

Modelo de Clasificación de Proveedores

Guía de uso y fundamentación metodológica

Segmentación por criticidad, riesgo y dependencia

AXIS GRC · www.axis-grc.com · 2026

Esta guía acompaña al archivo **Modelo de Clasificación de Proveedores** (Excel). Se divide en dos partes: la **Parte I** explica cómo usar la herramienta paso a paso; la **Parte II** expone la fundamentación teórica del modelo —por qué está construido así y en qué se diferencia de los enfoques tradicionales.

CÓMO APROVECHAR ESTA GUÍA

Si desea empezar a clasificar de inmediato, lea la Parte I. Si quiere entender y defender la metodología ante su organización o su directorio —o adaptarla a su realidad— la Parte II le da el sustento conceptual.

Guía paso a paso

Antes de empezar: la estructura del archivo

El Excel tiene tres hojas, en este orden:

- Instrucciones — resumen de uso y de las cuatro categorías.
- Evaluación — donde usted registra y clasifica a sus proveedores.
- Metodología — las escalas de puntuación, los pesos y los puntos de corte, todos ajustables.

Regla de oro; usted sólo edita las celdas con fondo crema. Todo lo demás —puntajes, clasificación y acción recomendada— se calcula automáticamente.

Paso 1 · Registre a cada proveedor

En la hoja Evaluación, cada fila es un proveedor. En las dos primeras columnas (crema) escriba el nombre del proveedor y su categoría de gasto (por ejemplo, «TI / Infraestructura», «Logística», «Servicios profesionales»). La primera fila trae un ejemplo que puede sobrescribir o borrar.

Paso 2 · Puntúe los doce criterios

Cada proveedor se evalúa en tres dimensiones, con cuatro criterios cada una; doce puntuaciones en total. Cada criterio se puntúa de 1 (bajo) a 5 (alto). Las escalas con su significado están en la hoja Metodología; consúltelas para puntuar con consistencia.

DIMENSIÓN	QUÉ MIDE	SUS CUATRO CRITERIOS
Impacto en el negocio	Cuánto duele si el proveedor falla	Operacional · Financiero · Clientes/Continuidad · Regulatorio/Reputacional
Riesgo del proveedor	Qué tan probable es que falle o exponga	Continuidad · Seguridad/Datos · Cumplimiento · Desempeño histórico
Dependencia	Qué tan difícil es reemplazarlo	Alternativas · Costo de cambio · Integración · Concentración

CONSEJO PARA PUNTUAR CON RIGOR

Puntúe con evidencia, no con impresión. Pregúntese «¿por qué un 4 y no un 3?» y asegúrese de poder justificarlo. La calidad de la clasificación depende directamente de la honestidad de las puntuaciones.

Paso 3 · Lea el resultado automático

Apenas complete los doce criterios de un proveedor, la herramienta calcula sola cuatro cosas; el puntaje de cada dimensión (promedio de sus cuatro criterios), el puntaje global (promedio ponderado de las tres dimensiones), la clasificación final —con color— y la acción recomendada para gestionarlo.

Paso 4 · Interprete la clasificación

Cada proveedor cae en una de cuatro categorías, cada una con una forma de gestión asociada:

CATEGORÍA	PERFIL	CÓMO GESTIONARLO
Estratégico	Alto impacto y alta dependencia	Relación cercana, plan de contingencia, gobierno conjunto.
Crítico	Alto impacto y/o riesgo, sustituible	Monitoreo intensivo, due diligence, control de desempeño.
Importante	Impacto o riesgo medio	Gestión estándar con controles y revisión periódica.
Estándar	Bajo impacto y riesgo, sustituible	Gestión administrativa básica.

Paso 5 · Ajuste el modelo a su realidad (opcional)

En la hoja Metodología puede modificar los pesos de las tres dimensiones y los puntos de corte de las categorías (celdas azules). Al cambiarlos, toda la clasificación se recalcula automáticamente. Esto le permite adaptar el modelo a la realidad de su sector; una empresa financiera puede subir el peso del riesgo; una industrial, el del impacto operacional.

UNA REGLA QUE CONVIENE RESPETAR

Si ajusta los pesos, verifique que la suma se mantenga en 100% (la hoja Metodología lo indica). Y documente por qué eligió cada valor: esa trazabilidad es lo que convierte su clasificación en defendible ante una auditoría o su directorio.

Fundamentación metodológica

Por qué clasificar proveedores

No todos los proveedores merecen la misma atención. Tratar a todos por igual desperdicia recursos en los irrelevantes y —lo más peligroso— deja sin la vigilancia adecuada a aquellos cuya falla puede comprometer la operación, la reputación o el cumplimiento de la organización. La clasificación de proveedores es el mecanismo que permite asignar el esfuerzo de gestión donde el riesgo realmente lo exige.

Los modelos clásicos y su punto ciego

La literatura sobre segmentación de proveedores está dominada por tres modelos de referencia: la Matriz de Kraljic (1983), el proceso de Olsen & Ellram (1997) y la tipología de Bensaou (1999). Los tres comparten un mérito y una carencia.

El mérito; definen con claridad qué dimensiones importan al clasificar un proveedor —el impacto en el negocio y la complejidad o riesgo de la relación—. En eso son sólidos y siguen vigentes.

La carencia —lo que en nuestro trabajo hemos llamado **el talón de Aquiles de estos modelos**— es que ninguno publica los tres elementos que se necesitan para aplicarlos de forma operativa; los **pesos numéricos** de cada factor, los **anclajes de la escala** (qué significa exactamente un 3 frente a un 4) y los **puntos de corte** que separan una categoría de otra.

ELEMENTO OPERATIVO	KRALJIC	OLSEN & ELLRAM	BENSAOU
Define las dimensiones	Sí	Sí	Sí
Publica pesos numéricos	No	No	No
Publica anclajes de escala	No	No	No
Publica puntos de corte	No	No	No

El resultado práctico es que dos analistas aplicando «el mismo» modelo de Kraljic pueden llegar a clasificaciones distintas, porque cada uno rellena de forma implícita los pesos y cortes que el modelo no especifica. La clasificación se vuelve subjetiva y difícil de defender.

Cómo este instrumento cierra esa brecha

Este modelo toma las dimensiones válidas de la tradición y les añade precisamente lo que falta; pesos explícitos, escalas con anclajes descritos y puntos de corte declarados. Nada queda a la interpretación implícita del analista.

- Dimensiones explícitas: Impacto en el negocio, Riesgo del proveedor y Dependencia, cada una descompuesta en cuatro criterios observables.
- Escala con anclajes: cada criterio se puntúa de 1 a 5, y la hoja Metodología describe qué representa cada nivel, reduciendo la ambigüedad entre evaluadores.
- Pesos declarados y ajustables: la contribución de cada dimensión al puntaje global es visible y modificable, no un supuesto oculto.
- Puntos de corte definidos: los umbrales que separan Estratégico, Crítico, Importante y Estándar están escritos y pueden ajustarse con criterio documentado.

La lógica de las tres dimensiones

El modelo evalúa a cada proveedor en tres planos complementarios, porque un proveedor puede ser problemático por razones distintas:

Impacto en el negocio responde a «¿cuánto duele si este proveedor falla?». Integra el efecto operacional, financiero, sobre los clientes y sobre el cumplimiento normativo y reputacional.

Riesgo del proveedor responde a «¿qué tan probable es que falle o me exponga?». Considera su continuidad, la seguridad y el acceso a datos, el cumplimiento y su desempeño histórico.

Dependencia responde a «¿qué tan atrapado estoy?». Mide la disponibilidad de alternativas, el costo de cambio, el grado de integración y la concentración.

La distinción es deliberada: un proveedor de alto impacto pero fácilmente sustituible se gestiona distinto de uno de impacto medio del que no puede prescindir. Separar impacto de dependencia —en lugar de fundirlos— es lo que permite una clasificación más fina y accionable.

Por qué Impacto y Riesgo pesan más que Dependencia

En la ponderación por defecto, Impacto y Riesgo pesan 40% cada uno y Dependencia 20%. La razón es de gestión de riesgo, el impacto y la probabilidad de falla son los que determinan la exposición real de la organización, mientras que la dependencia modula cómo responder pero no crea, por sí sola, el peligro. Un proveedor del que se depende mucho pero que ni impacta ni presenta riesgo no es una amenaza; uno de alto impacto y alto riesgo lo es, dependa o no de él. Esta ponderación es un punto de partida razonable y —como todo en el modelo— es ajustable a la realidad de cada organización.

Del resultado a la acción

La clasificación no es un fin en sí misma, es el insumo para decidir cuánto esfuerzo de gestión asignar a cada proveedor. Un proveedor Estratégico justifica planes de contingencia y gobierno conjunto; uno Estándar, apenas gestión administrativa. Aplicar este criterio de forma sistemática es lo que separa una gestión de proveedores madura de un simple listado de contratos.

U N A N O T A F I N A L

Este instrumento es una herramienta de trabajo, no un sustituto del juicio profesional. Su valor está en hacer explícito, consistente y defendible un criterio que de otro modo queda implícito y variable. Si su organización requiere acompañamiento para implementar un modelo de gestión de proveedores completo —due diligence, monitoreo continuo, integración con la gestión de riesgo— AXIS GRC puede apoyarle.

CONVERSEMOS

Para una evaluación en profundidad de su gestión de terceros, la primera conversación es sin costo. Escribanos a contacto@axis-grc.com o visite www.axis-grc.com.

AXIS GRC

Governance · Risk · Compliance · www.axis-grc.com

© 2026 AXIS GRC. Uso interno del cliente. Prohibida su redistribución.