifras mucho mayores en años anteriores sólo considerando las empresas norteamericanas.

<sup>6</sup> Y no sólo fiscales, ya que también supone otras consecuencias, pe. en la valoración de empresas de cara a los intereses de minoritarios (Véase por ejemplo, el Caso Ford en Canadá en Vincent et al, 2003).

Todas las valoraciones de intercambios y repartos de resultados son fuente de conflicto al ser contemplados desde puntos de vista e intereses diferentes. Los sistemas propuestos aportarán una base de partida dotada de cierta objetividad, que en todo caso pretende facilitar las negociaciones y, por ende, la continuidad de las alianzas. Se ha observado (Menguzzato y Dasí, 1999, p.56) que la claridad en las condiciones constituye un elemento importante en el desarrollo de los acuerdos.

Para que cualquier alianza se pueda desarrollar y mantener en el tiempo precisa de tres bases: real, humana y jurídica. (Freije A. e I., 2006). La base real hace referencia a la lógica estratégica de la alianza. La colaboración entre empresas tiene sentido en la medida que los aliados puedan aprovechar sinergias de su relación o trabajo conjunto. Como muchos autores han indicado, esto no bastará para que la alianza funcione, es necesario además que la colaboración se dote de una estructura jurídica adecuada<sup>7</sup> así como unas relaciones humanas de las personas implicadas en el proyecto.<sup>8</sup>

La aportación de este artículo, por tanto, se refiere a la base real precisa para la alianza, concretamente a la valoración de las relaciones de transferencia entre los aliados, considerando tanto sus efectos en el mercado final como en su propio interés en la colaboración.

## II. Criterios sobre relaciones de transferencia utilizables para alianzas estratégicas

Como se ha señalado lo que se pretende es la aplicación de fórmulas que refuercen las alianzas, ya que éstas constituyen un instrumento de gran utilidad en los mercados ampliados. Entre los diferentes métodos para la determinación de precios de transferencia de la OCDE (que se concibieron con finalidad tributaria) se han elegido unos pocos, que podrían utilizarse en las alianzas estratégicas y ayudarían a facilitar las relaciones internas de las mismas.

Las razones para la elección de los métodos, que a continuación se expondrán, son las siguientes:

1. Los métodos seleccionados presentan suficiente claridad conceptual.
2. En la mayoría de ellos se pueden ofrecer referencias comparativas, aunque no totalmente exentas de posibles controversias.
3. Admiten casi siempre alguna formulación más o menos precisa, lo que permite estrechar las posibles horquillas negociadoras.

<sup>7</sup> Véase, pe. González (2003)

<sup>8</sup> Ariño y Montes (1999) indican "(que la alianza funcione) depende en gran medida del comportamiento de las partes y su evaluación recíproca mientras dura la alianza" (p.15) Pero también más adelante los mismos autores indican que el nivel estructural de la alianza es imprescindible: los socios se mantendrán en la alianza si ésta tiene sentido económico (p.18).

Los métodos considerados son los siguientes:

1º. Método del Precio del Mercado. (Método del Precio libre comparable o *Comparable uncontrolled priced method*, de la OCDE).

Supondría que cualquier transacción interna entre participantes en una alianza debe facturarse al precio que dicha operación tendría en el mercado libre.

Este sistema aportaría la ventaja de que evita problemas de reparto de márgenes posteriores, porque cada participante estaría defendiendo en cada operación su rentabilidad. (A efectos tributarios suele ser muy aceptado, pero esta no es la finalidad de la presente reflexión).

Presenta también claros inconvenientes, el primero, y más importante, es que las razones para la alianza (que pone en relación a las empresas vendedora y compradora) no pueden estar en las transacciones internas, que al hacerse en condiciones de mercado no exigirían de alianzas, sino en otras aportaciones como conocimiento mutuo, inicio de relaciones, constitución de un bloque de oferta conjunta, etc.

El segundo inconveniente es que no siempre pueden encontrarse equivalentes en el mercado a las transacciones internas realizadas. Puesto que, a veces, se trata de productos intermedios, semielaborados, componentes, operaciones de transformación e incluso servicios sin parangón claro en el mercado. Este problema también se da en este método

2º. Método del coste incrementado (o *Cost plus method* de la OCDE).

En general este método se basa en ofrecer un precio de transferencia que se obtendría de la siguiente manera:

$$\text{Precio de transferencia} = \text{Coste del producto-servicio transferido} + \text{Márgenes estimados del producto-servicio transferido}$$

Este método puede admitir muchas variantes al utilizarse un dato de carácter más objetivo, el coste del producto-servicio transferido, junto con un dato convencional<sup>9</sup>: el margen estimado del producto-servicio transferido. Aunque el primer concepto presente una mayor facilidad de cálculo, tampoco su determinación está exenta de diferencias de interpretación. No profundizaremos, sin embargo, en este aspecto por exceder del objetivo de este artículo. Nos basaremos en los costes variables, como costes del producto-servicio, apoyándonos en el criterio de variabilidad a la decisión, es decir, el coste marginal, no de la última unidad, sino de la decisión a

<sup>9</sup> En el sentido que resulta o se establece en virtud de precedentes o de costumbre. De hecho, en términos fiscales, se entiende como "el margen que habitualmente obtiene el sujeto pasivo en operaciones equiparables concertadas con personas o entidades independientes o en el margen que habitualmente obtienen las empresas que operan en el mismo sector en operaciones equiparables concertadas con personas o entidades independientes"(Román, 2006).

tomar (productos-servicios a transferir dentro de la alianza). (Freije y Rodríguez, 1993)

Centrándonos, por tanto, en el segundo componente, distinguiremos entre las mencionadas variantes las posiciones extremas.

a) Extremo inferior

$$\begin{array}{l} \text{Precio de} \\ \text{transferencia} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Coste variable del} \\ \text{producto-servicio} \\ \text{transferido} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Margen homogeneizado del} \\ \text{producto-servicio residual del} \\ \text{proveedor} \end{array}$$

Como se ha indicado anteriormente, hemos tomado como criterio de coste del producto transferido el coste variable.

En cuanto al margen homogeneizado del producto/servicio residual del proveedor, supone que el proveedor en la alianza cobre al otro, u otros aliados, un margen por el producto cedido equivalente al margen homogeneizado de los productos menos interesantes de la gama de dicho proveedor. Se entiende que dichos productos menos interesantes representan su alternativa frente a la participación en la alianza, por lo que se trata de recuperar el margen de dichos productos a través de los productos cedidos en la alianza.

Es claro que este sistema de precio de transferencia mantiene al proveedor en situación de indiferencia, no gana ni pierde al vender en la alianza puesto que tiene el mismo margen que si vendiese en el mercado sus productos menos interesantes y permite al aliado cliente trasladar al mercado la ventaja en aprovisionamientos, por lo que serían precisos “nuevos criterios” para repartir los márgenes obtenidos en el conjunto de la alianza (sobre esto se volverá en páginas posteriores). Este reparto daría origen al interés del proveedor en la alianza, por esta razón es el extremo inferior, supone un mínimo desde la perspectiva del proveedor del producto cedido.

El procedimiento exige una cierta sofisticación en los cálculos de los márgenes de “los productos residuales” y en su homogeneización según el factor escaso del proveedor, pero no es el momento de desarrollarlo.<sup>10</sup>

b) Extremo superior.

$$\begin{array}{l} \text{Precio de} \\ \text{transferencia} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Coste variable del} \\ \text{producto-servicio} \\ \text{transferido} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Margen homogeneizado del} \\ \text{producto-servicio equiparable en} \\ \text{el mercado} \end{array}$$

<sup>10</sup> Se puede ver en detalle en Freije y Rodríguez (1993). Por ejemplo, si la capacidad de producción fuese el “Factor Escaso” el precio de transferencia sería:

$$\begin{array}{l} \text{Precio de} \\ \text{transferencia} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Coste variable del} \\ \text{producto-servicio} \\ \text{transferido} \end{array} + \frac{\text{Margen Hora Producto residual}}{\text{Productividad Hora Producto Cedido}}$$

A diferencia del anterior este modo de aplicar el Método del Coste Incrementado, tiende a acercarse a que el producto transferido se cobre a un precio próximo al precio de mercado. Presenta características similares al Método del Precio del Mercado. Sólo tendría sentido su utilización, en lugar de éste, cuando no existiera equivalente claro en el mercado al producto transferido y se debiera realizar una aproximación al margen comparándolo con productos, éstos últimos sí existentes en el mercado, de valor equiparable en la gama.

El precio de mercado, o su equiparable, supondría el extremo superior desde la perspectiva del comprador del producto cedido en la alianza, ya que al pagar las condiciones de mercado, el comprador queda indiferente respecto a su actuación en el propio mercado. Es evidente que, salvo otras ventajas que en este momento no se están considerando (como prestigio por colaborar con una empresa de gran renombre, conocimientos adquiridos, etc.), ninguna empresa estará dispuesta a comprometerse en una alianza simplemente para quedarse en una posición de indiferencia. El interés deberá venir, de nuevo, del reparto de los excedentes generados entre los colaboradores.

#### 3º. Método del Precio de Reventa (*o Resale price minus method de la OCDE*).

Consiste en restar al precio de venta final el margen que habitualmente obtiene el comprador al revender el producto. Puede utilizarse para operaciones con organizaciones comerciales.

A pesar de la genuina definición del Método del Precio de Reventa, en nuestra exposición cambiaremos el sentido del mismo. Como en el fondo, mediante este método, se trata de garantizar al que compra para revender “el margen que habitualmente obtiene”, se utilizará de manera especial para aquellas alianzas que exigen la constitución de redes comerciales y se deberá determinar la “comisión” que cobraría la Red Común a la alianza, por la venta de los productos de los aliados. (Se volverá posteriormente sobre este punto).

Se podría aplicar, utilizando la analogía respecto al Método del precio de Reventa, una comisión para cada tipo o gama de productos equivalente a la que obtendría una red comercial independiente, si comercializase productos de gamas similares. Con este método se garantizarían las comisiones, al menos próximas a las de mercado, a las Redes Comerciales por la comercialización de productos sólo similares a los habituales en el mercado.

#### 4º. Método del Margen Neto de la Operación. (*Transactional net margin method de la OCDE*).

El método compara los márgenes de una empresa, en determinadas gamas de productos, con los márgenes de empresas equiparables.

Aunque el sentido del método no es el que se aplicará en este escrito<sup>11</sup>, en nues-

---

<sup>11</sup> Se recomienda su aplicación para determinar el valor de mercado de la operación cuando debido a la

tra opinión el método pudiera ser utilizable para redistribuir los excedentes de una alianza (es decir, su margen final que acumula las ventajas de todas las aportaciones), en función de los márgenes de productos similares a los aportados por los aliados. Los márgenes que se considerarían serían los de empresas independientes.

### **III. Principios de aplicación general sobre los métodos para valorar las “relaciones de transferencia”**

No debe olvidarse que la finalidad perseguida en el establecimiento de estos precios de transferencia por parte de la OCDE, o los diferentes organismos que las han desarrollado para su aplicación en los diferentes países, es fundamentalmente tributaria. Se trataba de evitar cambios en la tributación de resultados consecuencia de operaciones vinculadas entre empresas sometidas a obligaciones fiscales en territorios diferentes. Nuestra finalidad es completamente distinta, se trata de utilizar estos criterios para favorecer la valoración de las relaciones en alianzas entre empresas. Por ello, antes de considerar los tipos de alianzas concretos en que estos criterios podrían ser utilizables, vamos a indicar los principios generales que deben perseguir estas fórmulas para su aplicación a esta peculiar forma de colaboración entre empresas.

1º. Principio de competitividad o de interés conjunto de la alianza.

En cada tipo de alianza se deberán utilizar los métodos que conduzcan a unas relaciones de transferencia que coadyuven a aumentar la competitividad en los mercados de la alianza. Sólo dicho aumento de competitividad, en la forma en que se manifieste, permitirá la obtención de mejores resultados para los colaboradores por trabajar en alianza, frente a los que se obtendrían en caso de hacerlo individualmente. Es claro que si no se obtienen ventajas, no habrá interés para comprometerse en la colaboración lo que terminará provocando la disolución del acuerdo.

2º. Principio de interés particular de los colaboradores.

Una vez conseguidos los mejores resultados conjuntos, deberá cuidarse que los márgenes conjuntos obtenidos se distribuyan entre los aliados de tal modo que se mantenga su interés particular por la alianza. De nuevo, mantener el interés es la mejor garantía de continuidad del trabajo conjunto.

### **IV. Sugerencias de criterios sobre “relaciones de transferencia “aplicables a Alianzas Estratégicas”**

Hay varias razones para avanzar en la clarificación de las “relaciones de transferencia” aplicadas a las alianzas estratégicas.

---

complejidad o a la información relativa a las operaciones no puedan aplicarse adecuadamente los métodos anteriores (los llamados tradicionales). (Román, 2006, p.:274)

Como ya se ha indicado, las alianzas estratégicas, el trabajo en redes de empresas y actuaciones similares resultarán de absoluta necesidad durante los años venideros. Las nuevas dimensiones obligan al trabajo en colaboración, no sólo a las medianas y pequeñas empresas, sino incluso a las grandes o muy grandes. Las posibilidades de participar en los mercados ampliados, no vienen determinadas sólo por la capacidad de oferta de cada empresa, sino también por sus posibilidades de negociación con grandes interlocutores.

Una vez haya transcurrido el período de desorden financiero, aunque con algunas limitaciones que provendrán de los instrumentos de control establecidos, volverá a crecer la economía real y con ella el comercio mundial.

Si consideramos que las colaboraciones, alianzas, etc., son necesarias, es precisa la definición de instrumentos que contribuyan a favorecer la competitividad de la alianza como conjunto y mantener el interés de los aliados en su funcionamiento, según se ha indicado con anterioridad.

En esa misma línea, unas relaciones de transferencia bien definidas, contribuirán a garantizar que los aliados no intenten obtener sus resultados de manera inmediata, a través de sus aportaciones a la alianza, sino que mantengan una visión de conjunto y fundamenten sus expectativas de resultados a partir de los que obtenga la alianza, siempre que ésta haya conseguido una buena posición competitiva. Posteriormente, los beneficios del total de la alianza se repartirán entre los aliados. Una ordenación de las relaciones de transferencia ayudará a conseguir ventaja competitiva y a distribuir los resultados de manera suficientemente aceptada. Ambos aspectos son imprescindibles para garantizar la continuidad de la alianza.

Se han tenido en cuenta para la realización de este análisis sólo algunos tipos de alianzas. En la elección de las alianzas en que se intentará avanzar mediante la clarificación de sus relaciones de transferencia, se ha considerado su frecuencia y su naturaleza. Por un lado, son alianzas que se han producido en el pasado y se espera se sigan realizando en el próximo futuro; por otro lado, se estaría hablando de alianzas que por el estrecho entrelazamiento del trabajo entre los aliados, exigen instrumentos que faciliten los acuerdos de valoración de las aportaciones de los participantes.

Las alianzas consideradas, partiendo del tipo de estrategia que constituye la base real para la colaboración, son las siguientes:

- Alianzas para Estrategias de Diversificación Horizontal.
- Entre las Alianzas para el desarrollo de Estrategias de Costes y Productividad, se ha elegido la Alianza para el Uso de una Instalación Común.
- Alianzas en Relación Vertical.
- Alianzas en Coparticipación para desarrollo de producto. Empresas que trabajen conjuntamente en la investigación de un producto o componente. Se razonará principalmente con la variante en la que los aliados son proveedores y

clientes entre sí, también pueden ser oferentes de productos complementarios u otras posibilidades<sup>12</sup>.

#### IV.1. Aplicación de las relaciones de transferencia a Alianzas Estratégicas en Diversificación Horizontal o entre oferentes de productos o servicios complementarios

En una estrategia de diversificación horizontal la empresa entra en un negocio diferente, pero complementario desde la perspectiva comercial, a los productos o servicios ofrecidos hasta ese momento. Las alianzas en diversificación horizontal<sup>13</sup> intentan que los colaboradores se beneficien de algunas de las sinergias de este tipo de estrategias sin la entrada directa en los negocios complementarios. Entre ellas pueden indicarse las derivadas de ofrecer un conjunto de productos o una gama más amplia y completa (ventajas de alcance), como el acceso a clientes que valoran o exigen esa mayor oferta, o las derivadas de la utilización de una red comercial común por parte de los coaligados (en muchos casos ventajas de escala).

Concretamente, en esta forma de alianza, se van a destacar dos aspectos que pueden exigir alguna ordenación de las relaciones de transferencia: la utilización por parte de la alianza de la posibilidad de formar “lotes” con productos de los aliados y la remuneración de la red comercial de la alianza.

1º. Utilización por parte de la alianza, de la posibilidad de formar “lotes” con productos de los aliados.

En este supuesto, los aliados aportan a la alianza uno o más productos cada uno, para que, con el conjunto de los productos, se constituya un “lote”, que sea apreciado por el mercado, normalmente por la complementariedad de los componentes. El lote se vendería a un precio conjunto. Por ejemplo, oferta de sistemas o subsistemas de componentes de automóvil como puede ser la venta conjunta de los faros de automóviles con aportaciones de los fabricantes de lámparas, fabricantes de difusores, etc.

De manera similar, se puede utilizar alguno de los productos complementarios para promocionar la venta de los otros, no formando estrictamente un lote.

Como puede apreciarse, no existe una relación directa entre ingresos y costes de los productos, por lo que tanto los costes como los márgenes de las operaciones deberán ser objeto de un tratamiento especial.

En primer lugar, vamos a considerar en qué condiciones debe realizarse la aportación de los productos a la alianza por parte de los colaboradores.

<sup>12</sup> Caben coparticipaciones con finalidades más operativas, suele ser habitual en el caso de “construcción”, pero en este momento se ha considerado más enriquecedor trabajar con una alianza que presente más complejidad por el riesgo que esta alianza supone, unido a una mayor duración del trabajo conjunto.

<sup>13</sup> También reciben otras denominaciones como “alianzas de co-marketing”. (López, 1999)

Como se ha indicado en diversas ocasiones, la primera finalidad de la alianza, es que sus productos, consecuencia de las aportaciones de los socios, sean competitivos en el mercado final (principio de competitividad o de interés conjunto de la alianza). De no ser así no se realizarían operaciones y desaparecería la alianza.

Lo primero por tanto, es que los aliados aporten sus productos a la alianza, en las “condiciones mínimas” de su grado de interés. Estas condiciones mínimas representarían para el socio una “situación de indiferencia”, es decir, que si una vez que hubiese intervenido la alianza, no hubiese aportado al aliado unos resultados mejores, el aliado no habría ganado pero tampoco habría perdido. Aunque quedaría claro que la alianza no habría conseguido aportar valor, y si el proceso se repitiese, se pondría de manifiesto que dicha alianza no ha resultado interesante o no ha estado bien gestionada. En estas condiciones sería imposible mantener mucho tiempo la alianza, no se cumpliría el principio de interés particular de los colaboradores.

Para calcular el precio de la aportación de cada aliado, se utilizará el “Método del Coste Incrementado” y dentro de sus dos variantes se emplearía la “a) Extremo inferior”.

Es decir, cada aliado entregaría sus productos a la alianza en las siguientes condiciones:

$$\text{Precio de transferencia} = \text{Coste variable del producto-servicio transferido} + \text{Margen homogeneizado del producto-servicio residual del proveedor}$$

La cesión a estos precios permitiría determinar el precio o condiciones mínimas del “Lote”. Este “Precio Mínimo del Lote” garantizaría su competitividad en el mercado.

Los gestores de la alianza tendrían una referencia mínima y conocerían que todo lo que se consiga por encima de dicho precio representará una mejora de márgenes para los aliados.

Téngase en cuenta que esta referencia mínima se prepara a efectos internos de la alianza. Se trata de una referencia equivalente a la que puede suponer el cálculo de coste de un producto. Es válido para conocer su grado de interés, pero en manera alguna puede sustituir a la información del mercado. Así los gestores de la alianza podrán establecer el precio de los lotes en función de las condiciones del mercado. Lo que hemos denominado “Precio Mínimo del Lote” representa una información similar al coste de los productos, respecto al grado de interés de las operaciones. Lo mismo que, para cerrar operaciones, se precisa contar con los costes unitarios de los productos, e incluso de la propia operación cuando ésta arrastra unos costes específicos, para apreciar el interés de una operación comercial en la alianza debe contarse con la posición de indiferencia que supone el “Precio Mínimo del Lote”.

Sin embargo, para garantizar el principio de interés particular de los colaboradores, indispensable para la sostenibilidad del acuerdo, el precio del lote deberá ser superior al “precio mínimo del lote”.<sup>14</sup> A partir de aquí se plantea el problema del reparto entre los colaboradores de los “márgenes adicionales” que surgen como diferencia entre el precio del lote y el precio mínimo del lote.

Con el “Precio Mínimo del Lote” se habrán sentado las bases para garantizar la competitividad de la alianza frente a los mercados. Con la distribución de los “Márgenes Adicionales” se pretende que el interés por participar en la alianza llegue a todos los aliados. Y además es necesario que reciba una suficiente conformidad de todos, pues los problemas de relación y el temor a los comportamientos oportunistas constituyen una de las peores amenazas para la estabilidad de las alianzas.

Los márgenes adicionales podrían ser distribuidos según lo indicado en el Método 4 (Método del Margen Neto de la Operación), es decir, en función de los márgenes de “productos similares” vendidos por empresas independientes.

Debe advertirse que, frente a lo que pudiera parecer, la obtención de estos datos no presenta excesiva dificultad, puesto que, con alta probabilidad, las mismas empresas aliadas se hallarán ya vendiendo directamente en los mercados gamas de productos similares o lo habrán hecho recientemente.

Con este procedimiento de distribución de los resultados de la alianza, se pretende que los aliados puedan utilizarla como instrumento para la mejora de su gama de productos, lo que supone poder acceder a productos de mayor grado de interés, aun cuando el grado de interés no fuese el mismo que si los hubiesen vendido directamente al mercado ( no debe olvidarse que lo que será objeto de reparto serán los márgenes “ adicionales”), pero también los aliados podrán contar con la palanca que supone su participación en una alianza en Diversificación Horizontal, que permitirá vender sus productos asociados a otros complementarios.

## 2º. Remuneración de la Red Comercial de la Alianza.

La alianza es una entidad diferente de los aliados, y para comercializar los productos complementarios debe disponer de unos recursos comerciales a los que denominamos red comercial común. No procede en este momento entrar en la reflexión de si esta estructura, además, deberá o no comercializar otro tipo de productos de terceros. La red común debe obtener una remuneración por sus servicios de comercialización. Esta remuneración puede consistir en una “comisión” sobre los resulta-

<sup>14</sup> Es claro que si la alianza necesitase realizar alguna operación adicional para constituir los lotes, el importe mínimo de lote sería:

$$\text{Precio mínimo del lote} = \sum_{i=1}^{i=n} \text{Precio de transferencia producto } i + \text{Costes adicionales del lote}$$

En estos casos la situación de indiferencia para el conjunto exigiría la recuperación en el precio mínimo del lote de los costes adicionales del mismo además de los precios de indiferencia de los productos integrantes del lote.

dos conseguidos. Para la determinación de la comisión a cobrar por la red por cada tipo de producto vendido, se sugiere la aplicación de un criterio similar al expuesto en el Método 3 (Método del Precio de Reventa). Este mismo criterio sería aplicable cuando la red comercial utilizada sea la propia de los colaboradores, bien la de uno de ellos o la de varios.

Como se indicó con anterioridad, se interpretará el método del Precio de Reventa con una cierta adaptación. Se pagaría a la red común una comisión, por cada tipo o gama de productos, equivalente a la que obtendría una red comercial independiente por la comercialización de similares tipos o gamas de productos.

En este caso, y con validez para todos los incluidos en este escrito, debe recordarse que se pretenden definir unos criterios convencionales, que ayuden a la negociación entre los aliados, al acotar el ámbito de posible controversia.

#### **IV.2. Aplicación de las relaciones de transferencia a Alianzas para el desarrollo de Estrategias de Costes y Productividad, concretamente a Alianzas para el Uso de una Instalación Común**

En este tipo de alianza los colaboradores pretenden obtener ventajas en costes y productividad derivadas de la inversión y utilización de un recurso en común<sup>15</sup>. Es más habitual que sea una instalación intensiva en capital, es decir, que requiera inversiones de cierta importancia. La alianza podrá permitir a los aliados el acceso a la inversión (por no llegar aisladamente a la masa crítica necesaria) o, más habitualmente, a posibles economías de escala tanto en las inversiones como los costes de explotación. En todo caso, el recurso compartido tendrá consecuencias en costes, pero no en calidad o diferenciación. En caso contrario, cambiarían las condiciones de la alianza (pe. los aliados no podrían ser competidores). Pueden ser instalaciones periféricas, máquinas acabadoras de gamas concretas, instalaciones de servicios, etc.

Uno de los inconvenientes de compartir un recurso es la pérdida de flexibilidad. Es claro que no puede haber prioridades de uso entre los colaboradores. El escenario se complica cuando, además, se abre el uso de la instalación a terceros ajenos a la alianza. Aunque inicialmente las participaciones en la propiedad del recurso se intentará que se correspondan con el uso esperado del mismo, con el tiempo los cambios en las necesidades de uso del recurso común provocarán desequilibrios entre la propiedad y la utilización. De esta manera, surgen tres tipos de usuarios: los socios predominantemente inversores (que utilizan el recurso menos de lo previsto), los socios predominantemente usuarios (lo utilizan más de lo previsto) y, los terceros. Los primeros estarán interesados en que las condiciones de uso tengan la mayor cer-

---

<sup>15</sup> Aun cuando el recurso en común podría ser una red comercial, este último tipo de alianza tendría normalmente una pretensión más comercial que de eficiencia en costes y productividad, por lo que se consideraría en relación a otro tipo de estrategia, como la anteriormente considerada de diversificación horizontal.

caña posible a los precios de mercado. Por el contrario, los socios cuya participación de uso sea superior a la de inversión preferirían condiciones de uso privilegiadas para los socios. Por su parte, a los terceros se les ofrecerán condiciones de mercado.

Supuesto que se plantease la citada discrepancia de intereses entre socios (aliados) predominantemente inversores y socios (aliados) predominantemente usuarios<sup>16</sup>, resulta muy conveniente delimitar un ámbito de negociación respecto a los precios de los servicios para los socios en la instalación, de modo que permita acceder a alternativas aceptables para todos. Lo menos interesante para los colaboradores es que la alianza se rompa y se termine malvendiendo la instalación común por falta de acuerdo.

Se trataría, por tanto, de conseguir un ámbito de negociación entre socios predominantemente usuarios y socios predominantemente inversores, de tal manera que cualesquiera condiciones que se estableciesen para el uso de la instalación común por los socios, serían suficientemente razonables y no conducirían a situaciones de ruptura.

Como criterio general, podría indicarse que las condiciones de transferencia al uso por los socios de la instalación común deben encontrarse dentro del siguiente intervalo:

|   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
| (I)   |   | (II)  |   | (III)  |
| Precio de Transferencia de la instalación común, según método 2.1., coste incrementado extremo inferior | < | Condiciones de Transferencia para el uso de la instalación común por los socios. (Negociadas) | < | Condiciones de las operaciones para los socios, en caso de que tuviesen una instalación propia |

La expresión anterior significa que las condiciones a establecer a los socios usuarios de la instalación común deberán cumplir los siguientes criterios:

(I) Permitir la obtención de unos márgenes a la instalación común, más elevados que los que la misma instalación común podría obtener de los productos menos interesantes vendidos a terceros.<sup>17</sup>

Este límite inferior garantiza que el socio predominantemente inversor no quedaría perjudicado, ya que en caso de imposibilidad de acuerdo, si los socios predominantemente usuarios dejasen de utilizar la instalación común, ésta intentaría vender a terceros, y se espera que al menos conseguiría ventas en los productos menos interesantes de entre los vendidos directamente al mercado.

<sup>16</sup> Véase, por ejemplo, el caso de Comercial Cerámicas de Bailén, S.A. en Casani y Márquez, 1999, p.:85)

<sup>17</sup> Existen problemas de cantidades y escalones de productos que obligarían a una mayor precisión en la expresión, pero no es el objetivo de este artículo profundizar en este asunto concreto.

Los precios límites inferiores se obtendrían de la siguiente forma:

|                        |   |  |   |  |
|------------------------|---|--|---|--|
| Precio para los socios | = | Coste variable del producto-servicio tratado en la instalación común | + | Margen homogeneizado de los productos-servicios menos interesantes vendidos a terceros |
|------------------------|---|--|---|--|

(III) Permitir a los socios que usen la instalación común el pago de unos precios por el tratamiento de los productos, más ventajosos que si tuviesen su propia instalación.

Este límite superior es la garantía, para cualquier socio usuario, de que su decisión de participar en la instalación común siempre será ventajosa respecto a invertir y gestionar su propia instalación.<sup>18</sup>

(Los razonamientos aquí incluidos se basan exclusivamente en criterios de rentabilidad, pues ya se ha indicado que la utilización de la instalación común también restará agilidad de servicio).

Los precios límite superiores se obtendrían:

$$\left[ I_p + \sum_{t=1}^{t=n} \frac{\sum X_{it} \cdot CV_{it} + GE_t}{(1+r)^t} - \frac{VR_p}{(1+r)^n} \right] = \left[ \sum_{t=1}^{t=n} \frac{\sum X_{it} \cdot Pt_{it}}{(1+r)^t} \right]$$

En donde se despejaría  $Pt_{it}$ .

El primer miembro de la igualdad sería el coste (inversión incluida) de producir unidades de producto durante t años en una instalación propia (incluye recuperación del valor residual de la instalación propia:). En ese miembro, recoge los costes unitarios de producir cada unidad de producto durante los t años y los gastos de estructura específicos de la instalación propia. La tasa de actualización sería r.

El segundo miembro lo constituiría el coste de producir las mismas cantidades de productos durante los t años en la instalación común, a un precio que será el precio de equilibrio.

Además de las posibles formulaciones es muy importante para la estabilidad de la alianza que los socios predominantemente inversores tengan claro que no pueden intentar que se cobre a los socios usuarios un precio que justificaría ir a una instalación particular.

(II). Además de todo lo anterior, entre los límites superior e inferior, puede quedar un ámbito suficientemente amplio para que surjan posibilidades de conflicto.

Para evitar unas discrepancias excesivas, cabría la posibilidad de sugerir un “Pre-

<sup>18</sup> En el caso que la operación fuese subcontratable en el mercado se tomaría como referencia la mejor alternativa entre subcontratación e instalación propia.

cio de referencia”, a partir del cual podrían comenzar las conversaciones, siempre teniendo en cuenta los límites indicados.

Las condiciones de transferencia que podrían utilizarse como punto de inicio de las negociaciones, podrían ser las siguientes:

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| Condiciones de<br>transferencia de<br>referencia | = | Coste unitario de producción<br>en la instalación común<br>(para los productos<br>correspondientes) | + | Repercusión de la r (alternativa a<br>las inversiones en el mercado)<br>sobre la inversión en la instalación<br>común |
|--|---|---|---|---|

Coste unitario de producción: Estos costes (que incluirían no sólo los costes variables sino la repercusión de los costes de estructura) deben venir disminuidos, sin embargo, en aquellos componentes de coste que no se producirán en el caso de trabajar para un socio, p. ej., costes comerciales que, por el contrario, sí existirán cuando se trabaje para terceros.

Repercusión de la r del mercado: Esta repercusión de la r sobre la inversión realizada, deberá ser reducida a términos de una unidad de ocupación de la instalación o de una unidad de producto homogeneizado (por ejemplo, por unidades hora de trabajo). Recoge, en términos unitarios, el valor de la rentabilidad financiera alternativa de mercado de la inversión. Estas condiciones, por tanto, garantizan al socio inversor una recuperación de la inversión a precios de mercado.

### IV.3. Aplicación de las relaciones de transferencia a Alianzas en Relación Vertical

#### IV.3.1. Aplicación a Alianzas en Relación Vertical Típica

Estas agrupaciones verticales suponen alianzas entre proveedores y clientes cuyo objetivo principal es lograr una mejora en la capacidad competitiva en el mercado final de la empresa colaboradora cliente. Normalmente se materializa en las condiciones de venta del colaborador proveedor al colaborador cliente, lo que plantea confusión entre este tipo de acuerdos y los simples contratos a largo plazo entre proveedor y cliente. De hecho, esta alianza es la de mayor contenido operativo.

Por tanto, se considerará una colaboración de este tipo cuando las ventajas a obtener sean similares a las que obtendría un grupo con una estrategia de integración vertical. Nos referimos, lógicamente, a los aspectos más instrumentales de la estrategia puesto que, en las alianzas, los elementos finales corresponden a los colaboradores en la mayoría de los casos. En otras palabras, cuando una empresa realiza una integración vertical hacia atrás puede pretender ganar la rentabilidad de la actividad de producción de la materia prima o componente (carácter final de la estrategia) y/o conseguir ventajas competitivas en su mercado final a través de las condicio-

nes especiales de relación proveedor-cliente (carácter instrumental de la estrategia). Si se opta por una alianza, es éste último el interés de la estrategia.

Aun cuando las condiciones de la alianza se suelen reflejar habitualmente en las condiciones económicas de transferencia entre los socios, la estrategia subyacente no sería una estrategia de costes y productividad sino de integración vertical pues el objetivo no es reducir el coste de compra para el comprador sino ganar mercado para ambos y, en su caso, mejora de gama. En todo caso, y aunque sean con frecuencia las económicas las principales, también pueden acordarse condiciones especiales en otros ámbitos como calidad, adaptación, plazos, etc.

Centrándonos en las condiciones de transferencia, para aumentar la competitividad en el mercado final de la empresa cliente, la empresa de cabecera (proveedora) establecerá condiciones especiales a sus productos o servicios. De manera similar a lo expuesto en el caso de las Alianzas en Diversificación Horizontal, la empresa proveedora venderá sus productos mediante la aplicación del Método del Coste incrementado, a) Extremo inferior.

$$\begin{array}{rclcl} \text{Precio de} & & \text{Coste variable del} & & \text{Margen homogeneizado del} \\ \text{transferencia} & = & \text{producto-servicio} & + & \text{producto-servicio residual del} \\ & & \text{transferido} & & \text{proveedor} \end{array}$$

Esto supondría unas condiciones favorables para el cliente y de indiferencia para el proveedor, lo que permitiría al primero incrementar sus ventas en su mercado repercutiendo, a su vez, en el aumento de ventas del segundo. Es claro que este tipo de alianza sólo tiene sentido cuando las materias primas o componentes ofrecidos por el proveedor aliado tengan un peso significativo en el coste del producto final.

Posteriormente, habría que distribuir los “Márgenes Adicionales” obtenidos en el mercado final, entre ambos colaboradores. No debe olvidarse que el proveedor ha vendido sus productos/servicios sin obtener ningún beneficio diferencial sobre sus productos residuales, para él la operación se ha producido en condiciones de indiferencia. Si no obtiene una participación suficiente en el margen adicional no participará en la alianza.

Se comenzará, primero, por definir la forma de cálculo del “margen adicional”.

1.- Coste de los productos de la empresa final (realizados en colaboración con la empresa proveedora aliada).

$$\begin{array}{rclcl} \text{Coste del} & \text{N}^\circ \text{ de unidades del} & & \text{Precio de} & \text{Gastos de transformación,} \\ \text{producto} & = & \text{producto transferido por} & * & \text{comercialización u otros} \\ \text{final} & & \text{unidad de producto final} & & \text{del producto final} \\ & & & + & \end{array}$$

2.- Margen del producto final.

$$\text{Margen del producto final} = \text{Precio de venta de producto final} - \text{Coste del producto final}$$

Este margen aún no es el “margen adicional” que debiera ser objeto de distribución.

3.- Margen adicional a distribuir.

$$\text{Margen adicional a distribuir} = \text{Margen del producto final} + \text{Margen homogeneizado del producto-servicio residual de la empresa final}$$

Hay que tener en cuenta que el “margen homogeneizado del producto residual del proveedor”, está incluido en el coste del producto final, por lo que no forma parte del “margen del producto final” y no debe restarse del mismo.

El “margen adicional” deberá distribuirse entre los participantes en la alianza teniendo en cuenta que el incremento de márgenes que provenga de la distribución del “margen adicional” representa el interés de los participantes en la alianza. Ese incremento de márgenes supone la mejora de los aliados sobre sus posiciones de indiferencia.

Se trataría ahora de considerar la forma de distribuir el “margen adicional”, de tal modo que la distribución fuese aceptada por los aliados.

Como en casos anteriores se sugerirá la aplicación de uno de los métodos, que pueda representar un inicio de negociaciones sobre una base racional. En este caso, se sugiere que se utilice el Método del Margen Neto de la operación, como se hizo en el caso de las alianzas en Diversificación Horizontal. Como se recordará, de acuerdo con dicho método, el “margen adicional” se distribuirá en función de los márgenes de productos similares de la empresa de cabecera y de la empresa final, en empresas independientes en sus respectivos mercados.

No es necesario recordar que para la empresa de cabecera ese margen unitario de referencia deberá ser multiplicado por el “número de unidades del producto transferido por unidad de producto final”.

IV.3.2. Alianzas en Coparticipación para el desarrollo de productos o procesos

Consideraremos, por último, las alianzas que tengan por objeto el desarrollo de productos, procesos o métodos que incorporen alguna forma de innovación. De nuevo los colaboradores incorporarían capacidades con alguna forma de complementariedad que den sentido a la alianza. Esto puede darse entre empresas con relaciones diversas, clientes y proveedores, oferentes de productos complementarios, competi-

dores de sectores diversos pero especialistas en los elementos requeridos, etc. Sin embargo, para facilitar el análisis, nos centraremos en los casos en que el desarrollo se lleve a cabo entre proveedores y clientes. Por esta razón las hemos incluido entre las alianzas verticales.

Como consecuencia de la innovación desarrollada, el cliente conseguirá una ventaja competitiva en su propio mercado, mientras que el proveedor logrará ampliar su negocio y, habitualmente, desarrollar producto.

La incertidumbre es mayor que en otras alianzas consideradas, tanto en cuanto a los resultados, si se presentarán o no y el momento en que lo harán, como en cuanto a la dedicación de esfuerzos y recursos que exigirá a los socios. Exige un esfuerzo compartido que habitualmente implica una necesidad de compromiso a largo plazo. No sólo en lo que se refiere a la implicación en el proyecto sino en cuanto a la posterior explotación de los resultados obtenidos.

Una vez conseguida la innovación o mejora debe aplicarse un acuerdo de exclusividad para la explotación conjunta de la misma. Durante un tiempo, que les permita resarcirse de los esfuerzos y riesgos en que han incurrido los aliados, verán limitada su capacidad de extender la innovación a otros agentes. Así, el proveedor no podrá ofrecerla a otros clientes, ni el cliente podrá comprar los “productos” que la incorporen a otros proveedores ajenos a la alianza.

Como se puede observar, existen diversos aspectos que aumentan la dificultad de organización de este tipo de colaboraciones para garantizar su adecuado funcionamiento. Entre otros, presenta mayor complejidad para definir criterios de reparto de los resultados de la coparticipación entre los aliados. Ya antes de obtener ningún resultado de la alianza, hay un período previo de dedicación de recursos para conseguir la innovación, mejora o avance que se pretende, en que la dedicación de recursos y conocimientos entre los aliados será desigual.

A todo lo anterior debe añadirse que, como se ha indicado más arriba, después de obtenido el avance pretendido, debe abrirse un período de exclusividad en la relación entre los aliados, como compensación para ambos de los esfuerzos realizados.

Durante el período de “exclusividad”, la utilización de la innovación se reducirá a proveedor y cliente. Esto supone una evidente limitación para ambos. Por lo que es necesario definir alguna forma de distribución de los excedentes de resultados entre los aliados, que suponga al menos una compensación aceptable.

Finalizado el período de exclusividad, las empresas quedarán libres para mantener o cambiar sus relaciones.

Debe partirse de la idea de que se producirán “excedentes de resultados” en la alianza, más adelante se indicará la forma de cálculo de dichos excedentes. Ahora se trata de determinar un criterio que ayude al reparto de un modo suficientemente aceptable, o al menos, que sirva de referencia, como se ha indicado con todos los casos hasta ahora considerados.

Durante el período de exclusividad se sugiere que los excedentes de resultados se distribuyan en función de los “recursos empleados y el riesgo soportado” por cada aliado.

El cálculo del total de recursos e inversiones dedicados durante el período de investigación por la Empresa 1, p.ej. empresa proveedora, (y llevados a valor final) podría ser realizado de la siguiente forma:

$$\sum_{t=1}^{t=n} I_t(1 + r_1)^t + \sum_{t=1}^{t=n} Gtos_t(1 + r_1)^t = CF_1$$

Donde:

$I_t$ : Representa la inversión que realizará en los diversos períodos la Empresa 1.

$r_1$ : Representa el rendimiento que la Empresa 1 debe obtener de su actuación en la alianza, por las aportaciones que realice y el riesgo que soporte. (Este rendimiento no debe ser igual para todas las empresas que intervengan en la coparticipación, puesto que sus recursos económicos, materiales y de conocimientos, etc. serán diferentes, y las consecuencias respecto al riesgo de cada empresa también lo serán, piénsese en una empresa que detraiga recursos de otros proyectos para dedicarlos a éste).

Como es lógico, las diferencias de rendimiento de las empresas, deberán ser acordadas al comienzo de la alianza, ya que en otro caso representarían una fuente de conflictos.

$Gtos_t$ : Los gastos de todo tipo, que la Empresa 1 realizará en los diversos períodos para el proyecto.

$t$ : Representa el período de investigación. Después de conseguida la innovación se abrirá el período de “exclusividad”, al que aquí se está haciendo referencia.

$CF_1$ : Sería el conjunto de inversiones y gastos dedicados por la Empresa 1 a la coparticipación.

Con criterios similares se realizaría el cálculo para la Empresa 2, y cuantas interviniesen. En el caso de la Empresa 2, el conjunto de inversiones y gastos dedicados sería  $CF_2$ .

Una vez obtenidos los resultados de la investigación se podrían adoptar dos posturas:

1. Suponer que la innovación entraría en las líneas de explotación de ambas empresas, y, por tanto, los márgenes que se obtuviesen se actualizarían con la misma tasa de interés para ambas empresas (Se supondría que ambas tienen la misma tasa alternativa de mercado). En este caso, durante el período de exclusividad se distribuiría el excedente de resultados en función de  $CF_1$  y  $CF_2$  proporcionalmente.

2. Si se considerase que, incluso después de obtenidos los resultados de la innovación, los rendimientos para la recuperación de  $CF_1$  y  $CF_2$ , durante el período de exclusividad deberían ser diferentes, se podría acudir a la ficción de que la Empresa 1 ha realizado a la alianza un préstamo de  $CF_1$ , que se debería recuperar durante el período de exclusividad y la Empresa 2, habría prestado  $CF_2$ . Estos préstamos simulados se deberían amortizar y pagar intereses, con unas anualidades  $A_1$  (Empresa 1) y  $A_2$  (Empresa 2). La proporción entre estas anualidades ficticias serviría de módulo para el reparto de los excedentes de resultados.

Aunque lo interesante sería que  $CF_1$  y  $CF_2$  se recuperen por parte de las empresas durante el período de exclusividad, dependerá de la cuantía de dichos resultados, y éstos, a su vez, del éxito que aporte la innovación a los productos en el mercado final. De nuevo, lo único que se ha hecho con la proposición adjunta es buscar un sistema de distribución de resultados, que al tener un fundamento lógico facilite la negociación.

Los excedentes de resultados que deberían compartirse durante el período de exclusividad serían los siguientes:

1º. Si la Empresa 2, es decir, la empresa que vendiese los productos en el mercado final, tuviera prevista la total ocupación de su “capacidad de oferta” con independencia de los resultados de la alianza, la venta de los productos innovados afectará a su gama de menor interés, serían los productos que se dejarían de vender al incorporar los productos innovados. Los excedentes de resultados a compartir serían los que quedan después de garantizar la indiferencia de la empresa 2:

$$\text{Excedente de resultados a compartir} = \text{T tiempo de ocupación de capacidad por el producto innovado} * \left[ \begin{array}{l} \text{Margen por} \\ \text{unidad de tiempo} \\ \text{del producto} \\ \text{innovado} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Margen por} \\ \text{unidad de tiempo} \\ \text{del producto} \\ \text{residual} \end{array} \right]$$

2º. Si, como en el caso anterior, la Empresa 2, que vende los productos en el mercado final, no tuviese capacidad libre, pero además ocurriese que el producto objeto de innovación dicha empresa ya lo estaba comercializando en versión anterior (es decir, sin innovación), se añadirán los márgenes esperados por dicho producto en caso de no producirse la innovación.

En este caso, el “Excedente a Repartir” se calculará de la siguiente manera:

$$\begin{array}{l}
 \left[ \begin{array}{l}
 \text{Excedente por} \\
 \text{incremento} \\
 \text{de márgenes} \\
 \text{unitarios} \\
 \\
 + \\
 \text{Excedente por} \\
 \text{incremento} \\
 \text{de ventas}
 \end{array} \right.
 \end{array}$$

3º. Si la Empresa 2 tuviese capacidad libre, su aumento de ventas por los productos innovados iría directamente a ocupar todo o parte de su capacidad libre. Si ocupase parte de dicho exceso de capacidad, el “excedente de márgenes a repartir” sería el total del margen de los productos innovados.

$$\begin{array}{l}
 \text{Excedentes de} \\
 \text{márgenes a} \\
 \text{compartir}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{l}
 \text{Tiempo de ocupación} \\
 \text{de capacidad libre por el} \\
 \text{producto innovado}
 \end{array}
 *
 \begin{array}{l}
 \text{Margen por} \\
 \text{unidad de tiempo} \\
 \text{del producto} \\
 \text{innovado}
 \end{array}
 -
 \begin{array}{l}
 \text{Margen por} \\
 \text{unidad de tiempo} \\
 \text{del producto} \\
 \text{residual}
 \end{array}$$

En tanto en cuanto el aumento de ventas no cambie el factor escaso de la empresa y pase a tener el factor escaso en la capacidad productiva, valdrá esta expresión para calcular los “excedentes de márgenes” que deberán ser distribuidos. En caso contrario, se acudiría a las formulaciones precedentes que consideran el margen del producto residual.

Para finalizar debe advertirse que los precios de transferencia de la Empresa 1 (proveedora de los componentes) a la Empresa 2, durante el período de exclusividad, se calcularían como en el apartado 4.3.1., Aplicación a Alianzas en Relación Vertical Típica, pues para ese momento, la coparticipación se habrá cumplido y las empresas colaboradoras pasarán a trabajar en Relación Vertical Típica.

### V. Comentario final

La ordenación de las relaciones de transferencia entre empresas han sido desarrolladas fundamentalmente para su utilización en grupos de empresas, y, más concretamente la OCDE, se enfoca en los problemas fiscales derivados del comercio intra-grupo de carácter internacional. Este artículo ha pretendido la aplicación de dichos criterios a las relaciones entre empresas colaboradoras en una alianza. Su interés reside en el enorme riesgo de oportunismos en las alianzas que dificulta fuertemente la estabilidad de las mismas. Y aún más, hace que muchas empresas eviten esta forma de puesta en práctica de la estrategia, llevando a cabo otras alternativas que pue-

den ser menos apropiadas en contextos concretos (como fusiones o adquisiciones), o incluso, en algunos casos conducirá a no llevar a cabo la propia estrategia. En este contexto, la definición de criterios claros de relación entre los participantes en una alianza favorecerá la creación y mantenimiento de la misma.

Se ha seleccionado una variedad de alianzas que constituye una muestra representativa importante de las alianzas estratégicas: horizontales, verticales, así como las llevadas a cabo para el uso de una instalación en común o para el desarrollo de productos o procesos, y se ha indicado, en cada una de ellas, las fórmulas concretas a aplicar en la relación, intentando ofrecer bases objetivas sólidas de partida en las que apoyarse.

Por último, es importante destacar que en la proposición de las anteriores formulaciones se han cumplido los principios de competitividad o interés conjunto de la alianza junto con el de interés particular de los colaboradores, entendiendo que ambos son imprescindibles para el mantenimiento a medio plazo de cualquier relación de este tipo.

### **Bibliografía**

- ARIÑO, A. y MONTES, J.S.: "Alianzas estratégicas: gobernando la relación con los socios". Revista ICADE, nº 48, 1999, pp. 13-24.
- BOE, núm. 286, pp.: 42087-42105. Ley 36/2006, de 29 de noviembre, de medidas para la prevención del fraude fiscal.
- CASANI, F. y MÁRQUEZ, A.M.: "La problemática de la cooperación en las PYMEs. El caso de Comercial Cerámicas de Bailén, S.A.". Revista ICADE, nº 48, 1999, pp. 65-97.
- DYER, J.H., KALE, P. Y SINGH, H.: "When to ally and when to acquire". Harvard Business Review, Julio-Agosto, 2004, pp.: 108-115.
- FREIJE URIARTE, A. y FREIJE OBREGÓN, I (2006): Estrategia empresarial con método. Editorial Desclee de Brouwer, S.A., Bilbao, 2ª edición.
- FREIJE URIARTE, A. y RODRÍGUEZ VIDARTE, S. (1993): Control de gestión. Optimización de las decisiones operativas. Ibérico europea de ediciones, S.A., Bilbao.
- GONZÁLEZ, L.: Cooperación y empresas. Retos, presente y futuro. Thomson, Madrid, 2003.
- LÓPEZ NAVARRO, M.A.: Alianzas horizontales de márketing: Modalidades y fundamentos teóricos que justifican su constitución. Revista ICADE, nº 48, 1999, pp. 167-184.
- MENGUZZATO, M. y DASÍ, S.: "Problemas culturales en los acuerdos de cooperación: la importancia de la asimetría de tamaño". Revista ICADE, nº 48, 1999, pp. 45-64.

OCDE, [http://www.oecd.org/document/34/0,3343,en\\_2649\\_33753\\_1915490\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/34/0,3343,en_2649_33753_1915490_1_1_1_1,00.html), recuperado el 13/03/2009.

ROMÁN BARREIRO, A.: “El tratamiento de los management fees/servicios de apoyo a la gestión en el nuevo contexto legal y en el marco de las Directrices de la OCDE sobre precios de transferencia. Parte III: Los métodos de valoración”. Agencia Estatal de Administración Tributaria. Trabajo presentado al VII-A Curso de Alta Especialización en Fiscalidad Internacional celebrado en la Escuela de la Hacienda Pública del Instituto de Estudios Fiscales en el segundo semestre de 2006, pp.:267-276. Recuperado en [http://www.ief.es/Publicaciones/Revistas/Cuadernos/Volumen\\_04\\_07/Colab\\_31\\_07.pdf](http://www.ief.es/Publicaciones/Revistas/Cuadernos/Volumen_04_07/Colab_31_07.pdf) el 18/02/2009.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Servicio de Administración Tributaria, para la edición en español, OCDE: Directrices aplicables en materia de precios de transferencia a empresas multinacionales y administraciones tributarias, 2002.

STEINHILBER, S.: Strategic Alliances: Three Ways to Make Them Work. Harvard Business School Press Book, 2008.

VINCENT, F, HARRIS, S. D., BURNS, P.: “When minority shareholders attack transfer prices”. International Tax Review, Feb2003, Vol. 14, Fascículo 2.

