

MUESTRA GRATUITA

Comprar barato puede salir caro

Cómo elegir proveedores y negociar compras que realmente le convengan a tu empresa

Calidad



Plazo



Costo total



Una selección del contenido del ebook

Cr. Ignacio R. Manissero

BIBLIOTECA EMPRESARIAL

ANTES DE EMPEZAR

Una compra barata, ¿para quién?

Una muestra para conocer el enfoque y probar una primera comparación.

Este adelanto te permite trabajar una decisión concreta: distinguir el precio de una pieza del costo de obtener lo que tu empresa necesita. No es un resumen vacío ni el libro completo. Reúne extractos seleccionados, el inicio de un caso, dos ejercicios resueltos y una ficha completable.

Vas a acompañar a Taller Horizonte, una pyme ficticia que necesita 1.000 piezas aptas dentro de catorce días. Sus tres proveedores tienen distintos precios, mínimos, rendimientos y calendarios. La comparación empieza antes de elegir quién es más barato.

Cómo usar la muestra. Lee la apertura, revisá una compra de tu empresa y completá la ficha. Si falta un dato, anotá quién debe confirmarlo. No hace falta aceptar una fórmula sin entender sus unidades y supuestos.

Alcance. Todos los nombres, importes, tasas y porcentajes son didácticos. No son clientes reales, ofertas de mercado ni promesas de ahorro. Los ejemplos centrales dejan impuestos en cero para aislar las cuentas, no porque se trate de operaciones exentas.

La guía no reemplaza validación técnica, asesoramiento jurídico ni revisión impositiva. La muestra no incluye el Excel ni los modelos Word del pack de pago. La ficha tiene campos de texto y también puede imprimirse.

Cr. Ignacio R. Manissero

Biblioteca empresarial · Argentina

Revisión de contenidos: septiembre de 2026.

PRIMERA ACCIÓN

Elegí una compra próxima y escribí qué tiene que cumplir para ser útil. Después mirá el precio.

APERTURA

El presupuesto que parecía imbatible

El precio por pieza bajaba. El costo de cumplir el pedido, no necesariamente.

Elena dirige Taller Horizonte, una pyme ficticia que fabrica mobiliario metálico. Necesita 1.000 piezas aptas en un máximo de catorce días. El responsable de compras trae tres presupuestos. Oeste pide \$9.000 por pieza; Centro, \$9.600; Delta, \$8.800. La primera reacción es elegir Delta o pedir a Centro que iguale el precio.

Pero Delta exige un mínimo de 1.500 unidades y entrega en veinticinco días. Oeste parece resolver el plazo, aunque su tasa de descarte prevista es mayor. Centro tiene un precio unitario más alto, pero admite lotes menores, necesita menos piezas brutas para cubrir la necesidad y permite pagar parte después de recibir.

Elena pregunta cuántas piezas hay que ordenar realmente. La respuesta no está en los tres precios. Hay que considerar el descarte esperado, el múltiplo de empaque y el mínimo comercial. También hay fletes e inspecciones distintos. La oferta barata por unidad deja de ser una respuesta completa.

Con los supuestos del caso, Oeste requiere comprar 1.100 piezas y Centro, 1.050. Antes de incidentes, el desembolso de adquisición suma \$10.300.000 con Oeste y \$10.240.000 con Centro. El proveedor de \$9.600 termina requiriendo \$60.000 menos en ese conjunto de conceptos. No hizo falta suponer un desastre: alcanzó con comparar la misma necesidad.

Delta conserva un costo por pieza útil atractivo, pero no llega al plazo obligatorio y exige más dinero total. La empresa no puede pagar salarios con el ahorro unitario de mercadería que todavía no necesita. Tampoco puede entregar a tiempo piezas que llegarán once días tarde.

El objetivo no será demostrar que lo caro siempre conviene. A veces el menor precio es la mejor opción. El objetivo será saber qué se está comparando, qué falta confirmar y qué puede cambiar la decisión antes de comprometer el dinero.

PREGUNTA DE ARRANQUE

¿Tu última compra se aprobó por el precio de lista o por el costo de obtener lo que necesitabas, en el momento en que lo necesitabas?

01 • DEFINIR LA NECESIDAD

Primero, qué tiene que resolver

La descripción del pedido es parte de la decisión económica.

Pedir “el mismo de siempre” funciona hasta que alguien cambia la medida, el envase, la marca, el rendimiento o la cantidad. Una oferta puede parecer más económica porque responde a otra necesidad. Antes de buscar proveedores, escribí la unidad que vas a usar y el resultado que esperás obtener.

La especificación no necesita ser un documento extenso. Debe permitir distinguir lo aceptable de lo que no sirve: material, medida, tolerancia, cantidad útil, compatibilidad, lugar de entrega y fecha límite. Cuando corresponda, agregá una muestra o un plano identificado por versión. En un servicio, describí el entregable y cómo se verificará.

Separá **requisitos obligatorios** de preferencias. La compatibilidad de un repuesto o una habilitación necesaria no debería intercambiarse por descuento. Un color, una modalidad de embalaje o una fecha con holgura quizá sí puedan negociarse. Esta separación evita que una puntuación promedio tape un impedimento decisivo.

También documentá qué ya existe: stock utilizable, materiales comprometidos y órdenes en tránsito. El área que pide puede desconocer que otra compró el mismo insumo ayer. Confirmar disponibilidad antes de cotizar puede evitar una compra, no solamente abaratarla.

El abastecimiento comprende identificar, adquirir y gestionar los bienes y servicios que necesita la operación; no termina en emitir un pedido [1]. El método de este libro usa esa idea para construir una secuencia propia: necesidad, comparación, aprobación, recepción y revisión.

Dato	Definición verificable
Unidad y resultado	Pieza apta, litro útil, viaje realizado o servicio aceptado.
Condición obligatoria	Especificación, compatibilidad o requisito técnico.
Cantidad y oportunidad	Cuánto se necesita y cuál es la fecha límite.
Aceptación	Quién revisa, con qué evidencia y qué hace si hay diferencias.

02 • HACER COMPARABLES LAS OFERTAS

Tres números que no son sinónimos

Precio de lista, costo de adquisición y costo relevante para decidir.

El precio de lista describe lo que cobra el proveedor por una unidad bajo ciertas condiciones. El costo de adquisición agrega conceptos necesarios para obtenerla: transporte, descarga, control y otros cargos atribuibles. El costo relevante de la decisión puede incorporar además efectos operativos y riesgos que cambian entre alternativas.

No confundas este análisis con la valuación del inventario en los estados contables. Como referencia conceptual, IAS 2 incluye precio de compra, ciertos tributos no recuperables y costos para llevar las existencias a su ubicación y condición, descontando bonificaciones [2]. No todos los riesgos o costos de oportunidad de una decisión integran el costo contable. La norma aplicable a cada entidad requiere revisión profesional.

Compará ofertas sobre una misma base: moneda, fecha, unidad, especificación, cantidad útil y alcance. Un precio por caja no se compara con otro por pieza. Un flete incluido no se suma otra vez. Un descuento condicionado a un volumen que no vas a comprar tampoco es una reducción disponible.

Ejemplo original. Un proveedor ofrece diez envases de veinte litros a \$80.000 cada uno; otro vende litros a \$4.100. El primero equivale a \$4.000 por litro comprado, antes de fletes y diferencias de rendimiento. Si obliga a adquirir una cantidad que vence sin uso, el menor precio no termina la evaluación.

En el Excel distinguimos base de adquisición, costo relevante esperado y salida de caja. Los tres importes responden a preguntas distintas. Mostrarlos separados ayuda a no disfrazar una pérdida probable como una factura ya exigible ni a ignorar un pago porque su impuesto podría recuperarse después.

UNA BASE, UNA VEZ

Cada concepto debe aparecer una sola vez y sobre la base correcta. Separá lo que pagás, lo que consumís y lo que estimás.

03 · CANTIDAD, RENDIMIENTO Y STOCK

Cuánto tenés que comprar realmente

La necesidad útil no siempre coincide con la cantidad facturada.

Si necesitás 1.000 unidades aptas y esperás un descarte del 5%, comprar exactamente 1.000 deja una expectativa de 950 útiles. La cantidad teórica se calcula dividiendo la necesidad por el rendimiento: $1.000 / 0,95 = 1.052,63$ unidades brutas. No alcanza con sumar el 5% a la necesidad: la merma se calcula sobre lo comprado.

Después aplicá el mínimo comercial y el múltiplo de empaque. Con paquetes de cincuenta, las 1.052,63 piezas se convierten en 1.100. Su rendimiento esperado es 1.045. Con un descarte del 1%, la cantidad teórica es 1.010,10 y el mismo múltiplo lleva a 1.050; se esperan 1.039,5 piezas aptas.

La fracción no describe media pieza entregada. Es un valor esperado para comparar alternativas. La aceptación física usa unidades enteras y evidencia real. Una tasa promedio no garantiza un mínimo en cada lote: cuando el faltante es crítico necesitás un margen adicional, una reposición acordada o un control más exigente.

El modelo usa la fórmula: **cantidad = redondear hacia arriba al múltiplo el mayor entre necesidad / rendimiento y mínimo comercial**. Si el rendimiento es cero, el cálculo no es válido. Tampoco lo es un múltiplo nulo o una necesidad negativa.

El excedente esperado se informa, no se trata como ahorro realizado. Podría utilizarse más adelante, quedar obsoleto o requerir almacenamiento. Antes de valorar ese excedente preguntá si hay demanda verificable y si vas a pagar ahora algo que podrías comprar después.

Oferta	Cantidad bruta	Aptas esperadas
Oeste: 5% de descarte	1.100	1.045,0
Centro: 1% de descarte	1.050	1.039,5
Delta: mínimo de 1.500	1.500	1.470,0

Caso ficticio. Múltiplo de empaque: 50. Necesidad: 1.000 piezas aptas. Delta supone 2% de descarte.

04 · CALIDAD, PLAZO Y RIESGO

La calidad se verifica, no se adivina

Una prueba pequeña puede ser mejor que una promesa extensa.

Antes de comparar tasas de descarte, verificá que midan lo mismo. “Dos por ciento de fallas” puede referirse a piezas rechazadas al ingreso, reclamos de clientes o lotes devueltos. Necesitás período, cantidad observada, criterio de rechazo y condiciones de uso.

Un proveedor nuevo no tiene un historial comparable sólo por mostrar referencias. Podés pedir una muestra o un lote piloto y definir antes qué vas a revisar. La prueba debe aproximarse al uso real: compatibilidad, tolerancia, rendimiento, embalaje o integridad documental. Quien usa el material debe participar de la aceptación.

No deduzcas una tasa estable de una muestra demasiado pequeña. Si de veinte piezas una falla, el 5% observado describe esas veinte piezas, no demuestra que todos los pedidos tendrán ese resultado. Para materiales críticos, el plan de muestreo y las pruebas requieren criterio técnico específico.

Definí cómo se tratarán diferencias: inmovilización, reposición, reparación, devolución y transporte asociado. Registrá quién asume cada costo según lo acordado. Una garantía puede cubrir el producto sin cubrir las horas extra ni la interrupción de tu operación.

En el caso ficticio, el 5%, 1% y 2% de descarte son supuestos para hacer cuentas. No son pronósticos certificados. La planilla permite cambiarlos y observar la sensibilidad, pero no estima por sí sola una distribución de fallas.

Aplicación. Tomá un insumo con reclamos frecuentes y reconstruí tres compras. Separá cantidad recibida, cantidad apta al ingreso y fallas posteriores. Anotá el costo de cada hecho sin cargar dos veces la misma pieza. Recién después incorporá ese aprendizaje a la próxima comparación.

REGLA DE ACEPTACIÓN

“Recibido” no significa “conforme”. Dejá evidencia de qué se verificó y qué queda pendiente.

10 • TALLER HORIZONTE: CASO INTEGRADO

Las ofertas, en la misma mesa

Tres proveedores ficticios; una necesidad de 1.000 piezas aptas en catorce días.

Elena fija la necesidad antes de comparar: misma especificación, lugar de recepción y fecha cero. Los tres proveedores se suponen técnicamente aptos. Todas las cantidades se compran en múltiplos de cincuenta. El mínimo es de quinientas piezas en Oeste y Centro; Delta exige mil quinientas.

Los precios se mantienen sin descuento. Los fletes y controles se cargan una vez. Para que puedas reconstruir la cuenta, los impuestos están en cero y los demás cargos también. La hoja Ofertas permite modificarlos, pero los resultados del libro corresponden exactamente a estas hipótesis.

Los porcentajes de descarte y de incidentes son ilustrativos. El incidente de Oeste se define como logística y trabajo extraordinario que no duplica piezas rechazadas. Centro y Delta tienen un evento de menor impacto supuesto. No hay datos de empresas reales detrás de esos números.

Dato	Oeste	Centro	Delta
Precio por pieza	\$9.000	\$9.600	\$8.800
Descarte esperado	5%	1%	2%
Mínimo / múltiplo	500 / 50	500 / 50	1.500 / 50
Flete por pedido	\$300.000	\$100.000	\$450.000
Inspección adicional	\$100.000	\$60.000	\$150.000
Disponibilidad, día	8	12	25
Anticipo de mercadería	100%	30%	100%
Saldo, desde día cero	No hay	Día 30	No hay
Evento: probabilidad	20%	10%	10%
Impacto, si ocurre	\$1.900.000	\$800.000	\$500.000

PRIMER FILTRO

Delta no cumple el plazo obligatorio de catorce días. Su precio no corrige esa restricción.

EJERCICIOS Y RESPUESTAS

Primero, la unidad y la cantidad

Resolvé antes de leer la respuesta. Todos los valores son supuestos.

1. Una caja no es una unidad. Necesitás setenta y dos piezas. Un proveedor ofrece cajas de veinticuatro a \$180.000 cada una. Otro vende piezas a \$7.200. Ambos cumplen la misma especificación y fecha; no hay fletes, impuestos ni otras diferencias. ¿Qué compararás? ¿Qué pasa si el primero concede 4% de descuento sobre las tres cajas?

Respuesta. Cada pieza de la caja cuesta $\$180.000 / 24 = \7.500 . Las tres cajas suman \$540.000. El segundo cobra $72 \times \$7.200 = \518.400 . Con 4% de descuento, las cajas cuestan $\$540.000 \times 0,96 = \518.400 : quedan iguales en esta base. No hay ventaja adicional demostrada sin revisar otros términos.

2. Cubrir quinientas piezas aptas. Esperás 8% de descarte, el mínimo comercial es cien y el múltiplo de empaque es veinticinco. ¿Cuántas piezas brutas pedirías usando la fórmula del libro? ¿La cantidad apta calculada está garantizada?

Respuesta. El rendimiento es 92%. La necesidad teórica es $500 / 0,92 = 543,4783$. El mínimo no aumenta ese importe. Redondear hacia arriba al múltiplo de veinticinco da 550 piezas. Las aptas esperadas son $550 \times 0,92 = 506$. El excedente esperado es seis, pero no constituye garantía física.

Para llevarlo a tu empresa. Revisá una compra cuyo precio esté en cajas, rollos o envases. Escribí la unidad final que necesitás y su rendimiento. Después registrá el mínimo y el múltiplo. Si la especificación no permite sustituir un formato por otro, no fuerces la equivalencia sólo por tener una división disponible.

ERROR FRECUENTE

Sumar la tasa de merma a la necesidad no es lo mismo que dividir por el rendimiento.

FICHA 1 · COMPLETABLE

Definir antes de cotizar

Completá los campos o imprimí la ficha. No realiza cálculos automáticos.

Convertí una necesidad operativa en una solicitud que distintos proveedores puedan responder sobre la misma base.

Empresa, necesidad, fecha y responsable**Unidad, especificación técnica, versión y requisitos obligatorios****Cantidad apta, stock utilizable y órdenes comprometidas****Fecha límite, lugar y condiciones de recepción****Supuestos: rendimiento, mínimo, múltiplo y riesgos****Responsable de aceptación; documentos y dudas por resolver**

EL RECORRIDO COMPLETO

Lo que sigue en el ebook

Doce capítulos para pasar de una cotización a una decisión documentada.

Definir y comparar. Necesidad, especificación, unidades, costo relevante, impuestos, rendimientos, mínimos y excedentes.

Elegir y negociar. Calidad, plazos, riesgos, evaluación de proveedores, continuidad, concesiones y confirmación de condiciones.

Pagar y aprender. Valor presente, pronto pago, caja, recepción, controles, adaptaciones por actividad y cierre del caso Taller Horizonte.

Aplicar. Guía del Excel, plan de 7, 30, 60 y 90 días, ocho ejercicios con respuestas, glosario y tres fichas completables.

Fuentes de esta muestra. Las referencias [1] y [2] de los extractos se identifican abajo. El libro completo añade referencias y delimita la aplicación de cada concepto.

[1] BDC · Procurement

Concepto de abastecimiento y costo total de propiedad; referencia general, no reglas para una pyme argentina.

[Consultar fuente original](#)

[2] IFRS Foundation · IAS 2, párrafos 10-11

Referencia conceptual de componentes del costo de compra. El comparador de gestión no es una aplicación contable automática de IAS 2.

[Consultar fuente original](#)

DEL EJEMPLO A TU EMPRESA

Antes de confirmar la compra

Continuá con el caso resuelto y aplicá el método a una necesidad propia.

Ya viste por qué un precio bajo puede cambiar al considerar rendimiento, empaque y plazo. En el ebook completo se calculan las tres alternativas, se compara su financiación y se documenta el pedido hasta la recepción.

El pack incluye cuatro archivos de trabajo. Ebook PDF de 52 páginas; Excel de diez hojas con comparador, escenarios y seguimiento; cuaderno PDF de tres fichas con 18 campos; y Word con seis modelos operativos para compras y proveedores.

El Excel contiene tres ofertas, treinta espacios de pedidos y sesenta de recepciones, con fórmulas y ejemplos ficticios cargados. No emite órdenes, no paga ni se conecta con proveedores. Su valor está en volver visibles las hipótesis y el recorrido de la decisión.

No necesitás formación contable. Sí necesitás reunir datos, verificar condiciones y mantener los registros. El material no garantiza ahorro ni sustituye asesoramiento técnico, jurídico o impositivo.

Es un producto digital. La imagen comercial con apariencia de libro físico es ilustrativa; no se envía un ejemplar impreso.

Ingresá a la tienda y buscá **Comprar barato puede salir caro**. Revisá la ficha del producto antes de comprar.

NO COMPRES SÓLO UN PRECIO

Compará una solución útil, a tiempo y bajo condiciones que tu empresa pueda sostener.

Ver la biblioteca empresarial

Comprar barato puede salir caro

Cr. Ignacio R. Manissero

Nota sobre elaboración y responsabilidad:

Esta publicación fue desarrollada con asistencia de herramientas de inteligencia artificial en distintas etapas de investigación, estructuración y redacción. La selección temática, el enfoque, la revisión y la versión final del contenido se encuentran bajo responsabilidad del autor.

El contenido tiene fines exclusivamente informativos y educativos. No constituye asesoramiento contable, impositivo, legal, financiero ni profesional aplicable a situaciones particulares. La normativa, criterios y circunstancias pueden modificarse, por lo que se recomienda verificar su vigencia y obtener asesoramiento profesional antes de adoptar decisiones basadas en este material.