

Desarrollo del departamento de compras para un hospital privado.

Andrés Cañas Murillo

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, Costa Rica

El proyecto realizado corresponde al desarrollo de un departamento de compras para un hospital privada en el área metropolitana de Costa Rica.

Se desarrolla la estructura del departamento en relación con los otros departamentos del hospital, como lo son el departamento contable y el financiero. Siempre bajo un marco de retroalimentación y mejora continua.

Con la estructura del departamento definido, se pasa a realizar el organigrama del departamento, con un gerente, un subgerente y encargados de los departamentos de insumos médicos, equipo médico, compras de nutrición y de outsourcing.

Se definen estrategias de compra para los insumos más importantes del hospital, según sus características de proveedores, precio y necesidades para el hospital.

Mediante la definición del proceso de compras y las entradas y salidas del dicho proceso, el departamento estandariza su forma de operar. Para el cual se hace una propuesta de automatización con el uso de SAP.

Se presenta un checklist para la selección de proveedores y un checklist para la evaluación continua de los proveedores, automatizadas mediante la programación en Excel.

Por último, se recomienda la elaboración de un Dashboard gerencial para el monitoreo y gestión del desempeño del departamento.

En este proyecto se busca la creación de un sistema de compras para lo que sería un hospital ficticio ubicado en Costa Rica en el área metropolitana, por lo que se genera una propuesta que se ajuste a sus necesidades.

Para dicha creación, se estudiará a fondo el proceso de compras, cómo está compuesto el departamento de compras, el tipo de compras que realizará el hospital, así como la selección y evaluación de los proveedores, ya que estos puntos son fundamentales para el adecuado desempeño de una organización y la gestión de sus compras y cadena de suministros.

Igualmente, en la composición del departamento de compras, se tomará en cuenta, la existencia de indicadores que midan el desempeño de dicho departamento, con el fin de buscar oportunidades de mejoras y así contribuir a la adecuada prestación de servicios a los usuarios del hospital.

Posteriormente, se realizarán las recomendaciones necesarias para el correcto desempeño de las actividades del departamento de compras. Para lo cual, es necesario tomar en cuenta diversos aspectos, como el tamaño del hospital, los servicios con los que cuenta, y las partes involucradas con el proceso y departamento de compras.

Como resultado final se espera construir y definir la estructura para un departamento de compras altamente funcional y automatizado bajo un cuadro de mejora continua.

Desarrollo del departamento

El hospital para el que se pensó elaborar el sistema de compras es un hospital privado en Costa Rica ubicado en el área metropolitana, por lo que como primer paso se realizó una visita a la Clínica Bíblica de San José como procesos de bechmarking y tener un cuadro real de operación bajo el cual hacer la propuesta de diseño. Esto se realizó mediante una entrevista con el Gerente del área de compras de este hospital.

Estructura del departamento

Después de comprender el funcionamiento real de un centro de compras, se hizo la definición del departamento de compras con sus componentes y otros departamentos altamente relacionados:

Departamento de Compras

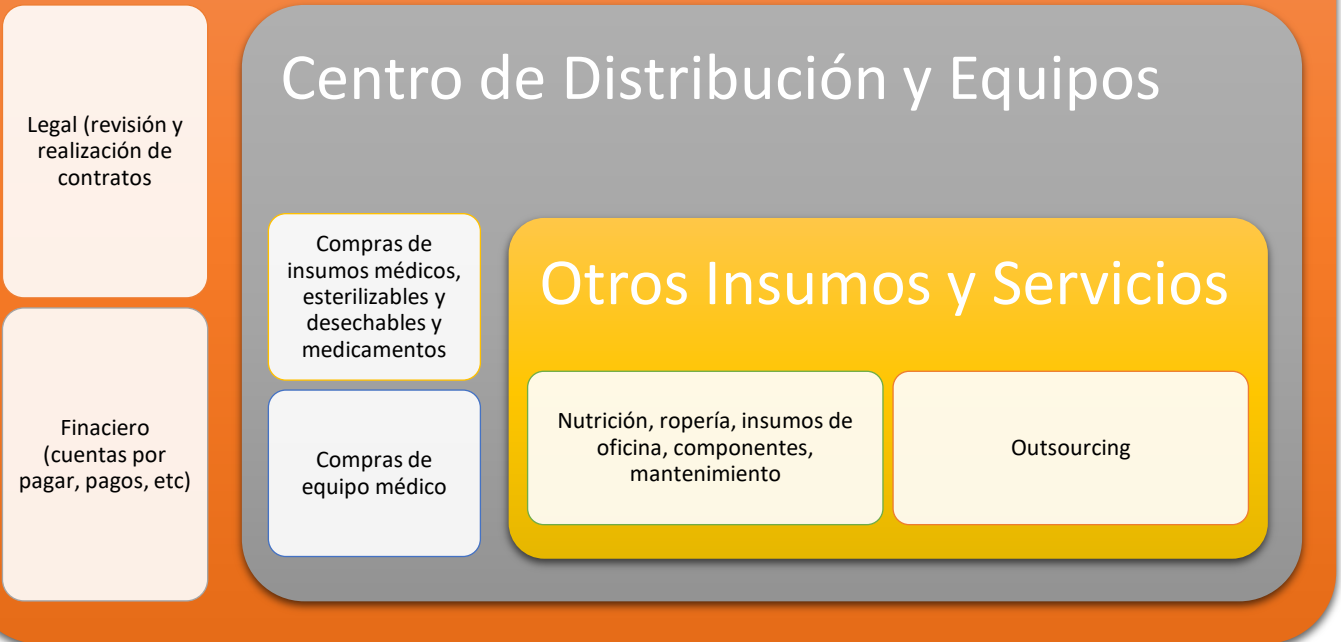


Diagrama de estructura y relaciones de departamento de compras

Como se observa, el departamento de compras tiene relación directa con otros departamentos, como el departamento contable, quien se encargaría de las cuentas y demás, el departamento legal que es el responsable de los contratos con los proveedores, además de aquellos departamentos que requieran de los insumos médicos como los servicios del hospital (arriba mencionados), el centro de distribución y equipos, nutrición, ropería, mantenimientos, y todo lo que se adquiere por medio de la contratación de servicios o productos por outsourcing.

Buscando que el departamento esté bajo un marco cíclico de mejora continua integrado con los demás departamentos del hospital.

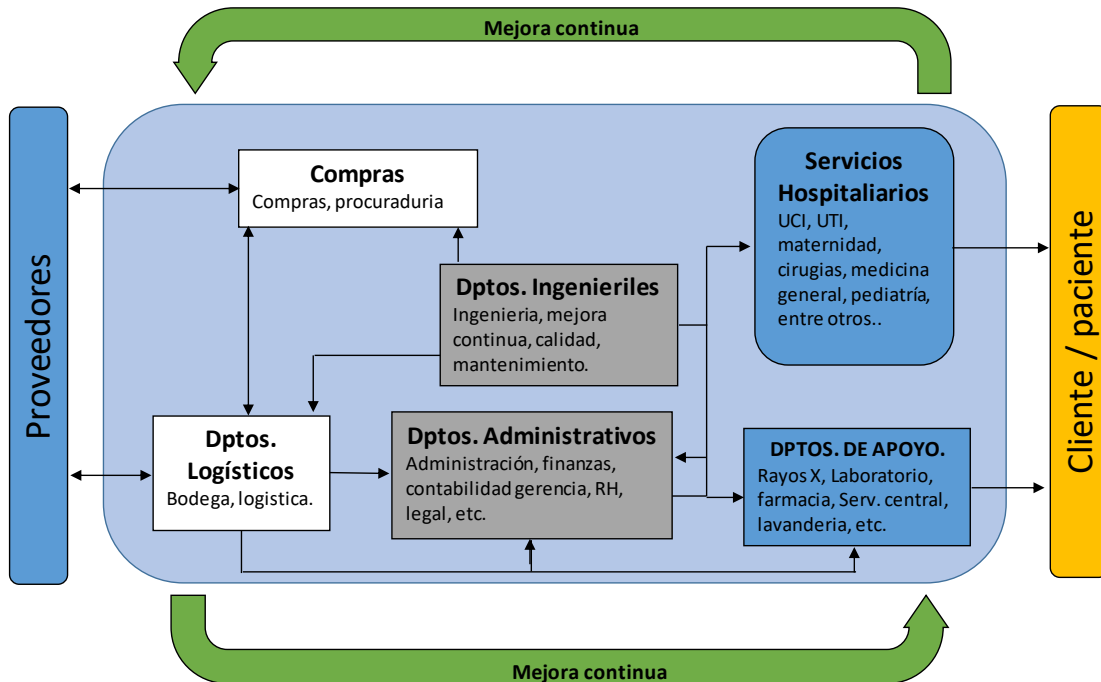
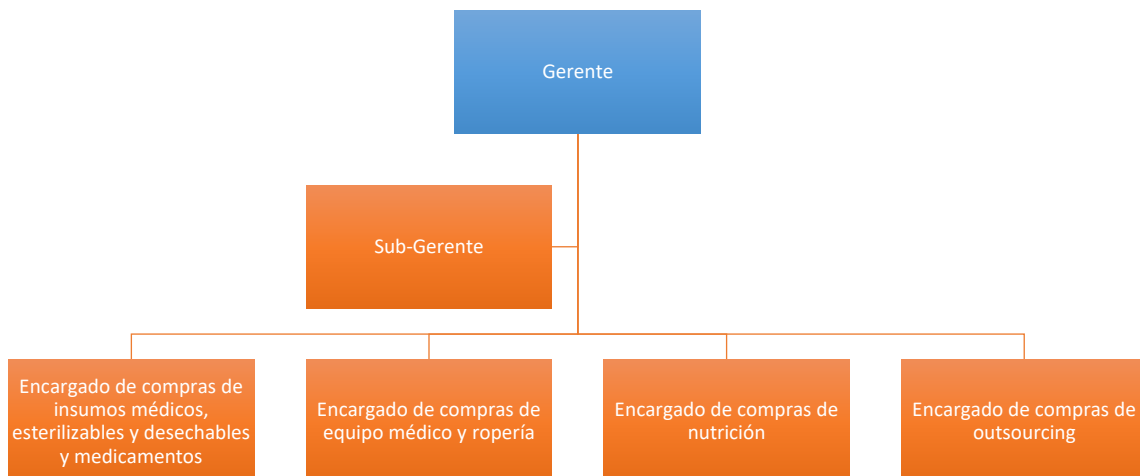


Diagrama cadena de suministros integrando departamento de compras

Organigrama del departamento de compras

Con la definición del departamento y de su relación con el entorno hecha, se puede establecer el personal necesario para su correcto funcionamiento, según los roles de desempeño dentro del departamento.



Organigrama del Departamento de Compras

Donde de forma detallada, el nivel de actuación de cada encargado es el siguiente:

Gerente

- Manejo de logística y rendición de cuentas a directores.

Sub-Gerente

- Supervisión de compras, manejo estratégico y negociación con proveedores de alta importancia

Encargado de compras de insumos médicos esterilizables y desechables y medicamentos

- Manejo de relaciones, negociaciones de bajo nivel y pruebas a proveedores.

Encargado de compras de nutrición

- Contacto y análisis de proveedores y negociación de proveedores de baja importancia.

Encargado de compras de outsourcing

- Negociaciones y decisiones en contratación de servicios, en conjunto con sub-gerencia y gerencia.

Encargado de compras de equipo médico y ropería y lavandería

- Negociación con proveedores de baja relevancia, contacto y estudio de proveedores.

Estrategia de compras del hospital

Como siguiente paso, para el equipo de sourcing del hospital, es muy importante contar con un plan para los diferentes tipos de compras que responda a una estrategia que se refiera al manejo de proveedores y a la importancia de del material o servicio a adquirir.

Para definir cuál será esta estrategia, los tipos de compras se ubicarán en la siguiente matriz, de manera que se establezcan los lineamientos para las relaciones con los proveedores y la forma de hacer el abastecimiento:

Impacto alto – Valor bajo: CUELLO DE BOTELLA	Impacto alto – Valor alto: CRÍTICO
Impacto bajo – Valor bajo: RUTINARIO	Impacto bajo – Valor alto: APALANCADO

Estrategias de sourcing de principales tipos de compras

Para los tres tipos de compras más importantes que maneja el hospital, se les hizo la categorización según la matriz y se definió la forma en que se trabajará el sourcing.

- Equipo médico: APALANCADO. Para este tipo de compra, el equipo de sourcing deberá de buscar la mayor ventaja comercial que puedan conseguir, a través de cotizaciones, subastas en reversa, el uso de equipo estándar y mantenerse atento a las tendencias o ciclos de mercado.

- Centro de distribución y equipo: CRÍTICO. Este tipo de servicios o bienes a adquirir, se caracterizan por ser indispensables para las actividades propias de la atención hospitalaria. Para estas compras, las relaciones con los proveedores son importantes, por lo que la base de proveedores debe de estar bien racionalizada. La negociación es importante para poder conseguir buenos precios y sobre todo asegurar una continuidad en el abastecimiento de los suministros médicos. Por último, si bien se pueden tener proveedores preferidos con quienes se busquen mantener relaciones largas, será necesario mantener el análisis de mercado y otras oportunidades de sourcing como respaldo.
- Farmacia: RUTINARIO. Las compras que se hacen para la farmacia del hospital cuentan con un número grande de posibles proveedores, además de un gran número de productos que se deben de comprar. Las compras de la farmacia deben de buscar apoyarse tanto como se pueda en plataformas tecnológicas. Hay poca negociación en las compras ya que el principal criterio para la compra se basa en el precio de las cotizaciones recibidas.

Proceso de compras

Para llevar a cabo el proceso de compras, es claro que los inputs deben ser los siguientes:

- **Requisito de compra:** este corresponderá a los diferentes tipos de materiales a adquirir, desde medicamentos hasta adquisición de servicios de outsourcing juntamente con las cantidades a comprar si aplica.
- **Información del proveedor:** datos que el suplidor provee una vez que se realiza la cotización de compra.
- **Información de requisitos de los departamentos:** esta información puede referirse a ciertas cualidades necesarias a suplir una vez adquiridos los productos, como calidad o tiempo de entrega de parte de proveedores.
- **Datos sobre inventario:** puede ir desde información acerca de problemas que se ha tenido en el pasado con algún producto hasta datos sobre cantidades existentes o materiales históricos. Además, la información brindada por el control de los niveles de inventario y las cantidades en cada uno con referencia al order up to point, esto hace referencia a los movimientos de producto en cada inventario.
- **Requisiciones de compra:** en este rubro se envuelven las solicitudes que se reciben fuera de los requisitos habituales de materiales o insumos, lo que no está considerado dentro de las compras para el funcionamiento normal de los procesos, como lo son los requisitos de materiales para nuevos proyectos a implementar o necesidades extraordinarias de áreas del hospital.

Las salidas del proceso de compras, o outputs, serán los siguientes:

- **Órdenes de compra:** entre las salidas del proceso de compras, una vez que se define que productos se deben adquirir, se envía este documento al

proveedor, donde se le especifica cantidades, características del producto, fechas y condiciones de entrega.

- **Facturas:** dependiendo de los contratos que se utilicen con cada proveedor, las facturas especificando el monto a pagar por los productos solicitados pueden ser recibidas en diferentes momentos; ya sea con la entrega del producto, posterior a esa bajo un sistema de crédito, o previo al envío de los materiales como un requisito para realizar el envío de los mismos.
- **Productos:** este es el output más importante de los procesos de compras, junto con los servicios, se incluyen todos los bienes que se reciben que sirven como input para el funcionamiento y desarrollo de las tareas y procesos de los diferentes departamentos del hospital.
- **Servicios:** al igual que el punto anterior, los servicios que se brindan a la empresa como resultado de los contratos acordados se encuentran entre los principales outputs del proceso de compras.
- **Pagos de facturas por parte de finanzas:** otro output del proceso de importancia para la validación del proceso y buscar buenas relaciones con los proveedores, así como para cumplir los contratos que se tienen establecidos, es el pago de facturas de los productos o servicios que se reciben; para lo previo se envían las facturas a finanzas para ser pagadas.

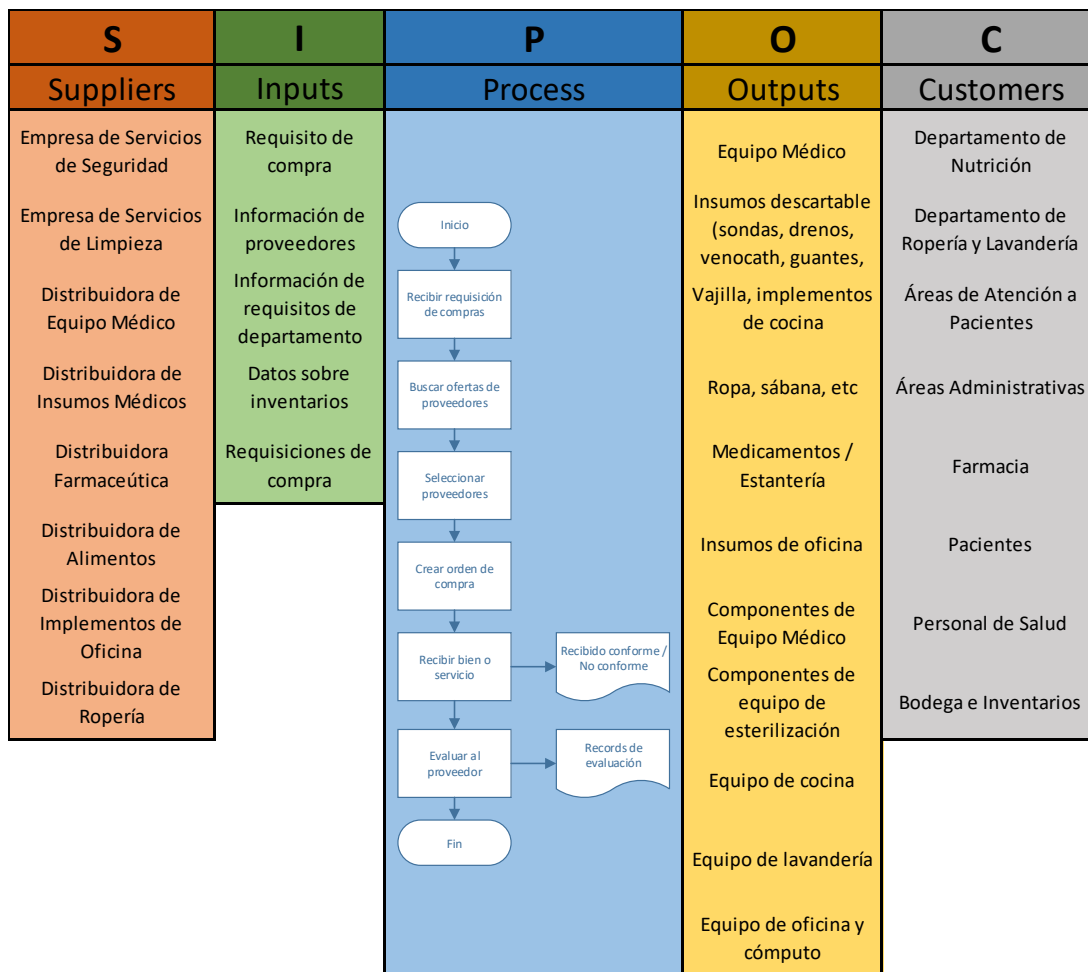


Diagrama SIPOC

Automatización del departamento

Parte del desarrollo del departamento que se ideó, fue la automatización de las tareas. Para la automatización de las actividades se utilizará el software SAP, para el manejo de inventarios y la gestión de compras, específicamente SAP Business One Starter Package, el cual tiene un menor costo que la plataforma completa y permite actualizar a dicha versión cuando sea requerido.

	Proceso			
	General de Compras	Compras Ordinarias	Compras Extraordinarias	Contratación de Servicios
Actividad	Recibir requisición de compras	Recibir requisición de compras	Recibir requisición de compras	Recibir requisición de compras
	Crear orden de compra	Seleccionar proveedor	Seleccionar proveedor	Crear orden de compra
	Recibir registro de recibido conforme	Crear orden de compra	Crear orden de compra	Autorización del gerente
		Autorización del gerente	Autorización del gerente	
		Solicitud de pago	Solicitud de pago	
		Comprobante de pago	Comprobante de pago	
		Recibir registro de recibido conforme	Recibir registro de recibido conforme	

Tabla 1 Actividades automatizadas

El cuadro anterior, muestra las actividades que van a ser automatizadas por medio de las aplicaciones del programa SAP, esto con el fin de agilizar, reducir tiempos y agregar valor al proceso de compras de la empresa en cuestión. La automatización permite la reducción de los posibles errores humanos que se pueden dar en un proceso. Además, SAP será utilizado para el control y manejo de inventario, así como establecer el punto de reorden de los mismos y el momento óptimo para la gestión de los diferentes pedidos de los departamentos del hospital.

Selección de Proveedores.

Al ser el tipo de empresa una empresa que requiere de una alta calidad en sus insumos, se requiere que sus proveedores sean igualmente de alta calidad, cumpliendo con los criterios que la empresa ha diseñado para la selección de sus proveedores. Los criterios de selección se van a dividir en tres secciones: alta, media, y valor agregado.

La criticidad alta, son aquellos elementos que son obligatorios que el proveedor cumpla, para satisfacer las necesidades del hospital y sus clientes internos. La criticidad media, evalúa aquellos elementos esenciales pero que pueden ser negociados entre ambas partes interesadas. Mientras que la última categoría califica los puntos que le agregarían algún tipo de valor a los servicios o productos brindados por el hospital.

A continuación, se describen los criterios de selección de los proveedores:

Proceso de Selección de Proveedores

Criterios de selección de proveedores

Información del proveedor

Nombre:	Código:	
Razón Social:	Teléfono:	
Contacto:	Fecha	11/7/2016

Criterios altos	Puntaje		
Elemento a evaluar	Cumple (5)	No cumple (0)	N/A
Altos niveles de calidad*			
Mejora continua comprobada			
Más de 25 meses en fecha de vencimiento al día de la entrega			
Presentar registro sanitario y/o permiso de comercialización			
Cumplimiento de requerimientos			
Altos estándares éticos y legales			
Excelentes medidas de seguridad			
Cumplimiento de tiempos de entrega			
Cumplimiento de Fill rate			
Inclusión de servicios de post venta (mantenimientos, revisiones, etc)			
Uso de métricas para medir desempeño			
Amplio conocimiento y tecnología para la producción de productos médicos			
Amplio conocimiento y tecnología en servicios médicos			
Se encuentra al día con sus obligaciones financieras*			
Políticas de cumplimiento de garantía de calidad			
Capacitación sobre uso de materiales y equipos			
Total			

Criterio Medio	Puntaje		
Elemento a evaluar	Cumple (3)	No cumple (0)	N/A
Empresa comprometida con el medio ambiente*			
Trabajo conjunto para identificación para oportunidades de mejora diferentes a no conformidades			
Políticas severas ante comportamientos no éticos			
Apertura a información financiera, auditorías y similares			
Proveedor realiza mantenimientos continuos en su planta, empresa y procesos			
Capacidad de proveer diferentes tipos de insumos o equipos			
Total			

Valor agregado	Puntaje		
Elemento a evaluar	Cumple (1)	No cumple (0)	N/A
Facilidad de entrega inmediata			
Posee RSE*			
Amplia experiencia en el ámbito hospitalario público y privado			
Descuentos y regalías según volumen de compras			
Horas de atención fuera de horario de oficina			
Total			

* Debe contar con evidencia que lo respalde

Puntaje Total	
Aprobado	
Rechazado	

Responsable de la evaluación:

Criterios de Selección de Proveedores

Este proceso de selección se llevará a cabo de forma automática, por medio del uso de herramientas ofimáticas, en Excel, la cuales permitirán una rápida y adecuada escogencia de los proveedores, ya que simplemente se abriría el formulario, se

realiza la calificación y el sistema automáticamente devuelve el puntaje por cada criterio (alto, medio, y de valor agregado), dando igualmente, una pantalla de aprobado o rechazado.

Los encargados de realizar la selección de proveedores según una matriz de RACI, son los siguientes:

Actividad	Roles	Gerente	Subgerente	Encargado de compras
Selección de los proveedores a concursar		I	R/A	R/A
Aplicación de la evaluación		I	I	R/A
Evaluación del checklist de criticidad alta			C	R/A
Evaluación del checklist de criticidad media			C	R/A
Evaluación del checklist de criticidad baja			C	R/A
Aprobación de proveedor		A	R	C/I
Rechazo de proveedor		I	R/A	C
Elección de proveedor con mayor puntaje		I	R/A	C
Negociación de precios y condiciones de entrega		A	R	R
Firmar contrato		R/A	R/A	I

Matriz RACI Selección de Proveedores

En la matriz RACI, tal y como su nombre lo indica, se asignan los responsables para cada actividad, así como encargados de rendir cuentas, las personas consultadas y notificadas en cada una de las etapas del proceso.

Evaluación de proveedores

Es importante recalcar que en el proceso se toman en cuenta los términos y condiciones que se establecieron en el contrato, previo al inicio de la relación entre el proveedor y la empresa, así como las acciones y medidas correctivas en caso de no conformidades con los términos anteriormente mencionados.

La plantilla utilizada, para la evaluación de proveedores es la siguiente:

Proceso de Evaluación de Proveedores
Criterios de Evaluación de Proveedores

Información del Proveedor

Nombre: _____	Código: _____
Razón Social: _____	Teléfono: _____
Contacto: _____	Fecha: 11/7/2016

Criterio a Evaluar	Puntaje		
	Cumple	No cumple	N/A
Altos niveles de calidad			
Mejora continua comprobada			
Más de 25 meses en fecha de vencimiento al día de la entrega			
Presentar registro sanitario y/o permiso de comercialización			
Cumplimiento de requerimientos y especificaciones			
Altos estándares éticos y legales			
Excelentes medidas de seguridad			
Cumplimiento de tiempos de entrega			
Cumplimiento de Fill rate			
Calidad servicios de post venta (mantenimientos, revisiones, etc)			
Se encuentra al día con sus obligaciones financieras*			
Políticas de cumplimiento de garantía de calidad			
Capacitación sobre uso de materiales y equipos			
Empresa comprometida con el medio ambiente			
Trabajo conjunto para identificación para oportunidades de mejora diferentes a no conformidades			
Apertura a información financiera, auditorías y similares			
Proveedor realiza mantenimientos continuos en su planta, empresa y procesos			
Capacidad de proveer diferentes tipos de insumos o equipos			
Facilidad de entrega inmediata			
Descuentos y regalías según volumen de compras			
Horas de atención fuera de horario de oficina			
Total			

Responsable: _____

Plantilla para la Evaluación de Proveedores

Para la evaluación de los proveedores, esta se hace sobre los puntos más críticos para la organización, a fin de buscar oportunidades de mejora entre las partes interesadas (proveedores, departamentos de compras, en otros) y así garantizar la calidad de los servicios que se brindarán en el hospital. Al mismo tiempo, se requiere que los proveedores obtengan como mínimo un 85% de calificación para seguir manteniendo relaciones comerciales con el hospital, pero siempre buscando mejorar dicha calificación hasta alcanzar cerca del 95% en la calificación.

Igual que el proceso de selección de proveedores, este proceso se llevará a cabo de forma automatizada por medio de la herramienta de Excel, lo cual facilitaría la devolución de la calificación y puntos de mejoras que tanto el hospital como el

proveedor desean saber con cada evaluación realizada. Para así mantener y mejorar las relaciones comerciales hospital-proveedores.

Diseño de un prototipo de Dashboard Ejecutivo para medir la gestión del Departamento de Compras.

Por último, la creación de un dashboard ejecutivo permite a los integrantes del departamento de compras, así como a las altas gerencias de la organización, el mantenerse al tanto del estado de los indicadores de rendimiento principales, relacionadas con las funciones del departamento. Le permite actuar con prontitud ante la revelación de fallas o incumplimientos en los estándares o requerimiento de rendimiento de las funciones que se desempeñan, todo esto por medio de la utilización de herramientas que permitan el análisis de las causas de los problemas que se detecten.

Cabe recalcar que el objetivo principal del dashboard de indicadores de rendimiento es brindar una herramienta en la que se tenga un resumen de los principales aspectos relacionados con el manejo del departamento de compras, tanto de la gestión de los procesos internos de las órdenes de compra, así como de los proveedores del hospital y el cumplimiento de los términos y condiciones que se establecieron en los contratos con las diferentes entidades. Todo lo anterior enfocado en la utilización del dashboard principalmente por parte del Gerente y Subgerente, permitiendo un análisis del manejo y desempeño del departamento, tomando decisiones de cambio o mejora en caso de ser necesario; además de permitir la creación de un histórico del rendimiento para analizarlo con el paso del tiempo y compararlo entre periodos.

Resultados y Recomendaciones

La atención médica de las personas es algo de sumo cuidado, para lograr una atención integral, se vuelve fundamental contar con proveedores de alto nivel de calidad, tanto en la parte de insumos, materiales y equipo médico, así como toda la parte de servicios que vaya a ser subcontratada.

Para lo anterior, es necesario que la organización cuente con una adecuada estructura y departamento de compras, el cual tome en cuenta las necesidades de los diferentes servicios con los que cuenta el hospital, así como de los correctos sistemas para la selección y evaluación de los distintos proveedores, para así asegurarse que los insumos y servicios provienen de fuentes confiables y que además son de excelente calidad.

Además, con la evaluación constante de los proveedores, se asegura una mejora continua de los encargados de suplir los insumos o servicios del hospital en los aspectos que así se requieran. Se destaca la importancia de trabajar de manera conjunta con los proveedores para mejorar constantemente, aunque no se detecten

fallas o faltas a los términos del contrato, la relación proveedor-cliente debe mantenerse en colaboración para mejora de ambas partes.

Igualmente es necesario, llevar a cabo mediciones de los rendimientos de las principales actividades del departamento de compras, de tal forma, que se constante su adecuado funcionamiento y que, además, permita la identificación de áreas y oportunidades de mejora.

Además, es clave contar con el histórico de datos del desempeño del departamento, de modo que se puedan analizar y reconocer tendencias y atacar los problemas desde sus inicios, estableciendo metas de mejora a través del tiempo para trabajar con esos objetivos y con un esfuerzo conjunto de la organización lograr suplir los requerimientos de productos y servicios con exactitud, alta calidad y puntualidad en los lugares que sean requeridos.

La adecuada administración y desempeño del departamento de compras es sumamente relevante en este tipo de industria, debido a que la disponibilidad o tipo de insumos o servicios que se utilicen se tiene gran influencia en el trato que se le da a los pacientes y la contribución que se les dé para mejorar sus condiciones de salud, las cuales pueden ser críticas. Debido a lo anterior es que los procesos de selección y evaluación de proveedores, así como los requisitos que se establecen para los productos se encuentren en los estándares más altos.

La automatización del proceso de evaluación y selección de proveedores es una obligación por parte del departamento. Lo que se busca es hacer más eficiente los procesos, la automatización es parte de los principios de Lean Manufacturing. Se debe dar seguimiento periódico a la herramienta, esto con el fin de generar versiones mejoradas que faciliten y agilicen los procesos.