

Cambios en la política de precios de transferencia: cuándo tiene sentido, cómo hacerlo y qué implica para el CFO

En un entorno de mayor escrutinio fiscal, intercambio automático de información y **capacidades de análisis de datos cada vez más sofisticadas por parte de las Administraciones fiscales**, la política de precios de transferencia ha dejado de ser un documento "estático".

Para muchas multinacionales, revisarla a tiempo no solo reduce contingencias: también aporta previsibilidad en márgenes, mejora la gobernanza interna y **reduce la necesidad de ajustes de cierre complejos y difíciles de justificar ante auditoría o inspección**.

Dicho esto, cambiar una política sin un análisis sólido —o sin una narrativa creíble— puede abrir frentes innecesarios, especialmente cuando el cambio se percibe como meramente "fiscal" y no como reflejo de la realidad económica del grupo.

La **clave** para el CFO **es doble**:

- (i) identificar cuándo la política se ha quedado atrás y
- (ii) ejecutar el cambio de forma consistente, trazable y defendible en todas las jurisdicciones relevantes.

Cuando conviene replantear la política

En la práctica, los mejores detonantes para revisar una política no suelen ser los calendarios, sino la evolución real del negocio.

También suele ser el momento adecuado cuando el grupo reconfigura la cadena de valor, digitaliza procesos o introduce intangibles más relevantes (marca, plataformas, datos, *know-how*).

En estos escenarios, el riesgo principal rara vez es "el porcentaje". Es la desconexión entre el análisis funcional documentado y lo que realmente ocurre en la operativa diaria.

Y esa desconexión es, habitualmente, el punto de ataque natural en cualquier revisión fiscal o inspección.

Sobre BDO Abogados

Somos una firma de abogados internacional comprometida con ofrecer servicios de calidad y valor superior para impulsar el éxito de nuestros clientes en todo el mundo.

Adaptamos nuestro enfoque de trabajo, honorarios y equipos según las necesidades específicas que cada caso requiera, contando con una gran capacidad de recursos para abordar cualquier desafío legal con eficacia y eficiencia. Su éxito es nuestra prioridad.

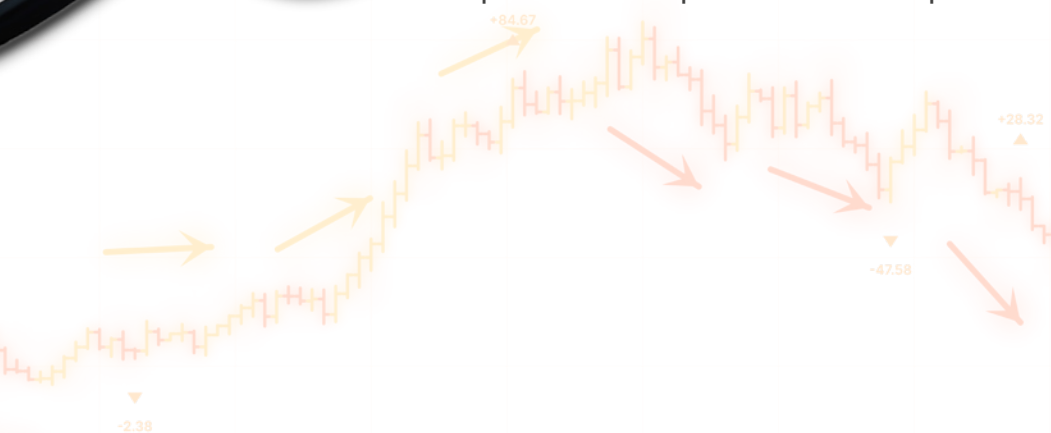
People helping people achieve their dreams.

Contacto



Gabriel Yakimovsky
Director I Fiscal - Precios de Transferencia
gabriel.yakimovsky@bdo.es

www.bdo.es



A continuación, se detallan las **principales circunstancias** que suelen justificar, desde una perspectiva práctica, la revisión de una política de precios de transferencia:

1. Cambios en funciones y en la toma de decisiones dentro del grupo

En particular, en las entidades operativas y en aquellas consideradas como "principales".

Si se centralizan departamentos de compras y/o ventas, puede tener sentido pasar de una política basada en listas de precios a un modelo de **distribuidor de riesgo limitado**, donde se garantiza un margen estable a la entidad local, en la **medida en que ésta deja de tener capacidad real de decisión y control sobre los riesgos clave**.

2. Salida de accionistas minoritarios que dirigían la operativa local

Es habitual que, para entrar en determinados mercados, una multinacional adquiera inicialmente un porcentaje minoritario de una entidad local, manteniendo al equipo directivo original. Con el paso del tiempo, la multinacional puede adquirir el 100 % del capital y el equipo fundador termina desvinculándose de la gestión.

Este hito suele marcar un cambio relevante en la toma de decisiones y en el control del negocio, lo que puede justificar una revisión del modelo de precios de transferencia aplicado hasta ese momento.

3. Cambios en el modelo de negocio

Es frecuente observar grupos con varias filiales que son adquiridos por grupos multinacionales de mayor tamaño, especialmente en sectores como tecnología o servicios digitales. A medida que se implantan procesos estandarizados, se introduce *know-how* relevante, marcas globales o plataformas comunes, surgen hitos que **obligan a replantear si el modelo de precios de transferencia sigue reflejando la creación real de valor**.

4. Simplificación de modelos históricos con alto riesgo operativo

Aunque un modelo pueda ser técnicamente correcto, es esencial evaluar su viabilidad operativa.

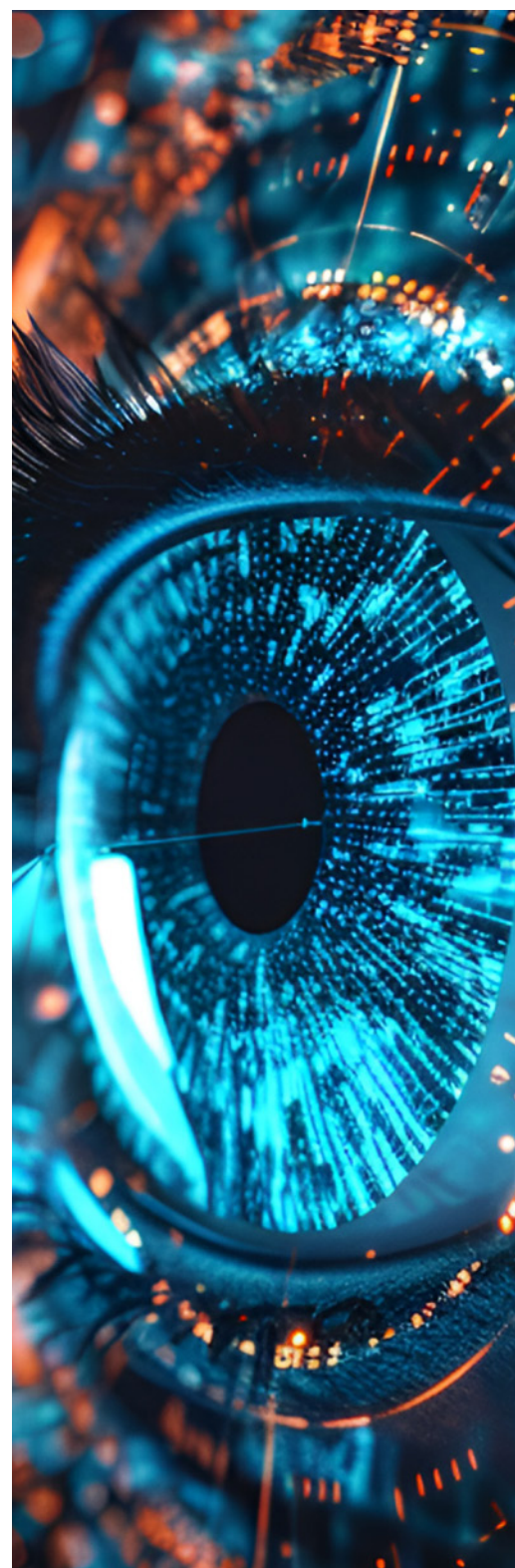
Suele ser más valioso un modelo **menos "perfecto" desde un punto de vista teórico, pero ejecutable y sostenible en el tiempo**, que uno sofisticado que dependa de ajustes manuales constantes o de información difícil de obtener.

5. Inspecciones y ajustes recurrentes por parte de las autoridades fiscales

Incluso cuando el grupo discrepa técnicamente de los ajustes propuestos, la existencia de ajustes recurrentes en uno o varios países debería ser, como mínimo, un motivo para replantear la política aplicada.

A veces, el objetivo no es "ceder" en la posición fiscal, sino **reducir costes indirectos**:

- Litigios
- Provisiones
- Consumo de tiempo del equipo financiero
- Fricción con otras jurisdicciones



Qué ocurre si se cambia la política sin grandes cambios funcionales

Este escenario es especialmente sensible y relativamente frecuente: el grupo decide modificar su política de precios de transferencia aunque, en apariencia, funciones, activos y riesgos sean los mismos.

En ausencia de cambios funcionales claros, una Administración tributaria puede cuestionar si el ajuste responde a condiciones de mercado reales o si se trata de una recalibración oportunista. En términos prácticos, el **riesgo es doble**:

- ▶ Mayor carga de prueba para el contribuyente, y
- ▶ potenciales situaciones de doble imposición si otras jurisdicciones no acompañan el cambio.



Caso práctico: de distribuidor a comisionista

Como consecuencia de una reestructuración interna, una filial española que actuaba como distribuidor cesa formalmente su actividad de venta y pasa a prestar servicios desde España, firmando un contrato de comisionista con una filial "hermana" en Francia.

Tras una inspección, las autoridades fiscales españolas concluyeron que las funciones realizadas por la filial española eran sustancialmente las mismas que las desempeñadas antes del cambio de modelo.

Entre otros elementos, observaron que:

- No hubo cambios relevantes en el personal ni en la estructura operativa en España;
- pese a la ausencia formal de autoridad para cerrar contratos, la filial francesa rara vez modificaba o rechazaba pedidos gestionados desde España.

En la **práctica**, las decisiones comerciales continuaban adoptándose localmente, sin una supervisión efectiva desde el extranjero

Como consecuencia, la Administración española desestimó la nueva caracterización y reclasificó a la entidad española como distribuidor de riesgo completo, atribuyendo los beneficios a un Establecimiento Permanente de la entidad francesa en España bajo la figura de agente dependiente.

Cabe señalar que la Administración podría haber articulado el ajuste vía:

- Transferencia de intangibles o de "algo de valor" (*transfer of something of value*), o
- aplicación del principio de sustancia sobre la forma, pero optó por la vía del Establecimiento Permanente, con el consiguiente impacto fiscal y de cumplimiento.



Qué tener en cuenta al cambiar una política (para reducir fricción y riesgos)

Modificar una política de precios de transferencia no es simplemente "ajustar un margen".

En un proyecto bien ejecutado deben encajar **tres capas**:



► Diseño: la narrativa económica

Antes de tocar métodos o rangos, es esencial validar funciones, activos y riesgos reales: quién decide, quién controla, quién asume la volatilidad y quién crea valor.

Esto es especialmente crítico en modelos de bajo riesgo, cuya sostenibilidad depende de que la operativa respalde el discurso.

► Implementación: que funcione en la práctica

Muchos riesgos surgen aquí: políticas correctas sobre el papel que en la realidad requieren ajustes manuales, excepciones constantes o cierres difíciles de reconciliar.

Para un **CFO**, suele ser preferible un **modelo razonablemente conservador pero ejecutable** frente a uno teóricamente óptimo pero inviable.

► Documentación y coherencia: la defensa

Contratos, facturación, SLAs, evidencias de servicios, lógica de *true-ups*, Master File y Local File deben contar la misma historia. La incoherencia entre estos elementos —por mínima que parezca— es lo que más debilita una posición defensiva.

Beneficios y riesgos: una lectura desde la función financiera

Una política revisada y bien implementada suele aportar **beneficios claros**: previsibilidad de resultados, reducción de ajustes improvisados y una mejor posición defensiva ante revisiones.

Además, la simplificación del modelo y la automatización de *true-ups* suelen traducirse en mayor eficiencia en cierres y menor fricción interna.

El **principal riesgo** no es revisar la política, sino hacerlo sin una narrativa sólida, sin coordinación entre países o sin consistencia documental.

En esos casos, el riesgo de controversia y doble imposición aumenta significativamente, y el coste de gestión puede superar con creces cualquier beneficio esperado.

Conclusión

En el contexto actual, no revisar una política puede ser tan arriesgado como modificarla sin un análisis adecuado. Para el **CFO**, el enfoque más eficiente suele ser distinguir qué parte del problema es de diseño (caracterización, método, rango) y qué parte es de ejecución (facturación, evidencias, *true-ups*).

En muchos casos, reforzar la implementación reduce más riesgo que cualquier ajuste marginal del margen.

¿Sigue su política de precios de transferencia alineada con la realidad actual del negocio?

Esta publicación ha sido redactada en términos generales y debe ser contemplada únicamente como una referencia general. Esta publicación no puede utilizarse como base para amparar situaciones específicas y usted no debe actuar, o abstenerse de actuar, de conformidad con la información contenida en este documento sin obtener asesoramiento profesional específico. Póngase en contacto con BDO Audiberia Abogados y Asesores Tributarios, S.L.P. en cualquiera de nuestras oficinas para tratar estos asuntos en el marco de sus circunstancias particulares. BDO Audiberia Abogados y Asesores Tributarios, S.L.P., sus socios y empleados, no aceptan ni asumen cualquier responsabilidad ante cualquier pérdida derivada de cualquier acción realizada o no por cualquier individuo al amparo de la información contenida en esta publicación o ante cualquier decisión basada en ella.

BDO Abogados y Asesores Tributarios, S.L.P. es una sociedad limitada española independiente. Es miembro de la red internacional de BDO, constituida por empresas independientes asociadas de todo el mundo, y creada por BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido.

BDO es la marca comercial utilizada por toda la red BDO y para todas sus firmas miembro.

Copyright © 2026. Todos los derechos reservados. Publicado en España.