

Ramón Bonell Colmenero

# Caso Management Transfer Pricing Solutions

Ramón Bonell Colmenero

# **Caso Management Transfer Pricing Solutions**



## Caso Management Transfer Pricing Solutions

Ramón Bonell Colmenero

# Caso Management Transfer Pricing Solutions

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente.  
[editorial@esic.edu](mailto:editorial@esic.edu)

Enero, 2025

*Caso Management Transfer Pricing Solutions*  
Ramón Bonell Colmenero

Todos los derechos reservados.  
Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública  
o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las  
excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)  
si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2025, ESIC EDITORIAL  
Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel.: 91 452 41 00  
[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)  
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-149-7

Cubierta: ESIC  
Maquetación: Santiago Díez Escribano  
Lectura: Balloon Comunicación  
Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de

**esic**  
Editorial

*Impreso en España – Printed in Spain*

*Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.*

E

C

I

D

N

Í

1. EL ESCENARIO .....	9
2. EL RETO .....	11
BIBLIOGRAFÍA.....	15



## Ramón Bonell Colmenero

Director del Grado en Derecho en ESIC University. Coordinador del Departamento Académico de Dirección de Empresas. Profesor contratado doctor acreditado por ANECA, con sexenio de investigación. Doctor en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid.

Profesor en ESIC University. Profesor de Dirección Estratégica en el Máster Universitario en Dirección de Personas y Desarrollo Organizativo.

Profesor visitante, desde la estancia con beca excelente en cada una de ellas: Wharton; London School of Economics; Instituto Estatal de Relaciones Internacionales en Moscú, MGIMO; Universidad Nacional de Rosario; Universidad del Salvador en Buenos Aires; Facultad de Derecho de Riga; Facultad de Derecho de Eslovenia; Instituto ATINER en Atenas; Instituto de Economía y Management, ISEM, en Niza, e invitado, además, por la Universidad de Yokohama y la Western Sydney University.



[linkedin.com/in/bonell](https://www.linkedin.com/in/bonell)



[@ramonbonell](https://twitter.com/ramonbonell) <https://twitter.com/ramonbonell>

Caso original del profesor **Ramón Bonell Colmenero**. Desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Los datos utilizados en este caso se basan en hechos ficticios desarrollados para la docencia.

Original del 21 de enero de 2025.

**Palabras clave:** dirección estratégica, estrategia fiscal, fiscalidad, operaciones vinculadas, precios de transferencia.

**Categoría:** derecho.

## 1. El escenario

Cualquier empresa transnacional se enfrenta a un complejo entorno fiscal debido a sus operaciones globales. La compañía debe cumplir con las normativas de precios de transferencia para garantizar que las transacciones entre sus entidades vinculadas se realicen a valores de mercado. Esto implica la elaboración de un *master file* detallado que documente sus políticas y prácticas de precios de transferencia, y el correspondiente *local file*.

En este contexto, el equipo de gestión de precios de transferencia debe documentar las operaciones vinculadas y asesorar en la toma de decisiones estratégicas para optimizar su carga fiscal sin comprometer el cumplimiento normativo. La empresa se encuentra en una encrucijada: ¿cómo equilibrar la eficiencia fiscal con la transparencia y la responsabilidad corporativa?

### Análisis operativo

El equipo que gestiona la documentación de los precios de transferencia ha identificado varias áreas clave donde las operaciones vinculadas pueden tener



un impacto significativo. Estas áreas incluyen la fijación de precios para la transferencia de bienes y servicios entre filiales, la asignación de costes compartidos y la determinación de las tasas de interés para los préstamos dentro del grupo, en la compañía. Además de los servicios de apoyo a la gestión.

## Planes

Para abordar estos desafíos, el departamento jurídico ha contratado a un equipo de consultores fiscales para que les ayuden a desarrollar una estrategia integral de precios de transferencia. Los consultores han recomendado la implementación de un sistema de precios de transferencia basado en el análisis de comparables externos y la documentación exhaustiva de todas las transacciones que afectan a la operativa de la entidad.

Sin embargo, la implementación de estas recomendaciones no está exenta de dificultades. El equipo de gestión debe considerar las implicaciones fiscales en diferentes jurisdicciones, así como el impacto en la competitividad y la rentabilidad de la empresa. Además, deben asegurarse de que el *master file* y el *local file* cumplan con los requisitos de documentación establecidos por las autoridades fiscales.

En este escenario, los estudiantes deberán analizar las decisiones estratégicas y evaluar las posibles soluciones para optimizar su estrategia fiscal. ¿Cómo pueden garantizar el cumplimiento normativo mientras se maximiza su eficiencia fiscal? ¿Qué factores deben tener en cuenta al desarrollar el *local file* y su *master file*?

En el análisis de la situación, los estudiantes deberán considerar varios aspectos clave relacionados con los precios de transferencia y las operaciones vinculadas. En primer lugar, deberán evaluar la metodología utilizada, para determinar los precios de transferencia y su alineación con las directrices de la OCDE.

Además, deberán analizar cómo las decisiones de precios de transferencia afectan la gestión financiera de la empresa. Esto incluye la evaluación de los riesgos fiscales y la identificación de oportunidades para la optimización fiscal. Los estudiantes también deberán considerar el impacto de las decisiones de precios de transferencia en la toma de decisiones estratégicas y en la competitividad de la empresa.

Otro aspecto importante: deberán considerar la relación entre los precios de transferencia y la responsabilidad social corporativa. Los estudiantes deberán evaluar cómo las políticas de precios de transferencia pueden influir en su reputación y en su relación con los *stakeholders*.

Finalmente, los estudiantes deberán analizar la evaluación de la calidad de la documentación y su capacidad para motivar, justificar y cumplir con los requisitos normativos. Los estudiantes deberán proponer mejoras en la documentación y en la estrategia de precios de transferencia.

## Relación con otras áreas

Las decisiones de precios de transferencia y operaciones vinculadas tienen un impacto significativo en otras áreas de la empresa. Por ejemplo, las decisiones fiscales pueden influir en la estrategia de marketing y en la fijación de precios de los productos y servicios de la entidad.

Además, las decisiones de precios de transferencia pueden afectar la gestión de recursos humanos, especialmente en lo que respecta a la asignación de costes compartidos y la remuneración de los empleados. Los estudiantes deberán considerar cómo las decisiones fiscales pueden influir en la motivación y el desempeño de los empleados.

## Conflictos, gestión de la información

En el desarrollo del caso, los estudiantes deberán identificar y analizar los posibles conflictos que pueden surgir en la gestión de los precios de transferencia y las operaciones vinculadas. Estos conflictos pueden incluir discrepancias entre las diferentes jurisdicciones fiscales, conflictos de intereses entre las filiales y la matriz, desafíos que alcanzan la implementación de las recomendaciones de los consultores fiscales.

Además, los estudiantes deberán considerar los conflictos éticos que pueden surgir en la gestión de los precios de transferencia. Esto incluye la evaluación de las implicaciones éticas de las decisiones fiscales y su impacto en la reputación de la empresa.

## 2. El reto

El reto para los estudiantes será desarrollar una estrategia integral de precios de transferencia que optimice la carga fiscal sin comprometer el cumplimiento normativo y la responsabilidad social corporativa. Los estudiantes deberán proponer soluciones innovadoras y prácticas para abordar los desafíos identificados en el caso.

Tengamos presente las siguientes consideraciones:

European Machinery SE («EM-SE»):

- Productor y distribuidor de equipos de alta tecnología con inteligencia artificial.
- Empresa matriz situada en Alemania con filiales en más de 50 países.
- Las materias primas son adquiridas a terceros por las entidades fabricantes.
- EM-SE tiene filiales en España, Italia y China que actúan como fabricantes bajo pedido, que venden su producción a EM-SE cuando el distribuidor no es europeo y a una filial del grupo residente en Irlanda cuando el distribuidor final es europeo.
- Los intangibles de fabricación (diseños industriales/utillajes) son propiedad de EM-SE, que los licencia a los fabricantes sin cobrar precio por ello. No obstante, EM-SE subcontrata determinados servicios de I+D a su filial en China, sin perjuicio de que la gestión global del proyecto es realizada en Alemania.
- En Europa, EM-SE emplea una *principal entity* irlandesa, la cual paga una licencia a EM-SE por el derecho en exclusiva de comercialización en el continente (tanto a través de tienda como por Internet).