

FORMACIÓN PROFESIONAL · GESTIÓN LOGÍSTICA Y COMERCIAL · UNIDAD 8

Indicadores y evaluación de proveedores

Martes 18 de abril de 2028. Fabián abre la hoja de entregas de Gorka: unas filas son pedidos y otras entregas, y las fechas no siempre son de llegada. Objetivo del Plan Savia: OTIF de proveedores, al llegar, de al menos el 92 %. ¿Qué pasó en cada entrega y qué se hace con cada proveedor?

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a...

- Organizar el registro de entregas de los proveedores: qué se cuenta, en qué periodo, con qué exclusiones y de qué fuente.
- Definir y calcular indicadores de calidad y de eficacia operativa de los proveedores.
- Evaluar y clasificar proveedores con un baremo ponderado y reglas escritas.
- Proponer acciones de mejora con responsable, fecha e indicador de seguimiento.
- Redactar un informe de evaluación de proveedores claro y estructurado.

SITUACIÓN DE PARTIDA

«Un número sin unidad, fuente y fecha no es un dato»

Martes 18 de abril de 2028, oficina de Compras de **La Retama** (caso ficticio). Fabián abre la hoja en la que Gorka apunta las entregas desde enero: unas filas son pedidos y otras entregas, y las fechas no siempre son de llegada. El objetivo del Plan Savia: **OTIF de proveedores, al llegar, de al menos el 92 %** (en 2027, el 86 %). Vega Alta ha servido 18 entregas de geranio desde enero, y la del 28/03 aún se recuerda; Haverwinde lleva cuatro entregas de hortensias y le quedan dos, hasta el martes 2 de mayo; en junio se decide a quién se compra la campaña de otoño.

Ascensión quiere el informe **IE-2028/01** el viernes 5 de mayo, con la clase de cada proveedor y sus acciones. Fabián encarga el panel a Olaya y Duván y les recuerda su regla: «Un número sin unidad, fuente y fecha no es un dato».

❓ **Si una empresa de autobuses dice que «el 98 % de sus viajeros llega a tiempo», ¿qué querrías saber antes de creerlo?**

❓ **¿Es lo mismo que un pedido te llegue tarde que te llegue incompleto?**

❓ **Si un proveedor falla una entrega de cada cinco, ¿lo cambiarías?**

❓ **¿En qué se diferencia un dato de una opinión sobre un proveedor?**

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

8.1 Datos de las entregas

8.2 Indicadores de proveedores

8.3 Evaluación y clasificación

8.4 Acciones de mejora

8.5 El informe de evaluación

Dos proveedores con un 98 %



Teodora y Haverwinde dicen lo mismo: un 98 % de servicio.

Pues empate. Los dos son igual de buenos.





¿Un 98 % de qué? ¿De plantas o de entregas?

Esa es la pregunta. Contad entregas.





Vega Alta, 80 %; Haverwinde, 66,7 %.

CLAVE

La **calidad en unidades** dice cuánta planta buena llega; el **OTIF**, cuántas veces puede fiarse el almacén de una entrega. Un porcentaje sin numerador ni denominador es una opinión con decimales.

Una entrega, una fila

Registro de entregas

Una tabla con **una fila por entrega** que reúne todos los expedientes de un periodo (PP, RM, NC y FR de la unidad 7).

Qué es una entrega

Cada envío con su propia **fecha comprometida**, la confirmada por escrito; si al cierre no ha llegado, cuenta como tardía e incompleta. Los pedidos de 40 carros de Haverwinde llegan en dos entregas de 20.

La reposición no es una entrega

Se anota en la fila de la entrega original y **no borra su fallo**.

Población, periodo y exclusiones

Entregas de proveedores de mercancía con pedido; fecha comprometida del lunes 03/01 al martes 02/05/2028; fuera, con su motivo, las anuladas por La Retama antes de salir, las reposiciones y las devoluciones.

CLAVE

Ni una fila por pedido, que esconde las entregas parciales, ni una por artículo, que cuenta dos veces la misma llegada. **Si se excluye algo sin decirlo, el indicador engaña** aunque la cuenta esté bien hecha.

8.1 · TABLA 1

Campos del registro de entregas

CAMPO	QUÉ SE ANOTA	FUENTE
Entrega	Número correlativo y código del proveedor	Programa de gestión
Fecha comprometida	La confirmada por escrito	Confirmación escrita
Fecha de llegada	Día (y hora) en que se recibe	Parte RM
Pedidas	Unidades de esa entrega, no del pedido entero	Pedido o confirmación
Conformes	Unidades recibidas menos rechazadas	Parte RM y NC
Factura correcta	Sí, si a la primera cobra lo conforme al precio pactado	Registro de facturas (FR)

La calidad del dato: si el RM no anota la llegada o se copia el albarán, el indicador sale bonito y falso. Olaya y Duván repasan las fechas con Marcelino antes del cierre del periodo, el miércoles 3 de mayo; desde ese día, nadie cambia una fila sin una nota con el motivo y su nombre.

CLAVE

La hora también cuenta: el muelle recibe de 7:00 a 14:00. Un camión que llega a las 16:00 del día comprometido sin permiso escrito de Compras se registra el día en que se descarga: no es a tiempo.

8.1 · REGISTRO 1

Entregas de Vega Alta con alguna incidencia

ENTREGA	COMPROMETIDA → LLEGADA	BANDEJAS CONFORMES / PEDIDAS	FACTURA
N.º 4	Vi 11/02 → lu 14/02	60 / 60	Correcta
N.º 9	Ma 07/03 → ma 07/03	88 / 100	Correcta
N.º 13	Ma 21/03 → mi 22/03	96 / 110	Correcta
N.º 15	Ma 28/03 → ma 28/03	90 / 100	PVA-0391: cobra 100

Registro ficticio. Las otras 16 entregas llegaron el día comprometido, completas y con la factura correcta. La reposición de la entrega 15, que llegó el 11/04, no es una entrega más.

CLAVE

En total: **20 entregas** y **1.840 bandejas** pedidas, de las que llegaron conformes **1.804** (faltan 12 + 14 + 10 = 36).

8.2 · TABLA 2

Indicadores de proveedores de La Retama

INDICADOR	FÓRMULA	VEGA ALTA
Puntualidad	Entregas a tiempo ÷ entregas	18 ÷ 20 = 90,0 %
Completitud	Entregas completas ÷ entregas	17 ÷ 20 = 85,0 %
OTIF	Entregas a tiempo y completas ÷ entregas	16 ÷ 20 = 80,0 %
Calidad en unidades	Unidades conformes ÷ unidades pedidas	1.804 ÷ 1.840 = 98,0 %
Exactitud documental	Facturas correctas a la primera ÷ facturas	19 ÷ 20 = 95,0 %
Coste de las incidencias	Horas × 25,00 € ÷ compras pedidas	225,00 ÷ 23.460,00 = 1,0 %

A tiempo: llega, como tarde, el día comprometido. **Completa**: llegan conformes todas las unidades pedidas en ella. Las 9 horas de Vega Alta son las que Compras y Almacén dedicaron a sus incidencias.

CLAVE

Dos familias: **calidad** (¿llega lo pedido, cuando se pidió y en buen estado?) y **eficacia operativa** (¿cuánto trabajo y dinero cuesta comprarle?). Misma fórmula, periodo y exclusiones para todos los proveedores.

Contar la intersección, no multiplicar

OTIF = entregas a tiempo y completas ÷ entregas

Tarde	Entregas 4 y 13	**2**
Incompletas	Entregas 9, 13 y 15	**3**
Las dos cosas (no contar dos veces)	Entrega 13	**− 1**
Entregas fallidas	2 + 3 − 1	**4**
OTIF de Vega Alta	16 ÷ 20	**80,0 %**
Producto (no vale)	90 % × 85 %	**76,5 %**

El producto supone que retrasos y faltas son independientes: la entrega 13 falla en las dos cosas. Otros indicadores, como el retraso medio, no sustituyen al OTIF: lo explican.

CLAVE

El OTIF **nunca puede superar** a la puntualidad ni a la completitud. Si la fórmula cambia, se recalculan también los periodos anteriores.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Una tienda recibió 50 entregas en un trimestre: 46 a tiempo, 44 completas y **42 a tiempo y completas**. ¿Cuál es su OTIF?

A 81,0 %, el producto 92 % × 88 %

B 84,0 %

C 88,0 %, la completitud

✔ undefined

Haverwinde: 97,8 % y 66,7 %



En unidades: 97,8 %

Seis entregas de 1.200 hortensias: llegaron conformes 7.044 de 7.200. Las 156 dañadas por el calor el 25/04 (NC-2028/0047), 2 carros y 36 macetas, son solo un 2,2 %.

VS



En entregas: 66,7 %

OTIF = 4 ÷ 6. La del 04/04 llegó el miércoles 05/04 por una avería, y la del 25/04 quedó incompleta. Además, la factura del 18/04 cobró 2 carros ya devueltos (350,00 €).

CLAVE

Los dos «dicen un 98 %» porque miden unidades; **en entregas, ninguno llega al 92 %**. Una entrega incompleta deja corto un pedido de cliente aunque solo falten 12 bandejas de 100.

8.2 · TABLA 3

Ficha del OTIF de proveedores

CAMPO	DEFINICIÓN EN LA RETAMA
Población	Entregas de proveedores de mercancía con pedido
Periodo	Fecha comprometida entre el 03/01 y el 02/05/2028
Numerador	Entregas a tiempo y con todas las unidades conformes
Denominador	Todas las entregas del periodo
Exclusiones	Anuladas por La Retama; reposiciones; devoluciones
Punto de medida y fuente	Al llegar; partes RM y NC
Objetivo y responsable	Al menos el 92 %; Gorka
Si no hay entregas	«No aplicable»: ni 0 % ni 100 %

Semáforo: verde, desde el 92 %; ámbar, de 85 % a menos de 92 %; rojo, por debajo del 85 %. Vega Alta, con un 80,0 %, está en rojo. Se calcula cada mes para vigilar y se evalúa en cada periodo para decidir.

CLAVE

El **diccionario de indicadores** da a cada indicador su ficha, para que dos personas calculen lo mismo.

La fecha de cada factura



Ley 3/2004, art. 4.1: los proveedores deben hacer llegar la factura «antes de que se cumplan quince días naturales a contar desde la fecha de recepción efectiva de las mercancías».

Ley 3/2004, de 29 de diciembre (morosidad en las operaciones comerciales), art. 4.1 · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

El proveedor: hace llegar la factura en plazo. La Retama anota la fecha en que recibe cada factura.

NO OBLIGA A…

…a evaluar a los proveedores. Lo pide la norma ISO 9001 a las empresas certificadas, que es de **APLICACIÓN VOLUNTARIA**: criterios para evaluar, seleccionar, seguir y reevaluar a los proveedores externos, y guardar los resultados.

CLAVE

Muchas empresas grandes piden a sus proveedores pruebas de esa evaluación (Para saber más).

8.3 · TABLA 4

Puntuación del periodo (cuatro decimales)

Nota = 10 × indicador. Pesos aprobados antes de ver los resultados: **OTIF, 50 %**; calidad en unidades, 30 %; exactitud documental, 20 %.

PROVEEDOR	NOTAS: OTIF · UNIDADES · DOCUMENTAL	PUNTUACIÓN	CLASE
Viveros del Arroyo	9,2857 · 9,9714 · 10,0000	9,6343	A
Plantas Vega Alta	8,0000 · 9,8043 · 9,5000	8,8413	C
Haverwinde	6,6667 · 9,7833 · 8,3333	7,9350	C provisional

Vega Alta: 0,50 × 8,0000 + 0,30 × 9,8043 + 0,20 × 9,5000 = 4,0000 + 2,9413 + 1,9000 = **8,8413**. Las notas llevan todos sus decimales y se redondean a cuatro al final. Viveros del Arroyo: 14 entregas, 13 OTIF (92,9 %), y 1.047 bandejas conformes de 1.050.

CLAVE

El OTIF pesa más porque es el que más afecta al servicio a los clientes; los pesos se aprueban antes, **para que nadie los ajuste a favor de un proveedor**.

Puntuación y OTIF mínimo

A · Preferente	Puntuación ≥ 9 y OTIF ≥ 92 %	Se le ofrecen más pedidos
B · Aceptable	Puntuación ≥ 8 y OTIF ≥ 85 %	Seguimiento normal
C · Con plan de mejora	El resto	Acciones pactadas con fecha y revisión
D · A sustituir	Dos periodos seguidos en C en firme sin que suba su OTIF	Se buscan alternativas (unidad 4)

Vega Alta suma 8,8413 puntos, pero su OTIF (80,0 %) no llega al 85 %: **C**. Haverwinde, 7,9350 y seis entregas: **C provisional**; no se clasifica en firme con menos de 10 entregas, porque un solo fallo movería su OTIF más de diez puntos.

CLAVE

Comparar con justicia: mismo periodo, definición y exclusiones. OTIF conjunto de Vega Alta y Haverwinde = (16 + 4) ÷ (20 + 6) = **76,9 %**; la media de los dos porcentajes (73,3 %) no vale.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Con pesos de 40 % (OTIF), 40 % (unidades) y 20 % (documental), Vega Alta sube a **9,0217 puntos**. ¿Cuál es su clase?

A A, porque pasa de 9 puntos

B B

C C, porque su OTIF del 80,0 % no llega al 85 %

✔ undefined

Las 12 bandejas del 07/03: ¿por qué?

❓

¿Por qué faltaron?

Porque el palé salió incompleto.

→

❓

¿Por qué?

Porque se cargó sin comprobarlo con la confirmación del pedido.

→

❓

¿Por qué?

Porque Vega Alta prepara la carga de noche y nadie la revisa.

→

🛠️

Acción

Revisión de la carga con la confirmación y **aviso de expedición** la víspera, con las bandejas que salen.

CLAVE

Un indicador malo dice dónde mirar, no qué hacer. **Ciclo de mejora**: se planifica la acción (responsable y fecha), se hace, se comprueba con el mismo indicador en el periodo siguiente y se actúa: si funciona, al procedimiento; si no, se cambia.

8.4 · TABLA 5

Plan de mejora del periodo

CAUSA	ACCIÓN	RESPONSABLE Y FECHA	SEGUIMIENTO
Vega Alta: cargas incompletas	Revisar la carga; aviso de expedición la víspera	Teodora, 16/05	Completitud ≥ 95 %
Vega Alta: roturas en el viaje	Bandejas sujetas con fleje y cantoneras	Teodora, 16/05	Ninguna NC por rotura
Haverwinde: calor en el camión	Camión con temperatura controlada y registro	Joost, 31/05	Ninguna planta dañada
Haverwinde: carros mal facturados	Conciliación semanal de carros	Gorka y Joost, 08/05	Facturas correctas, 100 %
La Retama: fechas de palabra	Fecha comprometida, solo por escrito	Gorka, 08/05	Confirmación escrita, 100 %

También mejora el cliente: en enero, dos pedidos de Vega Alta se confirmaron por teléfono y la confirmación escrita se pidió después. Reunión con Teodora el martes 16/05; revisión de todas las acciones el viernes 30/06.

CLAVE

Una clase C no es un castigo: **es una conversación con fecha**. Se convoca al proveedor con los datos de sus entregas, no con impresiones. **En tu sector**: hostelería mide si el pescado llega antes del servicio; moda, si la colección llega antes de la temporada.

8.5 · TABLA 6

Estructura del informe IE-2028/01

APARTADO	CONTENIDO
1. Identificación	IE-2028/01 · viernes 05/05/2028 · Fabián, para Ascensión y Baltasar
2. Alcance y método	Tres proveedores y 40 entregas (03/01-02/05); diccionario, pesos y reglas
3. Resultados	Indicadores de cada proveedor con numerador y denominador
4. Análisis	Qué falla, cuándo, por qué y hacia dónde va
5. Clasificación	Clase de cada proveedor y regla aplicada
6. Acciones	Causa, acción, responsable, fecha y seguimiento
7. Próxima revisión	Acciones, el 30/06; informe IE-2028/02, en septiembre

Escribir claro: «OTIF del 80,0 % (16 de 20 entregas)». Dato: «la entrega del 25/04 llegó con 156 hortensias dañadas»; opinión: «Haverwinde es poco fiable». También lo que mejora: Vega Alta, 12 entregas OTIF de 16 hasta marzo (75,0 %) y 4 de 4 en abril.

CLAVE

Confidencial: a cada proveedor se le envía solo su **ficha de evaluación** (sus entregas, indicadores, clase y acciones), a la persona de contacto.

Un 1 por un 0 es contar la intersección

OTIF del proveedor = SUMAR.SI(J) ÷ CONTAR.SI(B)

A tiempo (H)	=SI(E2="";0;SI(E2<=D2;1;0))	**1 o 0**
Completa (I)	=SI(G2=F2;1;0)	**1 o 0**
OTIF (J)	=H2*I2	**1 si cumple las dos**
OTIF del proveedor de L1	=SI(CONTAR.SI(B:B;L1)>0;SUMAR.SI(B:B;L1;J:J)/CONTAR.SI(B:B;L1);"No aplicable")	**16 ÷ 20 = 80,0 %**

Columnas: B código del proveedor (PV-01 Arroyo, PV-02 Vega Alta, PV-05 Haverwinde); D fecha comprometida; E llegada (solo el día); F pedidas; G conformes; L1, el código que se mide.

CLAVE

Lo que no vale es multiplicar los porcentajes. La **fila de control** comprueba que el OTIF no supera a la puntualidad ni a la completitud; si lo hace, el panel no se usa hasta corregirlo.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El informe IE-2028/01



Olaya y Duván, con Fabián

Primer periodo de 2028: entregas con fecha comprometida del 03/01 al 02/05. Caso ficticio.

1. **Población y periodo.** 20 entregas de Vega Alta, 6 de Haverwinde y 14 de Viveros del Arroyo: **40**. Se excluye la reposición del 11/04.

2. **Los indicadores.** OTIF: Vega Alta 16/20 = 80,0 %; Haverwinde 4/6 = 66,7 %; Arroyo 13/14 = 92,9 %. Control: OTIF ≤ puntualidad y completitud. Conjunto: 33 ÷ 40 = **82,5 %**.

3. **Puntuación y clase.** Haverwinde: 3,3333 + 2,9350 + 1,6667 = 7,9350. Arroyo, **A** (9,6343); Vega Alta, **C** (8,8413; OTIF < 85 %); Haverwinde, **C provisional**.

4. **Las acciones.** Vega Alta: revisión de la carga, aviso de expedición y bandejas sujetas (16/05). Haverwinde: temperatura controlada y conciliación de carros. En casa: fecha solo por escrito.

5. **Comunicación y revisión.** Informe a Ascensión y Baltasar; cada proveedor, solo su ficha. Revisión el 30/06; el IE-2028/02 (03/05-31/08), a finales de septiembre.

✔ **IE-2028/01 (PS-2028/08): Arroyo A; Vega Alta C (OTIF 80,0 %, no el 76,5 % del producto); Haverwinde C provisional (97,8 % en unidades, pero 66,7 % en entregas). Cinco acciones con revisión el 30/06.**

Panel de indicadores e informe de evaluación

Para tu empresa comercial simulada, con datos ficticios. Modelo: el informe IE-2028/01 de La Retama (PS-2028/08).

1 → 2 → 3 → 4 → 5

1 Registro

Entregas de tres proveedores en un periodo, una fila por entrega (al menos 10 de uno de ellos).

2 Diccionario

Ficha de cinco indicadores.

3 Panel

Hoja de cálculo con fórmulas y fila de control.

4 Clase

Puntuación ponderada y clase, con las reglas escritas antes de calcular.

5 Informe

Una página, con acciones, responsables y fecha de revisión.

CLAVE

Comprueba tu paso: cada porcentaje con su numerador y su denominador; **el OTIF contado, nunca multiplicado**; ningún proveedor sin entregas con un 0 % o un 100 %.

APRENDE CON LA IA

La comparación que recibió Olaya

Olaya pide comparar a Vega Alta (18 de 20 a tiempo; 17 de 20 completas) con Haverwinde (7.044 de 7.200 conformes). Pulsa cada tarjeta.

«El OTIF de Vega Alta es 90 % × 85 % = 76,5 %»

BULO

El OTIF se cuenta: 16 ÷ 20 = 80,0 %.

«Haverwinde tiene un OTIF del 97,8 %: es mejor»

BULO

El 97,8 % es calidad en unidades; su OTIF es 4 ÷ 6 = 66,7 %.

«Cortezas Albarral, sin entregas, tiene un 100 %»

BULO

Sin entregas, el indicador es «no aplicable».

«El OTIF conjunto es la media: 87,2 %»

BULO

Se cuenta con entregas: (16 + 4) ÷ (20 + 6) = 76,9 %.

«Con 8,8 puntos, Vega Alta es clase B»

BULO

Con un OTIF del 80,0 % (< 85 %), es clase C.

REPASO

Ideas clave

- Para evaluar, una fila por entrega: cada envío con su fecha comprometida por escrito; la reposición no es una entrega nueva ni borra el fallo.
- Antes de calcular se escriben población, periodo y exclusiones; la llegada sale del parte RM, no del albarán.
- Vega Alta: 20 entregas, 1.804 de 1.840 bandejas conformes; puntualidad 90,0 %, completitud 85,0 %, OTIF 80,0 %.
- El OTIF se cuenta, no se multiplica: 16 ÷ 20 = 80,0 %, no 76,5 %; nunca supera a la puntualidad ni a la completitud.
- Unidades o entregas: Haverwinde, 97,8 % en unidades y 66,7 % de OTIF; sin entregas, «no aplicable».
- Baremo: nota = 10 × indicador; OTIF 50 %, unidades 30 %, documental 20 %: Arroyo 9,6343, Vega Alta 8,8413, Haverwinde 7,9350.
- La clase exige un OTIF mínimo: Vega Alta, C con más de 8 puntos; con menos de 10 entregas, clase provisional.
- OTIF conjunto con entregas: (16 + 4 + 13) ÷ 40 = 82,5 %, no la media de porcentajes.
- Acciones con causa, responsable, fecha e indicador de seguimiento; el informe, con cada porcentaje y su cuenta, y a cada proveedor solo su ficha.



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

Resumen	Test	Interactivos

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**