Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 04/05/2026 | Aceptado: 07/05/2026 | Publicación: 10/05/2026

Abastecimiento estratégico y coste total de propiedad en las compras industriales: integración entre coste, riesgo y rendimiento del proveedor.

Abastecimiento estratégico y costo total de propiedad en compras industriales: integración de costos, riesgos y desempeño de los proveedores.

Adquisiciones estratégicas y coste total de la propiedad en adquisiciones industriales: integración de costes, riesgos y rendimiento de los proveedores.

Keila Cristina Gomes da Silva Luz

Licenciatura en Administración de Empresas por la Faculdade Integrada de Pernambuco (FACIPE). Maestría en Logística Empresarial por la Universidade de Pernambuco (UPE/FCAP). Especialización en Comercio Exterior completada hasta el penúltimo módulo.

RESUMEN

Este artículo analiza la integración entre el abastecimiento estratégico, el costo total de propiedad (CTP), la gestión de riesgos y el desempeño de los proveedores en las compras industriales. La investigación adopta un enfoque cualitativo, exploratorio y bibliográfico-documental, combinando la literatura clásica sobre compras y gestión de la cadena de suministro con estudios sobre selección de proveedores multicriterio y documentos institucionales recientes sobre resiliencia de la cadena de suministro. Argumenta que las comparaciones basadas únicamente en el precio unitario pueden ocultar costos relacionados con la calidad, la logística, las transacciones, el inventario, la indisponibilidad y las fallas en el suministro. Se propone un marco de decisión de cinco dimensiones: criticidad del artículo, costo total, desempeño operativo, riesgo de suministro y gobernanza de la relación. El análisis muestra que el CTP y los cuadros de mando de proveedores cumplen funciones complementarias: el primero amplía la medición económica y el segundo organiza las variables cuantitativas y cualitativas. Concluye que el abastecimiento industrial es más sólido cuando el precio, el costo total, el riesgo y el desempeño se evalúan de manera integrada, con supuestos explícitos y una revisión periódica.

Palabras clave: abastecimiento estratégico; compras; costo total de propiedad; proveedores; cadena de suministro; gestión de riesgos.

ABSTRACTO

Este artículo examina la integración del abastecimiento estratégico, el costo total de propiedad (CTP), la gestión de riesgos y el desempeño de los proveedores en las compras industriales. El estudio adopta un enfoque cualitativo, exploratorio y bibliográfico-documental, combinando la literatura establecida sobre compras y gestión de la cadena de suministro con investigaciones sobre la selección de proveedores multicriterio y evidencia institucional reciente sobre la resiliencia de la cadena de suministro. Argumenta que las decisiones basadas exclusivamente en el precio unitario pueden ocultar costos relacionados con la calidad, la logística, las transacciones, el inventario, el tiempo de inactividad y las fallas en el suministro. Se propone un marco de decisión de cinco dimensiones: criticidad del artículo, costo total, desempeño operativo, riesgo de suministro y gobernanza de la relación. El CTP y los cuadros de mando de proveedores se consideran herramientas complementarias. El artículo concluye que el abastecimiento industrial se vuelve más sólido cuando el precio, el costo total, el riesgo y el desempeño se evalúan conjuntamente mediante supuestos explícitos y una revisión periódica.
Palabras clave: abastecimiento estratégico; compras; costo total de propiedad; proveedores; cadena de suministro; gestión de riesgos.

INTRODUCCIÓN

La función de compras ya no se trata únicamente como una actividad transaccional en las organizaciones cuyas

La continuidad operativa depende de los materiales, servicios y equipos proporcionados por terceros.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 04/05/2026 | Aceptado: 07/05/2026 | Publicación: 10/05/2026

Kraljic (1983) formuló una de las bases para este cambio al argumentar que las compras deberían evolucionar hacia
Gestión de la cadena de suministro, relacionando la estrategia de suministro con la importancia económica de los artículos y con
complejidad del mercado de proveedores.

En el ámbito industrial, las decisiones de compra suelen tener consecuencias que se hacen evidentes.
Una vez emitido el pedido: flete, inspección, rechazo, reelaboración, inventario, mantenimiento, retrasos.
La calificación y la indisponibilidad de los proveedores pueden alterar significativamente la economía real de
una contratación. Ellram (1995) describe el TCO como un enfoque que va más allá del precio de
Adquisición e incorpora los costos asociados con la compra y el uso del bien o servicio.
El problema cobra mayor relevancia cuando las cadenas de suministro globales se ven afectadas por interrupciones.
Concentración de la oferta y cuellos de botella logísticos. La OCDE (2025) señala que la resiliencia no significa
Aislamiento, pero la capacidad de gestionar los riesgos a través de cadenas ágiles, adaptables y alineadas. Para
Adquisiciones, esto cambia la pregunta de "¿qué proveedor tiene el precio más bajo?" a "¿qué
La configuración de suministro ofrece valor económico y continuidad en condiciones plausibles de
¿riesgo?".

El objetivo de este artículo es analizar cómo el abastecimiento estratégico, el TCO, la evaluación multicriterio y la gestión de
Los riesgos pueden combinarse en un marco coherente para la contratación industrial. No se propone que...
modelo de puntuación universal, ya que los pesos y las variables dependen de la categoría, el mercado y el
criticidad y contexto operativo.

Más allá de la dimensión económica, la contratación industrial implica dependencias técnicas que pueden
Limitar la sustitución de proveedores. Aprobaciones, herramientas dedicadas, requisitos de
La ingeniería, las certificaciones y el conocimiento acumulado generan costes de cambio que no siempre son evidentes.
en la cita. El análisis estratégico debe reconocer estas limitaciones antes de operar, porque la
La aparente existencia de múltiples fuentes no significa necesariamente que todas sean iguales.
intercambiables dentro del plazo requerido por la operación.

La perspectiva de gestión de la cadena de suministro también requiere integración entre compras, operaciones, calidad,
Ingeniería, finanzas y logística. El valor de una contratación se genera a través de estas interfaces:
Una especificación demasiado restrictiva puede reducir la competencia; un pronóstico inestable puede
Aumentar el inventario o atender necesidades urgentes; los criterios de calidad mal definidos pueden conducir a tasas de rechazo más altas. Por lo tanto,
El desempeño en materia de adquisiciones depende tanto de la capacidad de negociación como de la calidad de los productos o servicios...
Información que estructura la decisión.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 04/05/2026 | Aceptado: 07/05/2026 | Publicación: 10/05/2026

2. METODOLOGÍA

La investigación es cualitativa, exploratoria y bibliográfica-documental. Se seleccionaron obras de
Referencias sobre gestión de la cadena de suministro, TCO y selección de proveedores, complementadas con bibliografía.
Documentos recientes e institucionales publicados hasta el 31 de enero de 2026. Se utiliza Kraljic (1983).
para la segmentación estratégica; Ellram (1995) y Wouters, Anderson y Wynstra (2005) apoyan la
discusión del TCO; Ho, Xu y Dey (2010) proporcionan la base para la evaluación multicriterio; y la OCDE (2025)
Proporciona un contexto actual sobre la resiliencia y la concentración de la cadena de suministro.
Los conceptos se organizan en cinco dimensiones analíticas: criticidad, costo total, rendimiento,
Riesgo y gobernanza. El marco propuesto es conceptual y no sustituye a los modelos financieros o legales.
o técnicos específicos de cada organización.
La selección bibliográfica se guió por la adhesión conceptual al problema de investigación, priorizando
Trabajo reconocido sobre segmentación de compras, costo total de propiedad, valoración de
Proveedores y resiliencia. Se utilizaron fuentes institucionales para contextualizar los riesgos.
gestión de la cadena de suministro contemporánea, sin reemplazar la literatura científica empleada en
construcción de los conceptos centrales.
Como procedimiento analítico, los hallazgos se compararon por convergencia temática. Conceptos
Los estudios de segmentación estaban relacionados con la criticidad y el poder de mercado; los estudios de TCO eran
relacionado con la medición económica; la literatura multicriterio se ha asociado con no-
Se utilizaron datos monetarios y documentos sobre resiliencia para examinar la dependencia y la concentración.
y capacidad de recuperación.
No se utilizaron datos confidenciales de la empresa, entrevistas ni estudios de caso de propiedad exclusiva.
En consecuencia, las matrices presentadas son de naturaleza conceptual e ilustrativa. Sirven para
Para demostrar cómo se pueden integrar diferentes dimensiones, pero no constituyen un referente sectorial.
Tampoco existe ninguna recomendación sobre pesas universales.
La validez del análisis depende de la trazabilidad entre las afirmaciones y las fuentes. Por esta razón, la
Los argumentos normativos del artículo se presentan como proposiciones derivadas de la bibliografía.
Si bien los números, los conceptos específicos y las clasificaciones están asociados con sus respectivas referencias.
El plazo para la recogida de documentos finalizó el 31 de enero de 2026.

3. De las compras transaccionales al abastecimiento estratégico

El abastecimiento estratégico parte de la base de que las categorías de compra no se tratan de la misma manera.
Un artículo de bajo valor con abundante oferta requiere una gobernanza diferente a la de un componente crítico.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 04/05/2026 | Aceptación: 07/05/2026 | Publicación: 10/05/2026

producido por unos pocos proveedores. La lógica de Kraljic (1983) combina el impacto en el negocio y
El riesgo de suministro se utiliza para diferenciar estrategias, evitando aplicar el mismo esfuerzo analítico a todas.
las adquisiciones.

La segmentación también influye en la profundidad del proceso RFX. En las categorías rutinarias,
La estandarización y la eficiencia transaccional pueden prevalecer. En categorías críticas, la decisión puede requerir...
Diligencia debida, evaluación de capacidad, análisis financiero, pruebas, visitas a las instalaciones, planes
Continuidad y negociación de los mecanismos de ejecución contractual.

El abastecimiento estratégico no elimina la negociación de precios. Reposiciona el precio dentro de un...
decisión más amplia. Esta distinción es fundamental porque las reducciones nominales obtenidas en las negociaciones pueden
que se verán compensados por costes posteriores o por una mayor exposición operativa.

Dimensión	Pregunta de decisión	Ejemplos de evidencia
Criticidad	¿Cuál es el impacto del fracaso o ¿demora?	detener, seguridad, ingresos, fecha límite
Mercado	¿Hasta qué punto es reemplazable la fuente?	número de proveedores, plazo de entrega, concentración
Economía	¿Cuál es el costo total?	precio, envío, calidad, stock, transacción
Actuación	El proveedor realiza la entrega de una manera ¿coherente?	OTD, calidad, capacidad de respuesta
Riesgo	¿Qué acontecimientos alteran la decisión?	financiero, logístico, geográfico, cibernético

Figura 1. Marco conceptual para segmentar la decisión de abastecimiento. Fuente: desarrollado por
La autora basó su trabajo en Kraljic (1983) y la OCDE (2025).

La transición hacia el abastecimiento estratégico comienza con la comprensión de la demanda. Antes de abordar...
En el mercado, la organización necesita identificar el consumo histórico, las especificaciones, la variabilidad,
Criticidad, unidades exigentes y costos de cambio. Sin este paso, la consolidación de volumen...
Puede reunir necesidades técnicamente distintas o, en el extremo opuesto, la fragmentación puede impedirlo.
Economías de escala y menor poder de negociación.

El mapeo del mercado de proveedores amplía este conocimiento interno. Número de proveedores
personal cualificado, barreras de entrada, capacidad disponible, ubicación, dependencia de materias primas.
El momento y el tiempo necesario para aprobar las alternativas afectan la estrategia. En la matriz de Kraljic

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 04/05/2026 | Aceptado: 07/05/2026 | Publicación: 10/05/2026

(1983), el riesgo de suministro no es un atributo abstracto: proviene de condiciones concretas que alteran
La libertad de elección del comprador.
La estrategia de categoría debería entonces transformar el diagnóstico en acción. Dependiendo del cuadrante y
Dependiendo del contexto, se puede dar prioridad a la competencia, la estandarización y el desarrollo de proveedores.
Contratos a largo plazo, suministro dual o colaboración técnica. La elección no es permanente;
Los cambios en la demanda, la tecnología o las condiciones del mercado pueden desplazar una categoría y requerir una reevaluación.

4. COSTO TOTAL DE PROPIEDAD: EL PRECIO CORRESPONDE A UNA SOLA CUOTA.

Ellram (1995) caracteriza el TCO como una metodología y filosofía que busca capturar costos más allá del
precio de compra. Wouters, Anderson y Wynstra (2005) refuerzan esta lógica al tratar el TCO como
Aplicación de conceptos de cálculo de costes a las decisiones de aprovisionamiento, incluidos los costes de los pedidos, el transporte y el control.
calidad, rechazo, retrabajo y garantía.
En una compra industrial, un modelo TCO puede expresarse conceptualmente como la suma de
Precio neto, costos de adquisición y transacción, logística, inventario, calidad, despliegue o uso,
Costes de mantenimiento y de los fallos o tiempos de inactividad previstos, menos cualquier valor residual.
o beneficios cuantificables. La composición debe adaptarse al artículo adquirido.
Es necesario controlar el riesgo de una precisión errónea. No todas las variables pueden estimarse con la misma exactitud.
Grado de confianza. Por lo tanto, supuestos, horizonte temporal, volúmenes, tasas, divisas y escenarios.
Deben registrarse. Cuando los datos son inciertos, el análisis de sensibilidad es más informativo que
que se presente un único valor como definitivo.
El TCO tampoco debería convertir automáticamente cada atributo cualitativo en un valor monetario.
La seguridad, el cumplimiento normativo, la capacidad técnica y la continuidad pueden servir como criterios.
Factores eliminatorios o como dimensiones de toma de decisiones independientes.
Una aplicación coherente del TCO comienza con la definición del objeto y el horizonte de análisis.
Comparar proveedores de equipos duraderos, por ejemplo, puede implicar costes de instalación.
operación, mantenimiento y eliminación; mientras que una categoría de consumo recurrente puede concentrar los costos en
Logística, inventario, calidad y procesamiento de pedidos. Ellram (1995) enfatiza que la utilidad de
El costo total de propiedad (TCO) depende de la identificación de los costos relevantes para la decisión específica.
Wouters, Anderson y Wynstra (2005) demuestran que la adopción de TCO requiere información y capacidad.
organizacional. Esto ayuda a explicar por qué los modelos demasiado sofisticados pueden fallar:
Si los datos sobre fallos, retrabajos, fletes u horas administrativas no son fiables, la precisión...
Las matemáticas no eliminan la fragilidad de los supuestos. Un modelo más pequeño y auditable podría ser superior.
a una extensa hoja de cálculo basada en estimaciones no documentadas.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 04/05/2026 | Aceptado: 07/05/2026 | Publicación: 10/05/2026

5. Selección multicriterio y desempeño de los proveedores

La bibliografía sobre selección de proveedores muestra que las decisiones contemporáneas utilizan múltiples criterios.
Ho, Xu y Dey (2010), en una revisión de métodos multicriterio, destacan que los proveedores son evaluados.
basado en factores cuantitativos y cualitativos, y no solo en el costo. Este enfoque es especialmente
Resulta relevante cuando las diferencias en calidad, entrega y capacidad afectan al resultado operativo.
Un cuadro de mando puede combinar indicadores como la entrega a tiempo, la tasa de defectos, el tiempo de entrega,
Capacidad, capacidad de respuesta, estabilidad financiera, cumplimiento y mejora del rendimiento.
La utilidad de un cuadro de mando depende de la calidad de los datos y de la definición coherente de las métricas. Pesos
Las elecciones arbitrarias solo pueden formalizar las preferencias sin mejorar la decisión.
El TCO y la evaluación multicriterio no son sustitutos. El TCO aborda principalmente la dimensión
Análisis económico ampliado; la evaluación multicriterio permite incorporar factores que deben o no deben incluirse.
Pueden monetizarse de forma fiable.
Los criterios deben definirse antes de la comparación final de las propuestas. Cuando se asignan ponderaciones
Los cambios después de que los precios o los proveedores preferidos ya se conocen aumentan el riesgo de
Sesgo de confirmación. Criterios, escalas y responsables de una gobernanza más sólida.
Anteriormente, y mantiene pruebas para justificar las excepciones.
Ho, Xu y Dey (2010) identifican el uso generalizado de métodos multicriterio en la selección de
proveedores, reflejando la naturaleza simultáneamente económica y operativa de la decisión. Para uso
En la gestión, sin embargo, la elección del método debe ser proporcional a la complejidad. No todas las categorías
Requiere modelos avanzados; el requisito fundamental es que los criterios sean relevantes y medibles.
y se aplicó de forma consistente.
El desempeño histórico debe servir de base para las decisiones futuras. Indicadores de calidad y entrega, registros.
El incumplimiento, la capacidad de respuesta y la adhesión a los planes de acción ayudan a diferenciar.
Promesa comercial del desempeño observado. Esta retroalimentación transforma el desempeño del proveedor.
La dirección desempeña un papel fundamental en el proceso de aprovisionamiento, cerrando el ciclo entre la selección, el contrato, la ejecución y los nuevos desarrollos.
competencia.

6. RIESGO, RESILIENCIA Y CONCENTRACIÓN DE LA OFERTA

El Informe de Resiliencia de la Cadena de Suministro de la OCDE (2025) muestra que la mayor parte del comercio sigue
Diversificada, pero registrando un aumento en la concentración de importaciones en comparación con décadas atrás.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 04/05/2026 | Aceptado: 07/05/2026 | Publicación: 10/05/2026

anteriores. El informe argumenta que la resiliencia debe construirse a través de la gestión de riesgos, no mediante reubicación indiscriminada.

Para las compras industriales, la diversificación debe analizarse económicamente. El abastecimiento dual Puede reducir la dependencia, pero también puede reducir la escala, aumentar la complejidad de la calidad y la demanda... Duplicación de aprobaciones. La centralización de proveedores puede generar eficiencia e integración, pero aumenta... Exposición cuando no existen alternativas cualificadas. La elección debe tener en cuenta la probabilidad y el impacto. y tiempo de recuperación.

La debida diligencia del proveedor complementa el análisis. El NIST (2024), aunque se centró en los riesgos En lo que respecta a la cadena de suministro de tecnología y ciberseguridad, se establece explícitamente un principio transferible: decisiones Las decisiones de adquisición deben ir precedidas de una evaluación proporcional de los riesgos del proveedor. En las compras En entornos industriales, la misma lógica puede guiar las auditorías financieras, operativas y de cumplimiento normativo. continuidad, respetando al mismo tiempo el contexto de la categoría.

El riesgo de suministro debe analizarse considerando una combinación de probabilidad, impacto y velocidad. de materialización. Una ruptura de baja probabilidad puede justificar un tratamiento prioritario cuando detiene la producción o requiere meses para aprobar una alternativa. Por el contrario, eventos frecuentes pero Los costes de bajo impacto pueden gestionarse mediante el inventario, los parámetros logísticos o los acuerdos. operacional.

La concentración debe observarse en más de un nivel. Dos proveedores contratados pueden dependiendo de la misma materia prima, región, puerto, subproveedor o tecnología, creando una correlación de riesgo. Por lo tanto, contar proveedores no es lo mismo que medir la diversificación. La OCDE (2025) destaca el La importancia de comprender las dependencias y gestionar los riesgos sin asumir la autosuficiencia o Los servicios de reubicación integral son soluciones universales.

La resiliencia también conlleva un costo de oportunidad. Capacidad reservada, inventarios adicionales y Las fuentes alternativas aumentan la protección, pero consumen capital y pueden reducir la eficiencia. El objetivo En materia de adquisiciones, el objetivo no es eliminar todo riesgo, sino más bien elegir un nivel de exposición compatible con... La importancia del artículo y la capacidad financiera y operativa de la organización.

7 Estructura de decisión integrada

Con base en la literatura, se propone un flujo de trabajo de siete pasos: (1) definir la necesidad y la criticidad; (2) (1) mapear el mercado y las alternativas; (2) establecer requisitos de eliminación; (3) construir TCO con premisas explícitas; (5) evaluar criterios no monetarios; (6) probar escenarios de riesgo; y (7) definir Gobernanza contractual e indicadores posteriores a la adjudicación. La decisión de abastecimiento se convierte así en un ciclo y No se trata de un hecho aislado.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 04/05/2026 | Aceptado: 07/05/2026 | Publicación: 10/05/2026

Bloquear	Ejemplos	Tratamiento
TCO	precio, envío, existencias, calidad, valor monetario/escenarios	
Actuación	OTD, calidad, capacidad	indicadores
Riesgo	continuidad, concentración, financiero	probabilidad vs impacto
Cumplimiento	requisitos legales e internos	puerta/criterios
Gobernancia	SLA, revisión, mejora	contrato + cuadro de mando

Figura 2. Ejemplo de una matriz de decisión integrada. Los pesos son ilustrativos y deben calibrarse.

Por categoría. Fuente: obra del propio autor.

En la primera etapa, es necesario definir la criticidad y la necesidad utilizando un lenguaje común a todos los ámbitos.
Esto incluye las consecuencias de la indisponibilidad, los requisitos técnicos mínimos, la demanda prevista y
Plazo necesario. La claridad inicial evita que los criterios esenciales se descubran más adelante.
igualación comercial.

En la segunda y tercera etapas, se traza un mapa del mercado y se separan los requisitos de eliminación.
Criterios graduales. Pueden aplicarse requisitos de seguridad, cumplimiento legal o capacidad técnica mínima.
como puertas; el precio, el plazo de entrega y el rendimiento se pueden comparar entre proveedores que
Superaron estos requisitos. Esta separación reduce el riesgo de compensar una deficiencia crítica.
con una ventaja económica.

En la cuarta y quinta etapas, el costo total de propiedad (TCO) y los criterios no monetarios se evalúan de manera complementaria.
La decisión debe registrar supuestos, fuentes de datos y cualquier incertidumbre. Cuando la diferencia entre
Si las alternativas son escasas, los análisis de sensibilidad pueden mostrar si la clasificación depende de alguna de ellas.
Premisa débil.

En la sexta etapa, los escenarios de riesgo ponen a prueba la robustez de la solución. Retrasos logísticos, pérdida de capacidad,
Las fluctuaciones del tipo de cambio o los fallos de calidad pueden simularse cualitativa o cuantitativamente.
El objetivo no es predecir el futuro con exactitud, sino identificar qué hipótesis provocarían que se revirtiera la decisión.
ser económica u operativamente aceptable.

Finalmente, la gobernanza posterior a la adjudicación traduce la decisión en seguimiento. Indicadores, reuniones,
Los mecanismos de escalamiento, la revisión de riesgos y los planes de mejora preservan la lógica utilizada en
selección. Sin esta continuidad, el proceso de abastecimiento finaliza con la firma del contrato y se pierde la oportunidad.
para validar si realmente se lograron los beneficios esperados.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 04/05/2026 | Aceptación: 07/05/2026 | Publicación: 10/05/2026

8. DISCUSIÓN

La integración propuesta reduce dos simplificaciones excesivas comunes: confundir un precio más bajo con un coste más bajo.
y confundiendo a un mayor número de proveedores con una mayor resiliencia. El primer error ignora los costes.
más tarde; el segundo ignora la capacidad real, la cualificación, las interdependencias y los costes de
coordinación.
La calidad de la decisión depende de la calidad de los datos. El TCO sofisticado se basa en suposiciones.
Las hojas de puntuación frágiles pueden crear una falsa sensación de rigor. Del mismo modo, las hojas de puntuación extensas pueden...
Diluir los criterios críticos. La gobernanza debe priorizar las métricas que tengan una relación causal plausible.
con el costo, la continuidad, la calidad o el valor.
El modelo también refuerza la naturaleza multifuncional de las adquisiciones. Ingeniería, operaciones, finanzas,
Los factores de calidad, legales, logísticos y de seguridad de la información pueden contener datos indispensables.
Por lo tanto, el abastecimiento estratégico es tanto un problema de toma de decisiones como de coordinación organizativa.
Una consecuencia práctica es que los ahorros deben interpretarse con precaución. Reducción versus una
El presupuesto inicial no representa necesariamente un ahorro neto si se produce un cambio en el alcance del proyecto.
Deterioro de la calidad, aumento del inventario o transferencia de costos a otra área. Costo total de propiedad (TCO).
Ofrece una metodología para analizar estos efectos, aunque no elimina la necesidad de establecer criterios.
Términos financieros definidos por la organización.
El enfoque integrado también modifica la relación con los proveedores. Las categorías estratégicas pueden
exigir mayor transparencia con respecto a la capacidad, los riesgos y los factores que influyen en los costos, mientras que las categorías
Las tareas rutinarias pueden priorizar la automatización y la eficiencia. Esto evita la necesidad de una colaboración intensiva donde no es necesaria.
No crea valor o, por el contrario, trata una dependencia crítica como una simple transacción de precios.
Otro aspecto importante es la calidad de los datos. Los cuadros de mando y los modelos de TCO pueden transmitir información errónea.
Objetividad cuando se alimenta con datos inconsistentes. Gobernanza de datos, definición de
Los indicadores y la trazabilidad de los supuestos son, por lo tanto, condiciones para la calidad de la decisión, y no
actividades administrativas periféricas.

CONCLUSIÓN

Las compras industriales requieren una comprensión económica y operativa más amplia que la simple comparación.
de precios. La literatura revisada respalda la opinión de que el TCO, la selección multicriterio y la gestión de riesgos ofrecen
Perspectivas complementarias. El TCO amplía la medición de costos; los métodos multicriterio organizan
atributos heterogéneos; y la gestión de riesgos pone a prueba la solidez de la decisión frente a interrupciones y
incertidumbre. La principal implicación gerencial es que el abastecimiento debe ser proporcional a la criticidad de la

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 04/05/2026 | Aceptación: 07/05/2026 | Publicación: 10/05/2026

Esta categoría está respaldada por datos verificables, supuestos transparentes y un seguimiento posterior.

No existe una combinación universal de pesos o proveedores: hay un proceso disciplinado para...

para hacer explícitas las compensaciones que de otro modo permanecerían ocultas.

El estudio demostró que el abastecimiento estratégico, el TCO, la evaluación multicriterio y la gestión de riesgos...

Responden a diferentes dimensiones de la misma decisión. La segmentación ayuda a definir dónde

Concentrar los esfuerzos; el TCO amplía la perspectiva económica; la evaluación multicriterio incorpora atributos.

no monetario; y el análisis de riesgos examina la solidez de la alternativa frente a interrupciones y

dependencias.

La primera conclusión es que el precio unitario, aislado, tiene una capacidad limitada para representar

Valor en las compras industriales. Costes logísticos, calidad, inventario, mantenimiento, transacciones y fallos.

Estos factores pueden alterar el resultado económico. La contribución del TCO radica en hacer explícitos estos componentes.

y comparable dentro de las instalaciones documentadas.

La segunda conclusión es que los proveedores no deben ser evaluados únicamente en función de las promesas comerciales.

El historial de entregas, la calidad, la capacidad, la capacidad de respuesta y la estabilidad deben impulsar...

Se puede tomar una decisión cuando se dispone de datos fiables. La literatura sobre métodos multicriterio ofrece...

instrumentos para organizar esta comparación sin forzar la monetización artificial de todos ellos.

atributos.

La tercera conclusión se refiere a la resiliencia. La diversificación no significa simplemente aumentar...

El número de proveedores varía, ya que diferentes fuentes pueden compartir dependencias. Estrategias duales

Es necesario calibrar el abastecimiento, el inventario, los contratos, el desarrollo de proveedores y la planificación de contingencias.

dependiendo de la criticidad, el impacto y el tiempo de recuperación.

La estructura integrada propuesta busca preservar la trazabilidad. Criterios de eliminación, premisas.

El costo total de propiedad (TCO), las ponderaciones, los escenarios y las justificaciones de la adjudicación deben registrarse para que la decisión pueda ser...

Revisado. Esta documentación fortalece la gobernanza y reduce la dependencia de justificaciones construidas.

solo después de la elección.

Como limitación, este artículo es bibliográfico-documental y no prueba empíricamente la estructura en un...

empresa o categoría específica. Los pesos y ejemplos presentados son ilustrativos. Estudios futuros

Pueden aplicar el modelo a diferentes sectores y comparar la sensibilidad de los resultados a los datos de

rendimiento, riesgo y coste.

Otra limitación se deriva de la disponibilidad y calidad de los datos. Organizaciones con baja disponibilidad de datos.

El desempeño de los proveedores o la madurez de su contabilidad de costos pueden requerir la implementación del modelo.

progresivamente. En estos casos, la transparencia sobre la incertidumbre es preferible a la presentación de cifras.

Aparentemente preciso, pero difícil de auditar.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 04/05/2026 | Aceptación: 07/05/2026 | Publicación: 10/05/2026

REFERENCIAS

ELLRAM, LM. Costo total de propiedad: un enfoque de análisis para compras. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 25, n.° 8, págs. 4-23, 1995. DOI: 10.1108/09600039510099928.

HO, W.; XU, X.; DEY, PK Enfoques de toma de decisiones multicriterio para la evaluación y selección de proveedores: una revisión de la literatura. European Journal of Operational Research, vol. 202, n.º 1, págs. 16-24, 2010. DOI: 10.1016/j.ejor.2009.05.009.

KRALJIC, P. Las compras deben convertirse en gestión de la cadena de suministro. Harvard Business Review, vol. 61, n.º 5, págs. 109-117, 1983.

NIST. Prácticas de gestión de riesgos de la cadena de suministro de ciberseguridad para sistemas y organizaciones. NIST SP 800-161 Rev. 1 Actualización 1. Gaithersburg: Instituto Nacional de Estándares y Tecnología, 2024. DOI: 10.6028/NIST.SP.800-161r1-upd1.

OCDE. Revisión de la resiliencia de la cadena de suministro de la OCDE: Gestión de riesgos. París: Publicaciones de la OCDE, 2025. DOI: 10.1787/94e3a8ea-en.

WOLDT, JJ; PRASAD, S.; STAPLETON, A. La práctica hace al maestro: El uso del costo total de propiedad para enseñar la toma de decisiones de localización global. Journal of Purchasing and Supply Management, vol. 31, n.° 2, 100972, 2025. DOI: 10.1016/j.pursup.2024.100972.

WOUTERS, M.; ANDERSON, JC; WYNSTRA, F. La adopción del costo total de propiedad para las decisiones de abastecimiento: un análisis de ecuaciones estructurales. Accounting, Organizations and Society, vol. 30, n.° 2, págs. 167-191, 2005. DOI: 10.1016/j.aos.2004.03.002.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.