

## **FIJACIÓN DE PRECIOS INTERNOS PARA SERVICIOS CORPORATIVOS\***

Jerry Ellig

Existe un número cada vez mayor de empresas que usan mercados internos para coordinar la producción de los servicios utilizados por los consumidores internos. Tradicionalmente, los servicios de auditoría, asesoramiento legal, relaciones públicas, procesamiento de datos y entrenamiento eran provistos por burocracias corporativas que recibían asignaciones presupuestarias de la dirección de la empresa. Si bien los directivos de la firma tomaban las decisiones relacionadas con la adquisición de esos servicios, no eran necesariamente los consumidores que los usaban. Los mercados internos dejan las decisiones acerca de las compras en manos de las personas y las unidades de la empresa que realmente utilizan los servicios. A los grupos de servicios corporativos no se les asigna un presupuesto con instrucciones para que lo usen de la mejor manera posible, sino que deben obtener sus ingresos proveyendo a los usuarios lo que realmente necesitan.<sup>1</sup>

Para incrementar los mercados internos los administradores deben encarar varios puntos, no sólo conceptuales sino también prácticos. Algunos ejecutivos plantean la objeción de que los mercados internos no son útiles porque algunos administradores realizan diversas actividades dentro de la organización para evitar los costos de transacción relacionados con los mercados. Además, en las compañías que contemplan la transición al mercado interno es necesario resolver ciertos problemas de diseño que pueden tener gran impacto sobre el modo como funcionan esos mercados, el más importante de los cuales es la fijación de precios. ¿Los proveedores de servicios internos deben cobrar precios que les permitan obtener ganancias o que simplemente reflejen los costos del servicio? ¿Cómo deben dividir sus costos fijos entre los consumidores a los que abastecen? La cuidadosa consideración acerca del fundamento de la fijación de precios internos ayudará a las empresas a estructurar sus mercados internos de modo de disminuir sus costos de transacción, promover el trabajo de equipo, movilizar el conocimiento y coordinar las decisiones.

### **¿Qué es un mercado interno?**

En algunos aspectos, los mercados internos constituyen una revolución en la administración empresarial; en otros, representan la continuación de una venerable tendencia a la descentralización. Michael Porter (1985), de la Escuela de Economía de Harvard, desarrolló un instrumento de análisis que ayuda a puntualizar las similitudes y las diferencias entre los

---

\* Publicado en The Center for the Study of Market Processes, 13 de septiembre de 1993. Autorización otorgada para traducir y publicar en *Libertas*.

<sup>1</sup> Acerca del fenómeno de los mercados internos, véase Halal, William, *The New Capitalism*, Wiley, New York, 1986, cap. IV Ackoff; Russell, "Corporate Perestroika: The Internal Market Economy", INTERACT trabajo no publicado; Halal y col., 1993.

mercados internos y las prácticas comerciales más tradicionales; se trata de una “cadena de valores” genérica, que consideraremos brevemente.

La cadena de valores divide la organización en dos tipos de actividades: las “primarias” y las de “apoyo”. Las actividades primarias son aquellas directamente relacionadas con la producción del bien o servicio dirigido a los consumidores externos. Entre ellas se encuentra la compra de materias primas, el procesamiento o el montaje, el marketing, las ventas y los servicios de reparación. Las actividades de apoyo proporcionan la infraestructura que permite incrementar la productividad de las actividades primarias. En muchas empresas incluyen servicios de información, asesoría legal, contaduría, pago de sueldos, control de las instalaciones, recursos humanos, entrenamiento, consultoría interna, relaciones administrativas, relaciones públicas y diversos tipos de investigaciones.

*Cadena de valores genérica*

Actividades de apoyo	Infraestructura de la empresa (contaduría, servicios de información, asesoría legal, instalaciones, finanzas, etc.).				
	Desarrollo de los recursos humanos (reclutamiento, entrenamiento, remuneración, etc.)				
	Desarrollo tecnológico.				
	Actividades de gestión.				
Actividades primarias	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing / ventas	Servicios de reparación

Las grandes empresas han utilizado durante muchos años precios y mercados internos con el fin de ayudar a coordinar por lo menos algunas de las actividades primarias. En los primeros años del siglo XX surgieron compañías multidivisionales que otorgaban a sus divisiones de operaciones un importante grado de autonomía con respecto a la dirección central. Los directivos de cuatro compañías pioneras -Sears, DuPont, General Motors y Standard Oil of New Jersey- consideraron necesario coordinar las actividades a través de diferentes unidades empresariales, pero también se dieron cuenta de que la oficina central no podía tomar todas las decisiones requeridas por divisiones localizadas en diversas regiones o dedicadas a distintas líneas de producción. En la década de 1960 la forma de administración multidivisional estaba ampliamente difundida y abarcaba las industrias automovilística, eléctrica, de motores eléctricos, y química. La lista incluye a Ford, Chrysler, International Harvester, Allis-Chalmers, General Electric, Westinghouse, IBM, RCA, Dow, Monsanto y Union Carbide. Algunos comerciantes minoristas se reorganizaron a lo largo de líneas divisionales; los más importantes fueron Montgomery Ward, A&P Kroger y Safeway. En las industrias productoras de petróleo, caucho y productos agrícolas

manufacturados muchas firmas; aunque no todas, adoptaron la nueva forma de organización, entre ellas B. F. Goodrich, United States Rubber, Procter&Gamble, General Mills, General Foods y Borden (véase Chandler, 1962). “Si en 1920 la descentralización era un invento de los administradores de empresas”, dicen Wencil y Buddrus (1978, p. 25), “hacia 1950 era una filosofía articulada, en 1960, una tendencia hacia la reorganización y en 1970, una práctica universal”.(Véase también Halal, 1986.)

En la compañía multidivisional típica, las diferentes divisiones tienen autoridad y responsabilidad en lo que respecta a las decisiones relacionadas con las operaciones, como actividades de producción, ventas y compras. Las decisiones estratégicas, como la coordinación de campañas publicitarias, el ingreso en nuevos mercados, las adquisiciones y las inhabilitaciones, están a cargo de la oficina central. La rentabilidad desempeña un papel muy importante como medida del desempeño divisional. En muchos casos, por lo menos algunos centros generadores de ganancias comercian entre sí, como también con proveedores y clientes externos. El concepto de mercado interno no es nuevo para algunas unidades empresariales que realizan actividades primarias.

En 1980 el alcance de los mercados internos experimentó un crecimiento considerable cuando algunas firmas innovadoras comenzaron a incluir dentro de esta modalidad las actividades de apoyo (véase Halal, Geranmayeh y Pourdehnad, 1993). Antes, la mayoría de las compañías consideraban a estas unidades de operaciones como si fueran empresas de servicio público, y algunas todavía lo hacen. Como los usuarios de los servicios no pagan por ellos, la corporación se ve precisada a encontrar alguna otra manera de determinar qué “necesidades” son más importantes.

Con frecuencia, un grupo de servicio corporativo presenta a la dirección de la empresa un presupuesto en el que se reflejan algunas necesidades, tal como las percibe:

- Servicios que en opinión de la dirección de la compañía son importantes para ésta.
- Servicios que según diversas divisiones de la compañía son importantes para ella.
- Servicios que el grupo proveedor considera importantes, aunque no lo sean para nadie más.
- Servicios que nadie considera importantes, pero que algunos requieren de todos modos porque se pueden conseguir sin cargo.
- Servicios que nadie considera importantes ni nadie requiere, pero que el grupo de servicio trata de proveer en razón de su propio programa de expansión.

Una vez que el grupo de servicio ha sometido el presupuesto a la aprobación de la dirección de la empresa, comienza a utilizar recursos para proveer servicios. Como todos los sistemas burocráticos, éste origina dos tipos de problemas: los grupos de servicio se hacen demasiado grandes, y gastan tiempo y dinero trabajando en proyectos carentes de valor.

La gran expansión de estos grupos se debe a que nadie posee ni la información ni los incentivos para controlar su crecimiento. Si la remuneración de los máximos directivos

refleja fuertemente el funcionamiento general de la corporación, éstos tendrán incentivos para recortar los gastos generales excesivos, y por lo común los servicios internos se consideran gastos generales. No obstante, su conocimiento acerca de dónde se debe recortar es limitado, porque posiblemente no puedan establecer prioridades entre las diversas actividades que originan gastos generales. Como consecuencia de esto, las campañas ocasionales de recorte de costos corporativos se llevan a cabo sin miramientos, y los responsables de las actividades de apoyo se ven precisados a reducir sus costos según porcentajes arbitrarios.

Los administradores de las actividades primarias, mientras tanto, están en una situación inmejorable para determinar cuáles de los diversos servicios son valiosos para ellos, pero tienen pocos incentivos para controlar los costos de los servicios internos. A menudo estos costos se vuelven a asignar a las unidades primarias mediante fórmulas arbitrarias que tienen muy poco que ver con la cantidad de servicios que realmente se utilizan en las actividades primarias. Por lo tanto, cada unidad individual tiene fuertes incentivos para utilizar todos los servicios tanto como le sea posible, porque cada una de las otras unidades se hace cargo de una parte del costo.

Por último, los administradores de las actividades de apoyo están en la mejor posición para saber cuánto cuestan los servicios que prestan, no obstante lo cual tienen pocos incentivos para actuar en función de este conocimiento porque no se los evalúa sobre la base de un criterio de pérdida y ganancia. Es posible que descubran que su remuneración será mayor y su prestigio aumentará en la medida en que supervisen a un mayor número de personas, de modo que tendrán incentivos para ampliar su producción, sea cual fuere el valor que ésta tenga para la compañía. Además de estos incentivos improductivos, poseen escasa información acerca del valor de sus servicios para los usuarios. Como todo requerimiento de servicio representa una necesidad que debe ser satisfecha, el inevitable cúmulo de pedidos se transforma en una justificación para solicitar más presupuesto. Y mientras en ese cúmulo esperan su turno algunos proyectos muy ventajosos, los grupos de servicio gastan tiempo y dinero atendiendo a pedidos sin importancia. Mientras los proveedores de servicios eligen los proyectos en los que van a trabajar primero, las relaciones entre los sectores de actividades primarias y los de apoyo se van deteriorando, porque como los proveedores de servicios responden “no” o “ahora no” cuando se les solicita que hagan algo, las otras unidades de la empresa empiezan a considerarlos burocracias o departamentos de policía, en lugar de compañeros de trabajo.

Los mercados internos movilizan el conocimiento en distintas partes de la empresa para generar decisiones más inteligentes. Al obligar a las unidades primarias a pagar por servicios de apoyo, proporcionan poderosos incentivos para eliminar los proyectos improductivos. En lugar de pagar por servicios mediante una asignación arbitraria e incontrolable, los consumidores internos adquieren sólo lo que necesitan, así como compran servicios y materiales a proveedores externos. En cuanto a las unidades de apoyo, el hecho de que se vean forzadas a vender sus servicios a consumidores internos les proporciona un

poderoso incentivo para conocer sus costos y encontrar formas de hacer mejor su trabajo. Si nadie está dispuesto a pagar por un servicio, su proveedor se ve en la disyuntiva de eliminarlo o de hallar un modo de prestarlo con más eficiencia.

### **Los mercados internos en la práctica**

Tal como lo demuestra la evidencia concreta, los mercados internos pueden crear fuertes incentivos para identificar y suprimir las actividades improductivas y dirigir la atención hacia otras más provechosas. De este modo se transforman no ya en una herramienta para recortar costos sino en un instrumento para asignar recursos en forma inteligente.

Veamos el caso de Clark Equipment, una compañía manufacturera diversificada que entre 1982 y 1985 transformó cinco unidades de personal ejecutivo -departamento legal, contaduría, procesamiento de datos, acarreo e impresión- en unidades productivas separadas generadoras de ganancias. El personal restante de la corporación se dedicó a actividades que, en su concepto, eran las que agregaban más valor a ésta, en particular a tomar decisiones acerca de inversiones y a las relaciones con los accionistas. Las responsabilidades sobre el personal y las compras fueron transferidas a las compañías de operaciones de Clark. Como consecuencia de estos cambios, el personal de la corporación se redujo de 500 empleados a menos de 75 (Rinehart, 1991).

De manera similar, el ejecutivo máximo de Bell Atlantic, Raymond Smith, justificó su iniciativa de establecer un mercado interno, denominada “Grupos de Servicio a Clientes”, manteniendo inalterado el nivel relativo de gastos en servicios de apoyo, mientras todos los demás gastos iban en aumento. Smith sugirió que el impacto de las decisiones corporativas va más allá de la simple reducción de costos; altera de manera fundamental el modo como los proveedores de servicios internos consideran su trabajo:

Lo más importante es que ahora los que controlan los gastos asociados con las actividades discrecionales de apoyo son los clientes. Esto ha cambiado por completo la naturaleza de los grupos de apoyo. No todos se sienten enteramente cómodos todavía; es mucho más divertido fijar un presupuesto basado en la opinión profesional de uno y dejar que otros paguen que competir por los recursos.

Esta iniciativa que ayudó a contener los gastos totales de Bell Atlantic también cambió su composición. Por ejemplo, aumentó el gasto en operaciones de apoyo a la programación, porque los clientes internos así lo deseaban; por otro lado, se redujo el presupuesto de la unidad de investigaciones comerciales debido a la disminución de la demanda.

Bellcore, creada después de la disolución de AT&T en 1984 para conducir las investigaciones para las compañías telefónicas Bell, también experimentó los beneficios de los costos internos.

En AT&T muchos ejecutivos habían utilizado servicios internos como procesamiento de textos y gráficos sin tener idea de lo que sus decisiones costaban a la compañía. Bellcore implementó un sistema de fijación de precios internos para veinticinco “centros de servicios”, cobrando siempre que fuera posible precios basados en un uso medido. El cuadro que sigue ilustra la amplia gama de servicios que se pueden vender en el mercado interno.

*Centros de servicio de Bellcore*

Gráficos	Entrenamiento / Administración
Procesamiento de texto	Mensajería
Publicaciones técnicas	Planificación de conferencias internas
Secretariado / Personal de oficina	Correo / Fax
Centro de computación	Depósitos
Comunicaciones de datos	Transportes
Telecomunicaciones	Planificación de viajes
Copias / Impresiones	Embarques
Servicios de vigilancia	Compras
Automotores	Control de registros
Entrenamiento / Biblioteca técnica	Estándares de publicaciones
Administración de centros de servicios	

Fuente: Kovac y Troy, 1989, p. 149.

Kovac y Troy (1984, p. 149) dan cuenta de una típica respuesta de un consumidor interno a la nueva situación: “¿Quiere decir que he estado gastando mucho dinero en gráficos y que ahora puedo contratar personal o asistir a conferencias?” Los consumidores internos se dan cuenta de que están tomando decisiones con más cuidado, puesto que un dólar gastado en un servicio ya no estará disponible para gastarlo en cualquier otro. Las objeciones de los consumidores a los elevados precios de algunos servicios también constituyeron un elemento de presión en favor de la reducción de costos; en cuatro de los centros de servicio, que tenían el 12% del personal de la compañía, el aumento de la eficiencia redujo sus costos totales en un 12% (Kovac y Troy, 1989, p. 150).

Otra empresa surgida como consecuencia de la disolución de AT&T American Transtech, ha descubierto que la fijación de precios internos obliga a los administradores a reexaminar gran parte de las decisiones empresariales que rigen sus costos. Por ejemplo, la unidad de operaciones computarizadas encontró que las disminuciones de la demanda le dejaban una importante acumulación de costos fijos y que no era fácil cubrirlos. Como resultado de esto,

la compañía buscó maneras de “variabilizar” algunos de esos costos, de modo que la capacidad existente pudiera responder a la demanda con flexibilidad. Entre otras cosas, la unidad de operaciones computarizadas modificó la incorporación en red de computadoras periféricas y el tiempo por el cual se las alquilaba, para no pagar por ellas cuando no se las usaba (Barton y Fox, 1988, p. 51).

La experiencia de Alcoa Separations Technology también ejemplifica el modo como los mercados internos incitan a los prestadores de servicios a reconsiderar sus prioridades. Antes de que se implementaran los mercados internos los ejecutivos de la compañía eran testigos de los conflictos que tenían lugar entre el área de organización en investigación y desarrollo y las unidades de la empresa que vendían en el mercado externo. Durante una conferencia, J. P Starr, presidente de Alcoa Separations Technology, dijo a su auditorio:

La queja habitual en I&D era que los grupos de marketing estaban excesivamente orientados hacia el corto plazo y no comprendían las complejidades del desarrollo de largo plazo. La unidad comercial, por su parte, se quejaba de que I&D nunca podía terminar nada, sus costos resultaban prohibitivos y siempre estaba desperdiciando trabajo en alguna idea traída de los cabellos en lugar de hacer aquello que pudiera reportar beneficios en algún momento durante este siglo.

Los mercados internos obligaron al área de investigación y desarrollo a concentrar sus esfuerzos en primer lugar en los tipos de proyectos por los cuales las unidades comerciales estaban dispuestas a pagar; en cuanto a los proyectos de largo plazo que le interesaban, se autorizó a celebrar contratos con clientes externos. Como consecuencia, en la actualidad el 35% del presupuesto para investigación y desarrollo de la compañía está suscrito por clientes externos (Starr, 1991, pp. 6-7).

En todas estas compañías, el enfoque burocrático, tradicional, de los servicios internos rompía la conexión entre el uso del servicio y su pago. El sistema estimulaba las demandas casi ilimitadas de funciones de apoyo por parte de las unidades primarias, y a la vez alentaba a las unidades de apoyo para que se ciñeran a sus propias programaciones en lugar de investigar las formas más económicas de satisfacer las necesidades más importantes de los consumidores internos. Los mercados internos solucionaron este problema al restablecer la conexión entre el uso del servicio y su pago.

### **¿Son prácticos los mercados internos?**

Alguna vez alguien describió a un economista como a un sujeto que ve que algo funciona en la práctica y se pregunta si podría funcionar en la teoría. Los paradigmas que rigen la administración empresarial y la economía sugieren que los mercados internos están condenados al fracaso, porque una compañía comercial es esencialmente una estructura

jerárquica de autoridad. Sustentan este punto de vista tres importantes personalidades de la economía empresarial: Ronald Coase, Oliver Williamson y Alfred Chandler.

Coase, premio Nobel de economía en 1991, sugirió en un famoso artículo escrito en 1937 que las firmas comerciales existían para reducir los costos de transacción. Desde este punto de vista, la esencia de la organización era la sustitución del intercambio de mercado por la planificación y la autoridad. Al someter las diversas partes de una industria a una propiedad común, los administradores de la firma comercial reducen o eliminan los costos resultantes de la búsqueda de proveedores y clientes, las negociaciones, la necesidad de garantizar la calidad y el cumplimiento obligatorio de los contratos. Cuando las ineficiencias de la planificación y el manejo autoritario exceden los costos de transacción emergentes de la participación en los mercados, las firmas comerciales permanecen separadas y llevan a cabo tratos recíprocos en el mercado.<sup>2</sup>

Williamson hizo extensiva la teoría de Coase a una amplia variedad de prácticas comerciales; el título de su libro escrito en 1975, *Markets and Hierarchies [Mercados y jerarquías]*, subraya la distinción entre los mercados imperfectos descentralizados y la planificación centralizada de las organizaciones empresarias. Chandler, un historiador de la actividad empresarial ganador del premio Pulitzer, utiliza los puntos de vista de Coase y Williamson para explicar el surgimiento de la gran empresa al terminar el siglo. Según Chandler, las nuevas tecnologías de producción en masa combinadas con las jerarquías empresarias hicieron posibles las grandes corporaciones. De no haber existido las jerarquías, a las compañías les habría costado mucho más explotarlas economías de escala y de gran alcance.

No sólo los académicos temen que los costos de transacción se disparen si no existe una planificación jerárquica. En la práctica de la administración, las propuestas para el establecimiento de mercados internos evocan con frecuencia cuestionamientos y objeciones que arraigan implícitamente en la idea de que la planificación y la autoridad son la esencia de la organización.

Los ejecutivos de una compañía en la cual se contemplaba la transición al sistema de mercados internos expresaban su preocupación de que el cambio destruyera el trabajo de equipo, porque los grupos de servicio interno actuarían ahora en función de sus propios intereses y no de los de la compañía en su totalidad. Un ejecutivo de otra compañía se quejaba de que los mercados internos hacían que la atención de cada uno se centrara en los beneficios que obtendría a corto plazo su propia unidad empresarial. “La gente conocía el precio de todo y el valor de nada.”

---

<sup>2</sup> Lamentablemente, muchos economistas y otras eruditos creen que ésta fue la última palabra de Coase sobre el tema. Con el transcurso del tiempo, se dedicó más a identificar los incentivos que motivan a los administradores a adaptar diferentes formas de organización empresarial, dejando de lado en parte la distinción entre “mercados” y “organizaciones” como conceptos opuestos. véase, por ejemplo, una conversación con Coase en Cheung, Steven, “The Contractual Nature of the Firm”, *Journal of Law and Economics* (1983).

En muchas compañías, los administradores sufren ante la idea de contratar servicios internos, precisamente porque temen un aumento de los costos de transacción, es decir, los de especificar el trabajo que hay que hacer, regatear acerca del precio y garantizar la calidad. Muchos argumentan que sería mucho más sencillo limitarse a dar órdenes y tener hecho el trabajo, sin preocuparse por todo el embrollo de los contratos.

El problema de estas objeciones es que ignoran los costos reales del manejo autoritario y el control. El paradigma autoritario de la administración se basa implícitamente sobre el supuesto de que para un administrador brillante o para un pequeño grupo de expertos es posible y deseable a la vez asimilar todo el conocimiento disponible en una organización y después diseñar un plan maestro que coordine las acciones de todos. En un sistema como éste, todo lo que debe hacer cada empleado es realizar el trabajo que se le asigna en el plan. Los empleados no tienen incentivos para trastocar la misión común, porque los administradores conocen las aptitudes de cada persona y los esfuerzos que realiza, o pueden observarlos fácilmente. Se trata precisamente del tipo de organización que imaginó Frederick Taylor (1911), quien desarrolló su teoría de la “administración científica” a comienzos de este siglo.<sup>3</sup>

Sin embargo, en contraste con esta grandiosa visión, la experiencia concreta con las “políticas corporativas” demuestra ampliamente que los administradores de empresas carecen del conocimiento integral que necesitan para realizar una planificación central efectiva. En cualquier organización que no esté constituida sólo por unas pocas personas, posiblemente nadie puede saber o descubrir el modo de utilizar todos los recursos para entregar el mayor valor a los consumidores y, en consecuencia, distintos individuos decidirán acerca del uso de los diferentes activos. Como compiten entre sí por el control de los recursos, los administradores individuales dentro de la organización pueden tener muchos de los incentivos que poseen las firmas independientes que actúan en el mercado. En consecuencia, los directivos enfrentan el desafío de construir estructuras organizativas y sistemas de incentivos que estimulen el trabajo en pos de objetivos comunes. En otras palabras, tienen que resolver los mismos problemas de costos de transacción dentro de la firma que supuestamente iba a solucionar la incorporación de personal a ella. (Véanse Evans y Grossman, 1982; Eccles, 1991.)

Lo antedicho no significa que las grandes organizaciones sean imposibles o ineficientes. Lo que ocurre es que dentro de las características que definen a una empresa no se cuentan la planificación central ni el sistema de autoridad y control, aunque algunas firmas traten de

---

<sup>3</sup> La filosofía de la administración científica tiene, tanto en su forma como en sus resultados, notables similitudes con las propuestas en favor de una planificación económica centralizada. Ambos propugnan la creación de planes racionales; articulados para pre-coordinar la conducta humana. Tanto en Europa como en América los líderes empresarios y los planificadores gubernamentales advirtieron esas similitudes y muchos se convirtieron en defensores de ambos tipos de planificación. (véase Merckle, 1978; Boettke, 1990.)

adoptar esas prácticas.<sup>4</sup> En realidad, las modernas tendencias en administración de empresas sugieren que aquéllas organizadas mediante una planificación central serán menos competitivas que las que emplean métodos basados en el mercado, que movilizan mejor el conocimiento de todos los miembros de la organización.

Los mercados internos son un aspecto de este enfoque administrativo basado en el mercado. En el mercado externo, los precios resumen una enorme cantidad de información referente a la escasez relativa de varios productos y servicios. Cuando la oferta de determinado bien es escasa, su precio aumenta, con lo cual la información se transmite a millones de personas y las insta a conservarlo; si, por el contrario, se produce un exceso de oferta de un producto, la reducción de su precio comunica la información y estimula a la gente a aumentar su consumo. En el mercado interno de una organización, los precios desempeñan un papel similar. A medida que aumenta la complejidad de la administración se pone de manifiesto una creciente necesidad de fijar precios internos, y no puede ser de otro modo porque la necesidad de condensar y resumir la información se hace cada vez más acuciante.

### **¿Centros productores de ganancias o centros que cubran los costos?**

¿Qué se espera de los grupos de servicios corporativos, que den ganancias o que simplemente cubran los costos? Los argumentos en favor del primer término de la alternativa son muy semejantes a los que se esgrimen respecto de los centros productores de ganancias en cualquier otro lugar de la empresa; la forma de organización en centros generadores de ganancias, cuando se la implementa bien, hace que las unidades individuales de la empresa sean más responsables de los resultados de sus actividades. A su vez, la obtención de ganancias a largo plazo proporciona una pauta muy directa para evaluar a los administradores de estos centros. No obstante, algunas compañías eluden esta modalidad organizativa en lo que respecta a sus proveedores de servicios internos y prefieren establecer unidades no productoras de ganancias que cobren precios de costo. Este punto de vista refleja la creencia de que el incentivo de la ganancia en un mercado interno socavaría

---

<sup>4</sup> ¿Por qué, pues, existen las empresas? Este tema excede el alcance de este artículo, pero una respuesta general podría ser que una empresa es una agrupación de personas que, trabajando en equipo, han desarrollado un conocimiento y capacidades difíciles de duplicar. Sus márgenes de ganancia -y en consecuencia, las estrategias por las cuales se rigen las adquisiciones, las expansiones y las decisiones sobre producción y compras- dependen de la índole de ese conocimiento y de esas capacidades. Puede verse un análisis ulterior acerca de esto en: Alchian, Armen, y Demsetz, Harold. "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review* (1972); Teece, David, "Economics of Scope and the Scope of the Enterprise". *Journal of Economic Behavior and Organization* (1980), Richardson, G. B. *Information and Investment*, Clarendon Press, Oxford, 1990; y Hart, Olivier, "An Economist's Perspective of the Theory of the Firm", *Columbia Law Review*, vol.. 89 (1989).

el trabajo de equipo y hará que los proveedores de servicios inviertan recursos en aumentar su capacidad de negociación, en lugar de prestar mejores servicios.

### **Grupos de servicios estructurados como centros productores de ganancias**

Existen en el mundo de los negocios varios ejemplos de proveedores de servicios que producen ganancias. En 1982, Clark Equipment dividió su personal, formado por 500 empleados, en centros productores de ganancias. Se esperaba que los centros de asesoramiento jurídico, contaduría, acarreo, procesamiento de datos e impresión ganaran por lo menos el equivalente del capital insumido en ellos en el plazo de dos años. Cualquier grupo que comenzase a dar ganancias y generara por lo menos la mitad de sus negocios fuera de la empresa podía llegar a ser una compañía de operaciones de Clark, transformarse en su propio dueño o comprar su parte. Si un grupo no alcanzaba ambas metas, aun le quedaba el recurso de encontrar un nuevo propietario u optar por comprar su parte. Clark terminó por tener una nueva compañía de operaciones, tres asociadas y una venta. James Rinehart, ejecutivo máximo de Clark que tuvo a su cargo la supervisión de estos cambios, considera que los mercados internos permitieron “desburocratizar” la compañía e hicieron que el personal restante centrara sus actividades en el análisis financiero y en las relaciones con los accionistas, que era lo que realmente beneficiaba a todas las unidades empresariales de Clark (Rinehart, 1991, pp. 4-5).

Entre 1982 y 1988 Control Data Corporation transformó muchas de sus unidades de personal en centros productores de ganancias. Más de 600 empleados dedicados a planificación estratégica, desarrollo de recursos humanos, investigación de mercado, planeamiento de remuneraciones y beneficios, relaciones laborales, mejoramiento de la calidad y otras funciones pasaron a integrar una subsidiaria de su absoluta propiedad situada “a ocho kilómetros yendo por la autopista”. La subsidiaria proveyó capital empresario para diversos negocios del personal de la corporación realizados sobre la base de un criterio de pérdidas y ganancias.

Según David Noer, que fue ejecutivo de Control Data, muchos de estos grupos de servicios se transformaron en empresas productoras de ganancias que perduran en la actualidad como firmas independientes o formando parte de otras organizaciones consultoras.

Debido a una decisión estratégica de manejar todo con su propio centro de computación, la compañía abandonó a las consultoras y, por la misma razón, interrumpió el experimento con el mercado interno y reincorporó las funciones que se desempeñaban afuera, en lugar de continuar formando compañías derivadas. Noer cree que Control Data podría haber dejado que muchas unidades de personal siguieran funcionando como centros productores de ganancias si no se hubiera producido una retracción en sus negocios que redujo la demanda de servicios de consulta (Noer, 1991).

### **Grupos de servicios estructurados como centros que cubren los costos**

Cierto número de compañías han optado por crear unidades de servicios internos no productoras de ganancias. En Bell Atlantic se daba por supuesto que los “Grupos de Servicios a Clientes” no arrojarían pérdidas ni ganancias. Todos los años los grupos preparaban un presupuesto basado en los servicios que esperaban vender a los clientes internos. Sin embargo, las decisiones sobre compras eran transferidas desde la jerarquía corporativa hacia los centros productores de ganancias que eran los que realmente usaban los servicios. El hecho de que un grupo de servicio para los clientes no pudiera cubrir sus costos se consideraba una señal de que debía restringirse u ofrecer otros servicios (Kanter, 1991, p. 126). La corporación matriz se hacía cargo de los riesgos financieros de los Grupos de Servicios a Clientes. Si un grupo no podía cubrir sus costos, Bell Atlantic ponía la diferencia; si, por el contrario, las ganancias del grupo eran mayores que sus costos, el dinero extra iba a Bell Atlantic. Cada año, los precios de los servicios reflejaban tanto los costos directos emergentes de su prestación como los costos anticipados del desarrollo de nuevos servicios.

Bellcore emplea, de manera similar, un sistema de transferencia de precios que en realidad hace de los grupos de servicios internos centros que cubren sus costos. Este sistema tiene como objetivo cobrar a cada cliente sólo los servicios de Bellcore que realmente usa. Todos los “centros de servicios” de Bellcore cobran precios basados en los costos.

### **Ventajas y desventajas de los grupos de servicios estructurados como centros basados en los costos**

Para algunos observadores, la estructura de los centros basados en los costos promueve el trabajo en equipo y reduce los costos de negociación. Desde el punto de vista del que dirige un centro productor de ganancias, la creación de grupos de servicios destinados a generar ganancias es más bien un modo de redistribuir las utilidades que de crear un valor nuevo. Ante una situación semejante, los centros productores de ganancias podrían preferir prescindir de ellos o comprar a proveedores externos. Según lo observó un ejecutivo de Bell Atlantic, esto adquiere especial importancia cuando una compañía necesita que cada uno se dedique sistemáticamente a reducir costos. Consideraba que los centros productores de ganancias hubieran tenido una opinión más moderada acerca de la iniciativa del Grupo de Servicios a Clientes si, al mismo tiempo que se exprimían las ganancias obtenidas por ellos, estos grupos hubieran extraído beneficios de la venta de servicios a clientes.

En Koch Industries, una compañía que ofrece servicios diversificados en los rubros de petróleo, gas y agricultura, los administradores expresaron parecidas preocupaciones cuando la empresa introdujo el sistema de mercados internos en 1991. Los ejecutivos a cargo de los centros productores de ganancias vieron una oportunidad de controlar sus gastos generales, pero la transferencia de utilidades de sus libros a los de los centros de apoyo los entusiasmaba mucho menos. Mientras tanto, a algunos administradores encargados de actividades de apoyo no los satisfacía manejar sus divisiones como centros

productores de ganancias, porque tampoco veían cómo la transferencia de utilidades de un centro a otro dentro de Koch Industries podría hacer más rentable a la compañía. Como consecuencia de esto, en los mercados internos de Koch las actividades de apoyo cobran precios basados en los costos. No obstante, reconociendo los problemas de incentivos a que puede dar origen este sistema de fijación de precios, la compañía trata de evaluar las actividades de apoyo sobre la base del valor que crean para los centros productores de ganancias.

Además de facilitar el trabajo de equipo, las actividades de apoyo organizadas como centros basados en los costos podrían operar con menores costos de negociación, porque las negociaciones se limitarían a esclarecerla forma en que estos centros pueden crear mayor valor para los centros productores de ganancias. Éstos ya no deberían averiguar si diversos ítems relacionados con los costos son genuinos o no, ni recurrir a artimañas de negociación para justificar los precios más altos. En efecto, los centros que operan sobre la base de los costos “expondrían sus libros” ante los centros productores de ganancias, de modo que ambos tipos de unidades podrían evaluar conjuntamente si los servicios propuestos justifican los costos que generan para la compañía.

Sin embargo, el hecho de que los grupos de servicios estén limitados a la función de centros basados en los costos también crea algunos incentivos perversos, tal como lo demuestra la experiencia de muchas industrias reguladas en mercados externos. Tanto en estos mercados como en los internos, los precios fijados sobre la base de los costos pueden distorsionar las elecciones relacionadas con los gastos, inflar los costos e impedir el perfeccionamiento.

### **Distorsión de las elecciones relacionadas con los gastos**

Los precios basados en los costos pueden hacer estragos en las decisiones referentes a las inversiones, ya se trate de las que involucran activos físicos o activos intelectuales que tienen una vida útil mayor que la del ciclo presupuestario. En lo que respecta a las inversiones a largo plazo, si los grupos de servicios tienen que cubrir anualmente todos sus costos, deben hacer varias elecciones poco satisfactorias. En primer lugar, deben partir del supuesto arbitrario de que todos los servicios requieren aproximadamente la misma inversión, de modo que las sumas cobradas por servicios prestados este año proporcionan fondos de inversión exactamente suficientes para el desarrollo de los servicios que se prestarán en los próximos años. En segundo lugar, pueden sustituir los activos de larga vida por trabajo y materiales y provocar la elevación de los costos al utilizar combinaciones de gastos menos eficientes.

Tercero, los centros basados en los costos pueden simplemente hacer inversiones insuficientes en activos de larga vida y proporcionar de manera insatisfactoria los servicios que requieren esos activos.

### **Inflación de costos**

En nuestra extensa sociedad, las firmas reguladas a las que sólo se les permite cubrir sus costos manifiestan una tendencia sistemática a inflarlos, y esto por una razón muy comprensible. Como los administradores no pueden percibir ganancias directamente, se apropian de parte de ellas en forma indirecta mediante el gasto excesivo en ciertos ítems de costos (Beesley y Littlechild, 1989).

En los mercados internos, los centros que operan sobre la base de los costos pueden requerir personal adicional para aliviar la carga que pesa sobre cada uno, o un espacio ligeramente mayor que el que necesitan en realidad, porque los gastos originados por estos ítems pueden ser cargados a los consumidores internos como costos.

### **Falta de perfeccionamiento**

La expectativa de obtener ganancias en el futuro proporciona a la firma un poderoso incentivo para perfeccionar su rendimiento. Si los proveedores de servicios internos no pueden generar beneficios, este incentivo disminuye, porque el valor de todas las reducciones de costos o de las mejoras de la calidad debe trasladarse a los consumidores.<sup>5</sup>

En vista de esa discusión, las firmas que establecen mercados internos parecen verse ante una desagradable elección entre los altos costos de negociación y el conflicto interno originado por los centros productores de ganancias, y los incentivos perversos creados por los centros que operan sobre la base de los costos. Sin embargo, esta opción no es la única. La creación de grupos de servicio destinados a obtener beneficios puede llevar a una puja por la división de las ganancias, pero hay formas de minimizar este conflicto, de sacar partido de la responsabilidad que conlleva la motivación de la ganancia preservando a la vez las ventajas del trabajo de equipo.

### **Asociaciones: trabajo de equipo *más* responsabilidad**

Los mercados externos proporcionan algunos de los mejores ejemplos de firmas orientadas a la obtención de ganancias que actúan de modo de cooperar armónicamente en pos de objetivos comunes, aun en industrias que no se han caracterizado históricamente por la colaboración y el trabajo de equipo entre proveedores y clientes. Un caso pertinente lo constituye la industria automotriz.

Tradicionalmente, las plantas de montaje de automóviles de los Estados Unidos han negociado con sus proveedores de acuerdo con el paradigma clásico de una transacción de mercado imperfecto en la que se guarda una prudente distancia. La planta hacía una

---

<sup>5</sup> Véase Kirzner, Israel, *Discovery and the Capitalist Process*, University of Chicago Press, 1985, y Schumpeter, Joseph, *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper&Row, New York, 1942. pp. 81-108.

especificación detallada de todas las autopartes y abría una licitación competitiva, que por lo general ganaba el que presentaba el precio más bajo; cuando se les encargaba el trabajo, los proveedores acostumbraban inventar excusas para justificar los aumentos de precios no previstos. Como respuesta a esto, las plantas de montaje solían tener tres o cuatro proveedores para cada autoparte; para mantener los costos bajos y asegurar la calidad confiaban exclusivamente en la rivalidad competitiva.

Por otro lado, algunas plantas de montaje de automóviles de Japón han promovido un enfoque diferente que ahora están imitando las tres grandes compañías estadounidenses. En primer lugar, la planta fija un precio tope para cada componente, sobre la base del precio del producto terminado que, según su estimación, aceptará pagar el cliente. El proveedor debe mantener sus costos por debajo de ese precio si desea obtener una ganancia. Además, la planta acuerda con el proveedor que cualquier beneficio adicional que surja de la continua reducción de costos se repartirá entre ambos. La planta envía equipos de empleados a visitar la fábrica del proveedor para ayudarlo a encontrar maneras de aumentar la calidad y bajar los costos. De manera similar, los empleados del proveedor examinan la planta de montaje con el fin de hallar formas de modificar las operaciones que allí se realizan para mejorar el rendimiento financiero de ambas compañías. Como las ganancias provenientes del aumento de la eficiencia se reparten entre las dos empresas, cada una de ellas tiene un poderoso incentivo para perfeccionar sus operaciones.

Se debe notar especialmente el incentivo que representa buscar el perfeccionamiento mediante el trabajo de equipo. Al desarrollar una estrecha relación de trabajo, ambas empresas pueden descubrir oportunidades de mejoramiento que de otro modo no habrían advertido. Trabajando conjuntamente, ambas desarrollan un nuevo conocimiento que les proporciona una ventaja comparativa sobre otros grupos competidores. Esta es la esencia de la producción en equipo. En este tipo de relación aumentan las ganancias y el valor creado para los consumidores; el todo es realmente mayor que la suma de las partes. (Véase Womak, Jones y Roos, 1990.)

Esta práctica de las industrias automotrices sugiere una solución para el dilema tan común de la fijación de precios internos, que enfrenta a centros productores de ganancias de una misma compañía, cada uno de los cuales lucha por obtener una mayor participación en las ganancias. Allí donde el trabajo de equipo puede determinar una auténtica mejora del rendimiento, las divisiones de la empresa deben establecer estructuras de precios internos que permitan a cada una de ellas compartir las ganancias producidas por el constante perfeccionamiento. El precio inicial se puede determinar a través de precios fijos competitivos. En una planta de montaje de automóviles es preciso responder interrogantes tales como: “¿Cuánto podemos pagar por un amortiguador y aun así producir un automóvil cuyo precio sea competitivo?” y “¿Cuánto pagan nuestros competidores por este componente?” De la misma manera, cada centro productor de ganancias de una corporación debe preguntarse: “¿Cuánto podemos pagar por el servicio de relaciones públicas y seguir

siendo competitivos?” y “¿Cuánto pagan nuestros competidores por ese servicio? ¿Su calidad es comparable?”

Por supuesto, existen desacuerdos acerca de cómo comparar los precios fijos pertinentes. Sin embargo, las comparaciones con precios externos suelen ordenar las discusiones y centrarlas en el precio tope inicial, a la vez que definen para ambas partes los parámetros de precio y calidad que hay que satisfacer para poder ser competitivo. El proyecto de reparto de los beneficios hace que ambas unidades de la empresa concentren sus esfuerzos en aumentar el rendimiento y la rentabilidad conjuntos, en lugar de discutir acerca de la participación en los beneficios.

Este análisis del concepto de asociación ilustra algunos peligros potenciales de la creación de mercados internos. Con mucha frecuencia, el término “mercado” designa mercados imperfectos que se caracterizan por las negociaciones agresivas, en las cuales impera la desconfianza. Los que así piensan se sienten tentados de acometer contra la creación de mercados internos imperfectos en los cuales todas las unidades están organizadas como centros productores de ganancias, todas las transacciones se llevan a cabo en un clima de desconfianza ¡y hasta es posible que exista una autoridad antitrust privada para garantizar que la empresa obtiene todos los beneficios de una licitación competitiva!

Esta opción de extrema descentralización cae, en primer lugar, en un círculo vicioso: por qué las diversas unidades empresariales están organizadas dentro de una única firma. El concepto de asociación interna surge de la comprensión de que en los mercados del mundo real hay un sinnúmero de relaciones comerciales, muchas de las cuales están muy lejos de ser negociaciones en las que reinan la desconfianza y la prevención. Cuando la situación requiere una cooperación estrecha, la asociación y la participación en las ganancias son instituciones de mercado tal como lo son las licitaciones competitivas, y merecen ser seriamente consideradas en los mercados internos.

### **La estructura de los precios**

El grupo prestador de servicios, sea que deba producir ganancias o meramente cubrir los costos, tendrá que enfrentar la difícil cuestión de los costos fijos. De alguna manera, esto es irónico, porque la motivación original para la creación de mercados internos es permitir que las unidades que constituyen la empresa paguen directamente por los servicios que usan, en lugar de hacerlo mediante asignaciones incontrolables y arbitrarias. Ahora los mercados internos ponen a la mayoría de los grupos de servicios ante una versión menos severa del problema de las asignaciones arbitrarias emanadas de la dirección de la empresa, porque por lo menos algunos de sus costos no varían directamente con el uso que los consumidores internos hacen de sus servicios.

### **Los riesgos de la fijación de precios en función de los costos totales**

En muchas compañías los grupos prestadores de servicios, enfrentados con este desafío, han tratado de imitar los modelos de fijación de precios en función de los “costos totales”, que emplean algunas firmas para fijar los precios de sus productos. Esta modalidad implica dos pasos de carácter general. Primero, se identifican los costos que varían directamente con el uso del servicio por parte del cliente, como las horas de trabajo y los materiales. Los costos restantes, como los alquileres y los equipos, por lo común no varían con el uso del servicio. En consecuencia, las empresas acostumbran prorratear estos costos entre los productos, servicios o clientes en la misma proporción que los costos variables. Se considera que los costos resultantes representan los costos “totales” de la producción de cada producto o del servicio a cada consumidor. Si el precio no puede cubrir por lo menos este costo, el producto o servicio resulta desventajoso.

Ciertas compañías que utilizan este enfoque en sus mercados internos han descubierto que da a los consumidores internos incentivos perversos y hace que los grupos prestadores de servicios no utilicen sus recursos a pleno. Bellcore experimentó algunos problemas característicos entre 1984 y 1987. Al parecer, algunos grupos de servicios internos, como los encargados de procesamiento de textos y tareas de secretariado, cobraban precios inusitadamente altos. El grupo que llevaba a cabo el procesamiento de textos, por ejemplo, cobraba más de \$ 50 por página para tipiar documentos.

Ante estos precios, los empleados de Bellcore trataban de recurrir lo menos posible a ese servicio, a menudo haciendo ellos mismos el trabajo. El resultado era que ingenieros y científicos que percibían remuneraciones muy elevadas pasaban horas tipiendo sus propios documentos, o encargaban el trabajo a proveedores externos, que cobraban un 40% menos que los internos. Mientras tanto, el servicio de procesamiento de texto de Bellcore trataba de suprimir personal debido a la falta de demanda.

La causa de esta situación era la asignación de costos. Supuestamente, cada centro de servicio de Bellcore cobraba un precio que reflejaba los costos totales del servicio. Estos costos incluían la parte de los gastos de la corporación pagada por cada centro por cosas que no se vendían para ser utilizadas, como la biblioteca, el control de registros, la planificación de las conferencias y los gastos generales y administrativos. La dirección determinaba la participación que le correspondía a cada departamento en esos costos, ¡como si la decisión de tomar un nuevo empleado generara un aumento proporcional en los costos fijos!. Un equipo de operaciones de Bellcore terminó por descubrir, lo cual no es sorprendente, que no todos estos costos variaban con el número de empleados de un departamento. En muchos casos, el uso real que un departamento hacía de estos servicios “generales” dependía más del número de gerentes y profesionales que de la cantidad total de empleados.

El equipo de operaciones recalculó los costos de cada departamento sobre la base de mediciones que reflejaban más precisamente el uso real de esos servicios. Con toda seguridad, los centros prestadores de servicios “caros” habían sido víctimas de políticas de asignación de costos que inflaban los suyos en forma artificial.

Otro problema que se debe considerar son los precios que los departamentos pagan por el espacio que ocupan sus oficinas. En Bellcore, el espacio ocupado por el laboratorio es más caro que el de las oficinas administrativas, y el que ocupan éstas, más costoso que el espacio abierto. Sin embargo, la unidad de “servicios de vigilancia” sumaba los costos de todos los edificios y cobraba a cada uno el mismo precio por cada metro cuadrado de espacio. En consecuencia, cuatro grupos de servicios que utilizaban principalmente oficinas -procesamiento de textos, secretaria, publicaciones técnicas y gráficos- hacían recaer sobre sus clientes internos los costos artificialmente altos que pagaban en función de esto. Al ajustar los costos pagados por el espacio utilizado de modo que reflejaran las diferencias reales, estos departamentos redujeron sus costos totales en un 5%; cuando se recalculó su participación en los gastos generales de la corporación, sus costos totales disminuyeron en un 19%. Esto, sumado al aumento de su eficiencia, ha hecho que estos grupos prestadores de servicios puedan competir con los proveedores externos, y los científicos e ingenieros ya no tienen que tibar sus propios documentos. (Kovac y Itoy, 1989.)

La experiencia de Bellcore no es la única; también Arnerican Transtech enfrentó un problema similar casi al mismo tiempo. Su sistema original de transferencia de precios utilizaba estrictamente precios totales, incluso para recursos fijos como los teléfonos. Por lo menos en dos oficinas de Arnerican Transtech había hileras de compartimientos provistos de teléfonos: en la oficina de servicios a las firmas copropietarias, que debía responder a las consultas de los accionistas que habían recibido stock en múltiples compañías al disolverse AT&T y en la oficina de telemarketing. Cada oficina tenía sus propios compartimientos, pero la de telemarketing necesitaba un mayor número de ellos durante la noche, precisamente cuando los compartimientos de servicios a accionistas estaban vacíos. Sin embargo, al principio, la oficina de telemarketing no alquilaba a la de servicios a accionistas los compartimientos que ésta no usaba, porque su expansión no produciría ganancias si debía pagar por ellos un precio basado en los costos totales. Los compartimientos seguían vacíos y la oficina de telemarketing no se expandía tan rápidamente como habría podido hacerlo. American Transtech tenía que privarse de un negocio provechoso únicamente a causa de su política interna de fijación de precios.

Afortunadamente, la compañía encontró la solución adecuada a este problema: el descuento. Cuando hay costos fijos y capacidad ociosa, los departamentos en el mercado interno pueden ofrecer descuentos sobre los precios regulares fijados de acuerdo con los costos totales, así como en los Estados Unidos las líneas de ómnibus cobran tarifas más bajas fuera de las horas pico. Con los descuentos, tanto los grupos de servicios como sus clientes internos tienen incentivos para negociar precios que permitan emplear el exceso de capacidad en negocios rentables. También se benefician todos los clientes internos, porque de este modo el número de usuarios que comparten los costos fijos es mayor. (Barton y Fox, 1988.)

La práctica de hacer descuentos sobre los precios fijados sobre la base de los costos totales tiene sentido porque de este modo se reconoce que los consumidores que usan recursos fijos en momentos de escasa demanda no son realmente responsables por la creación del costo fijo. La compañía tiene que pagarlo de todos modos, sea que estos usuarios utilicen los recursos o no; si se les cobra el precio total, todo lo que se consigue es desperdiciar recursos valiosos. J.P Starr, presidente de Alcoa Separations Technology, identificó este problema precisamente en una presentación de la iniciativa del mercado interno en su compañía: “Con gran frecuencia, los costos para un área determinada no ilustraban claramente los gastos que no habrían desaparecido si se hubiera encargado el servicio a un proveedor externo”.(Starr, 1991, p. 5.) Para que los mercados internos puedan dar señales de precios adecuadas, es necesario realizar un cuidadoso análisis de los costos.

### **La importancia de conocer los factores determinantes de los costos**

Para poder generar señales de precios adecuadas, los proveedores de servicios deben relacionar cada elemento de sus costos con la decisión responsable del desembolso realizado. A los clientes que compran en períodos de menor demanda se les pueden cobrar precios más bajos porque la decisión de prestarles el servicio no aumenta los costos fijos. El asunto es muy diferente cuando se trata de consumidores que compran en épocas de gran demanda. Para ellos, los precios basados en los costos totales podrían ser realmente demasiado bajos. La decisión de prestarles el servicio equivale en verdad a una decisión de mantener o expandir la capacidad existente. En el caso de estos clientes, una señal de precios adecuada incluye los costos de la capacidad.

Hay varias maneras de implementar este principio general. Una de las opciones es simplemente cobrar a los que compran en épocas de gran demanda un precio mayor que a los que lo hacen en períodos de menor demanda. Otra es cobrar un precio dividido en dos partes, que consiste en una cuota sobre la “capacidad” o “reservación” fija, destinado a cubrir los costos de adquisición y mantenimiento de los activos fijos, y una cuota dependiente del uso que cubra los costos variables.

Los clientes que utilizan el servicio en momentos de gran demanda deben pagar ambas cuotas, y el monto de la cuota de reservación para cada uno de ellos depende de la capacidad real que hace falta para prestarle el servicio. Los usuarios que requieren el servicio cuando la demanda es menor pagan únicamente la cuota que cubre los costos variables, porque no hace falta capacidad adicional para satisfacerlos. De este modo, cada consumidor interno pagaría precios que reflejarían verdaderamente los recursos consumidos como resultado de la decisión de comprar.

La división de relaciones administrativas y públicas de Koch Industries emplea una versión de esta estrategia de fijación de precios. Con cada cliente interno importante, la división concierta anualmente un nivel básico de servicios que proveerá, y el cliente acuerda pagar un precio que cubra la parte que utiliza de la capacidad total de la división. En el curso del

año, tanto los clientes importantes como los pequeños consumidores generan también proyectos adicionales que no están contemplados en estos acuerdos anuales, y la división cobra por ellos precios que reflejan los costos adicionales que originan.

Los precios divididos en dos partes no siempre resuelven por sí mismos el problema de distribuir los costos fijos entre los consumidores que compran en períodos de gran demanda. Puede ser necesario un cierto nivel mínimo de capacidad para proveer el servicio, cualquiera que sea su magnitud, tal como un sistema de computadoras. Si este mínimo de capacidad excede la cantidad que se necesita para prestar el servicio a un único cliente de los que compran en períodos de demanda pico, los costos de capacidad no pueden atribuirse a cualquier consumidor en forma individual. En una situación semejante, uno se siente tentado de dividirlos costos entre todos estos usuarios de acuerdo con algún tipo de fórmula. Sólo que cualquier fórmula es inherentemente arbitraria y genera incentivos perversos. Los proveedores de servicios internos que utilizan precios basados en los costos totales, aun cuando se limiten a cobrarlos a los usuarios que los reclaman en períodos de gran demanda, corren el riesgo de perder algunos de los clientes que resultan más afectados por los precios. Por lo tanto, los precios que se cobran a los demás consumidores son más altos de lo que serían si esto no ocurriera.

Para comprender por qué, veamos el modo como las líneas aéreas fijan el precio de los pasajes. En un vuelo, cualquiera que sea, la mayoría de los costos son fijos. Hace falta un piloto, otros miembros de la tripulación, una cantidad mínima de combustible y las instalaciones de un aeropuerto. Una vez que una aerolínea ha programado un vuelo, los costos adicionales de transportar a otro pasajero son bastante bajos: principalmente, consisten en una cantidad algo mayor de combustible y otra comida. Antes de la desregulación de las líneas aéreas en los Estados Unidos en 1978, éstas tenían que cobrar a todos los pasajeros precios que variaban dentro de márgenes muy estrechos. En consecuencia, la mayoría de los pasajeros pagaban una parte similar de los costos fijos del vuelo. Si bien muchas personas estaban de acuerdo con pagar más que sus costos adicionales, no querían pagar el precio que realmente cobraban las líneas aéreas. Al liberar las tarifas aéreas, la desregulación permitió a las aerolíneas reducir los precios que cobraban a estos pasajeros. En consecuencia, hay muchos más pasajeros que comparten los costos fijos del vuelo, y aun aquellos a los cuales se les cobran tarifas más elevadas pagan menos de lo que pagarían en otras circunstancias.

Dentro de una empresa, los precios diferenciales pueden tener los mismos resultados, y esencialmente por las mismas razones: la reducción de precios selectiva conserva más clientes en el mercado, lo cual ayuda a compartir los costos fijos.

Esta discusión sobre costos fijos, usuarios de servicios en momentos de demanda pico y criterios para realizar descuentos puede dar la impresión de que los mercados internos son bastante difíciles de manejar. En realidad, la información generada por los precios de los bienes en los mercados internos debería ser conocida de cualquier modo por los ejecutivos

de las corporaciones, aun cuando éstos no cobraran precios internos. Esta información sobre los costos simplemente forma parte del conocimiento que los ejecutivos necesitan para tomar decisiones que conduzcan a la obtención de ganancias, pero que a menudo no poseen. El propósito de los mercados internos es promover decisiones más convenientes mediante la comparación de las decisiones con los gastos, y lo hacen permitiendo a las unidades empresariales decidir acerca de si necesitan muchos de los servicios cuyos costos compartían antes en función de asignaciones arbitrarias por parte de la corporación. Por ende, no es sorprendente que la fijación de precios sobre la base de los costos totales distorsione las decisiones que toman estas unidades en el mercado interno, así como altera las decisiones que adoptan las empresas y los consumidores en el mercado externo. En ninguno de estos mercados existe sustituto alguno para el pleno conocimiento de cómo influye cada decisión, por sí misma, sobre los costos.

### **Conclusión**

A muchos ejecutivos, cuando oyeron hablar por primera vez de mercados internos, les pareció que se trataba de una pesadilla burocrática. En un sistema de mercado interno, un proveedor exitoso tiene que determinar lo que los consumidores internos necesitan, saber qué productos y servicios puede proveer de la mejor manera posible, estimar y deducir el costo de cada uno y facturar a los consumidores los servicios prestados. Los consumidores internos, por su parte, enfrentan cada vez nuevas presiones para determinar qué servicios corporativos les proporcionan mayor rentabilidad y trabajar con aquellos proveedores de servicios que hagan rendir más su dinero. Todo esto impresiona como si el sistema de mercado generara costos nuevos e innecesarios.

En realidad, la mayoría de estas actividades tendrían que llevarlas a cabo de todos modos los ejecutivos cuya acción está orientada a la obtención de ganancias. El modo como los grupos de servicios corporativos pueden utilizar mejor los recursos es concentrarse en aquellas cosas que hacen mejor y atender en primer lugar a las necesidades más urgentes. Para determinar si un proyecto es conveniente para la compañía, necesitan saber cuál es su costo. De manera similar, un usuario del servicio que trate de obtener mayores ganancias debe usar sólo los servicios corporativos cuando el valor agregado es mayor que los costos. Unos y otros deben trabajar armónicamente para que el trabajo sea lo más efectivo posible.

Los mercados internos no son responsables por los costos que demanda hacer estas cosas; habría que hacerlas aun cuando no existieran mercados internos. Pero si no los hay, ninguna de ellas se podría llevar a cabo en amplia escala en una gran compañía. La ausencia de un sistema de precios internos priva a los proveedores y a los consumidores internos de la información y de los incentivos necesarios para tomar decisiones provechosas respecto de los servicios generales.

El único costo nuevo que generan los mercados internos es el de facturar los servicios a los consumidores. Para muchas compañías, esto probablemente represente un precio muy bajo

para la creación de un sistema que convierte los gastos generales improductivos en servicios que obtienen una alta calificación en cualquier test sobre pérdidas y ganancias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, Russell, "Corporate Perestroika: The Internal Market Economy", trabajo no publicado, INTERACT
- Alchian, Armen A., y Demsetz, Harold, "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review* (1972): 777-95.
- Barton, Thomas L., y Fox, Robert J., "Evolution of American Transtech", *Management Accounting* (abril de 1988): 49-52.
- Beesley, Michael, y Littlechild, Stephen, "The Regulation of Privatized Monopolies in the United Kingdom", *Rand Journal of Economics* (otoño de 1989): 454-72.
- Boettke, Peter, *The Political Economy of Soviet Socialism*, Kluwer Academic Publishers, Boston, 1990.
- Chandler, Alfred D., *Strategy and Structure*, Harvard, Cambridge, 1962.
- Cheung, Steven N. S., "The Contractual Nature of the Firm", *Journal of Law and Economics* (1983).
- Coase, Ronald, "The Nature of the Firm", *Economica* 4 (1937): 386-405.
- Eccles, Robert G., "Transfer Pricing as a Problem of Agency". En: Pratt, John W., y Zeckhauser, Richard J., *Principals and Agents: The Structure of Business*, Harvard Business School Press. Boston, 1991, pp. 151-86.
- Evans, David S., y Grossman, Sanford J., *Breaking Up Bell: Essays on Industrial Organization and Regulation*, North Holland, New York, 1982.
- Halal, William E., *The New Capitalism*, Wiley, New York, 1986.
- Hart, Oliver, "An Economist's Perspective on the Theory of the Firm", *Columbia Law Review*, vol. 89 (1989).
- Kanter, Rosabeth Moss, "Championing Change: An Interview with Bell Atlantic's CEO Raymond Smith", *Harvard Business Review* (septiembre - octubre de 1991): 119-29.
- Kirzner, Israel, *Discovery and the Capitalist Process*, University of Chicago Press, Chicago, 1985.
- Kovac, Edward J., y Troy, Henry P., "Getting Transfer Prices Right: What Bellcore Did", *Harvard Business Review* (septiembre - octubre de 1989): 148-54.
- Merkle, Judith A., *Management and Ideology: The Legacy of the International Scientific Management Movement*, University of California Press, Berkeley, 1980.
- Noer, David M., "The Agony and the Ecstasy: One Organization's Attempt to Place Corporate Staff Units in a Profit and Loss Environment", trabajo presentado ante la Internal Markets Conference, George Washington University, 30 y 31 de mayo de 1991.
- Porter, Michael, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985.
- Richardson, G. B., "The Organization of Industry". En: Richardson, G. B., *Information and Investment*, Clarendon Press, Oxford, 1990.

- Rinehart, James R., "The Executive Office Can Also be a Profit Center", trabajo presentado ante la Internal Markets Conference, George Washington University, 30 y 31 de mayo de 1991.
- Schumpeter, Joseph A., *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper, New York, 1942.
- Starr, J. P., "Applying Internal Market Concepts", trabajo presentado ante la Internal Market Conference, George Washington University, 30 y 31 de mayo de 1991.
- Taylor, Frederick W., *Principles of Scientific Management*, Norton, New York, 1911.
- Teece, David J. "Economics of Scope and the Scope of the Enterprise", *Journal Of Economic Behavior and Organization* 1 (1980): 223-47.
- Vancil, Richard F. y Buddrus, Lee E., *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design*, Dow Jones-Irwin, Homewood, 1978.
- Williamson, Oliver, *Markets and Hierarchies*, The Free Press, New York, 1975.
- Womack, James P. Jones, Daniel T, y Roos, Daniel, *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, New York. 1990.