

TEMARIO

VI.- La Función de compras.

- 1.- Las compras.
 - 1.1.- Importancia de la función de compras.
 - 1.2.- La complejidad del proceso de compras.
 - 1.3.- El ciclo de las compras.
- 2.- La subcontratación.
- 3.- Aspectos de la estructura del Servicio de Compras.
- 4.- Dependencia del Servicio de Compras.
- 5.- Organización.
- 6.- Técnicas de cuestionario: reflexión sobre la técnica.
 - 6.1.- Importancia del Servicio de Compras.
 - 6.2.- Función de la compras.
 - 6.3.- Organos que presiden las compras.
 - 6.4.- Estructura del órgano del Servicio de Compras.
 - 6.5.- La jerarquía.
 - 6.6.- La coordinación.
 - 6.7.- Orientaciones de la actividad de la empresa y de compras.
- 7.- Análisis ABC.
- 8.- Política externa: relaciones.
 - 8.1.- Relaciones con proveedores.
 - 8.2.- Nuestras responsabilidades.
 - 8.3.- Las responsabilidades de nuestros proveedores.
- 9.- Análisis de los procesos de la compra.
 - 9.1.- Preparación básica.
 - 9.2.- Expresión de la necesidad.
 - 9.3.- Preparación próxima.
 - 9.4.- Realización de la compra.
 - 9.5.- Acciones posteriores a la compra.

VII.- La Negociación.

- 1.- Introducción.
- 2.- Qué es una negociación: Análisis de la negociación.
- 3.- Las fases en la negociación.
- 4.- El proceso de negociar.
- 5.- Mejora continua del proceso negociador.
- 6.- Proceso de negociación de Kaizaen.
- 7.- Entorno de la negociación hospitalaria y su compeljidad.
 - 7.1.- Antecedentes.
 - 7.2.- La compra centralizada.
 - 7.3.- Presente y futuro: tendencias.
- 8.- Las estrategias negociadoras en el mercado hospitalario
 - 8.1.- La propuesta del proveedor a la gerencia.
 - 8.2.- La propuesta del proveedor a la dirección de gestión.
 - 8.3.- La propuesta del proveedor a la jefatura de servicio.

VIII.- El almacén y la distribución.

- 1.- Definición de almacén
- 2.- Clases de almacenes
 - 2.1.- Almacén general, central o de primer nivel.
 - 2.2.- Almacén secundario, de planta o de segundo nivel.
- 3.- Dependencia funcional del almacén general.
- 4.- Funciones operativas del almacén.
- 5.- Recepción de mercancías.
 - 5.1.- Control de recepción.
 - 5.2.- La conformidad a la entrega.
 - 5.3.- Destinos de la mercancía.
 - 5.4.- Rechaces.
- 6.- Almacenamiento, custodia de inventario.
 - 6.1.- Organización física del almacén.
 - 6.2.- Organización contable del almacén.
 - 6.3.- Controles de los productos almacenados.
 - 6.3.1.- Caducidad/envejecimiento.
 - 6.3.2.- Obsolescencia.
 - 6.3.3.- Existencia real (inventario).
 - 6.4.- Valoración de existencias.
- 7.- Despachos/Salidas.
 - 7.1.- La petición.
 - 7.2.- Preparación de pedidos.

- 7.3.- Salidas.
- 8.- La codificación y normalización.
 - 8.1.- El código.
 - 8.2.- El nombre.
 - 8.3.- Unidad de medida.
 - 8.4.- Tipos de envase.
- 9.- Gestión de stocks y stock óptimo.
 - 9.1.- Introducción.
 - 9.2.- Sistemas de stock.
 - 9.2.1.- Demandas deterministas/probabilistas.
 - 9.2.2.- Demandas constantes/variables.
 - 9.2.3.- Política de revisión continua/revisión periódica.
 - 9.3.- El stock óptimo.
 - 9.3.1.- Calculo del stock óptimo.
 - 9.4.- El coste del stock.
 - 9.4.1.- Coste de capital.
 - 9.4.2.- Coste de almacenamiento y posesión.
 - 9.4.3.- Índice de tasas de rotación de existencia.
- 10.- La distribución.
- 11.- Medios auxiliares.
- 12.- Métodos de prevención de seguridad.
- 13.- Sistemas de información.
 - 13.1.- La informática.
 - 13.2.- Estadísticas.

IX.- Nuevas tendencias en la logística hospitalaria.

- 1.- Las nuevas tendencias.
- 2.- Los códigos de barras en el entorno sanitario.
 - 2.1.- Máximas utilidades de los códigos de barras.
- 3.- El sistema de codificación EAN.
 - 3.1.- El sistema EAN para unidades.
 - 3.2.- El sistema EAN para agrupaciones de productos.
 - 3.3.- El sistema EAN -128.
- 4.- El edi: intercambio electrónico de datos.
- 5.- El ediweb.
- 6.- El control de los almacenes secundarios en el hospital e imputación real del gasto.
 - 6.1.- Control de almacenes de planta y correcta imputación del gasto de un centro hospitalario medio.
 - 6.2.- La imputación del gasto real por paciente y servicio.

- 7.- Gestión integral del servicio de compras.
 - 7.1.- Gestión integral de aprovisionamiento.
 - 7.2.- Enfoque sistemático integral.
 - 7.3.- Objetivos.
 - 7.4.- Estrategia de actuación.
 - 7.5.- Plan de desarrollo.
 - 7.6.- Conclusiones.

VI.- LA FUNCIÓN DE COMPRAS.

1.- LAS COMPRAS.

1.1.- Importancia de la función de compras

- El coste asociado a los materiales y suministros representa alrededor del 50% del volumen de los negocios.

• Compras	55
• Salarios	25
• Gastos Generales	15
• Beneficios	05
• Ventas	100
• Reducir el volumen de compras	(8%)
• Reducir los salarios	(20)
• Reducir los gastos generales	(33%)
• Aumentar el precio	(5%)
• Aumentar las ventas	(100%)

⇒ Reducir el coste de compras (8%)

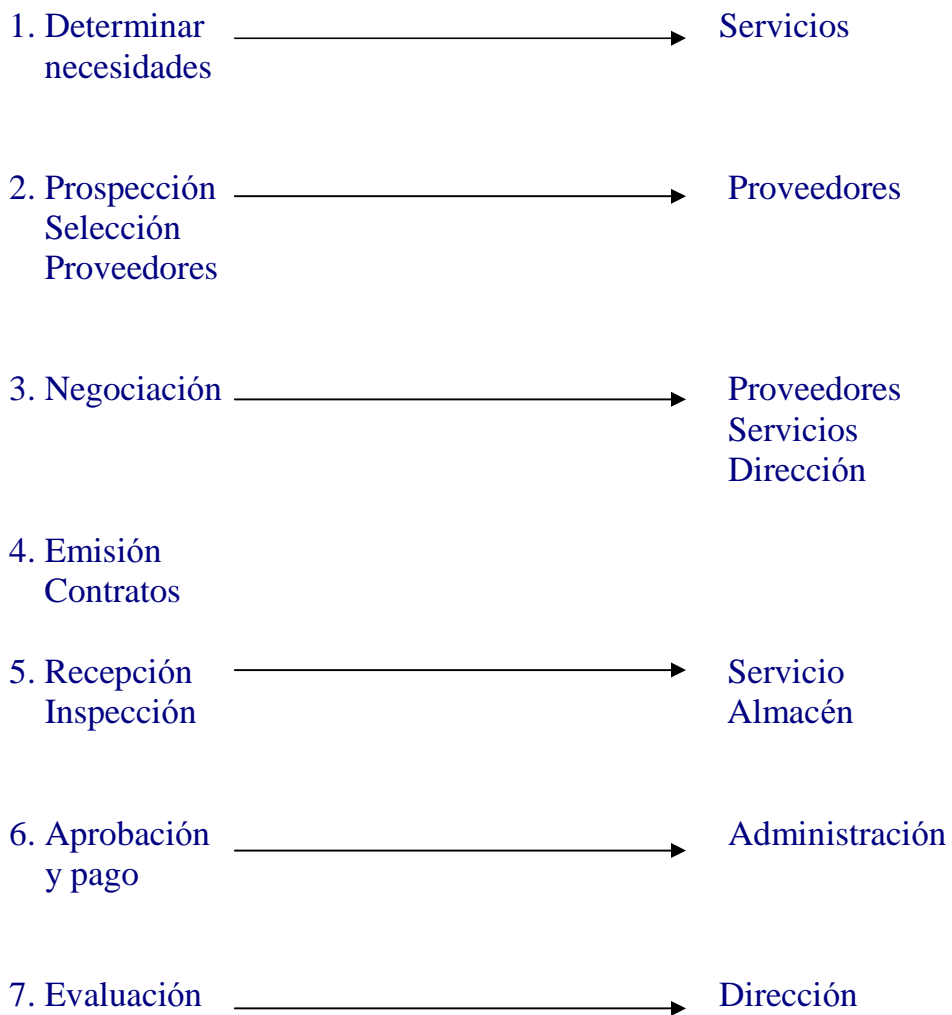
- CADA (-) 1 % SUPONE UN +12,5%

1.2.- La complejidad del proceso de compras

- Evaluación de resultados. Investigación, prospección y valoración de las fuentes de suministro de forma continuada. Conocimiento actualizado del mercado proveedor.
- Definición de la necesidad de compras – evaluando exigencias en relación a la calidad, precio y servicio.
- Transmisión de la necesidad de compra a los distintos proveedores potenciales, análisis y negociación de las ofertas y selección de la fuente más adecuada.

- Ejecución y seguimiento del plan de compras:
 - Emisión/Contrato.
 - Recepción.
 - Inspección.
 - Almacenaje.
 - Distribución.
- Aprobación y pago de facturas.

1.3. El ciclo de compras



2.- LA SUBCONTRATACIÓN

En algunos centros se plantea y lleva a cabo la subcontratación de algunos servicios hospitalarios como Lavandería, Limpieza, Cocina, Laboratorio, etc y se subcontrata la Consultoría para la Gestión de Materiales.

El disponer de fuentes externas especializadas en temas de contratación y compra de materiales puede facilitar al departamento de compras la decisión de comprar uno u otro producto con reducciones de costes importantes para el centro. No se debe olvidar que para realizar una buena gestión, no sólo se debe tener información de los productos existentes en el mercado, tanto nacionales como extranjeros, sino que se debe disponer de una información fiable en cuanto al coste de los productos en el mercado.

En muchas ocasiones la gran cantidad de artículos y productos que se manejan en un hospital dificultan poder tener los suficientes recursos humanos necesarios para especializar a los compradores, es por ello que la consultoría efectiva contratada a algunos hospitales puede repercutir en una importante disminución del gasto del hospital. Los factores que se deben analizar para la toma de decisión de subcontratar un servicio serán los siguientes:

- 1.- Calidad de servicio.
- 2.- Capacidad para poder realizar el servicio desde el propio centro.
- 3.- Coste de subcontratar el servicio o realizarlo directamente.

3.- ASPECTOS DE LA ESTRUCTURA DEL SERVICIO DE COMPRAS.

Para trazar las posibles formas organizativas del servicio de compras, podemos reflexionar sobre los diversos tipos de *relaciones* que puede tener un servicio de compras con los demás servicios.

A partir de aquí podemos contemplar tres grandes grupos organizativos:

- Jerárquico.
- Funcional
- Jerárquico-Funcional (combina los otros dos sistemas)

El servicio de compras enfocado de este modo, será órgano:

- Consultivo.
- Ejecutivo.

Se pueden adoptar diferentes sistemas, en función de los objetivos que se pretendan lograr y del tipo de institución de que se trate.

4.- DEPENDENCIA DEL SERVICIO DE COMPRAS.

En dependencia	Cuando
Dirección General	Es necesario un riguroso control de compras.
Dirección Comercial	Las ventas dependen y estén íntimamente relacionadas con las compras.
Dirección Técnica	Se requieren grandes conocimientos o cuando el aprovisionamiento incide fundamentalmente en la fabricación.
Dirección económico Financiera	Se requiere atribuir a esta el control de la compra
Dirección Aprovisionamientos	Agrupar compras, almacenes y gestión de stocks.

En cualquier caso, vemos que existe una gran variedad de posibilidades por lo que se refiere a la situación del servicio de compras en un organigrama.

5.- ORGANIZACIÓN.

- Estructura por función.
- Estructura por localización.
- Estructura por proyecto.
- Estructura por producto.

Como en todas las áreas es imprescindible una buena organización para su correcto funcionamiento.

Sin olvidar que el nivel de eficacia obtenida en un hospital o en un departamento del mismo, depende de la capacidad del personal y de la motivación de éste. La estructura organizacional, es el resultado de asignar tareas a grupos de personas delegándoles suficiente autoridad, así como de establecer las relaciones de responsabilidad y autoridad entre los grupos. Es preciso desarrollar procedimientos de trabajo que faciliten las actividades diarias de los grupos y la coordinación entre ellos, de tal modo que se haga el trabajo con el mínimo coste y esfuerzo.

Una estructura se puede diseñar por función, por localización, por proyecto y por producto.

La estructura por función consiste en agrupar actividades semejantes y que se realicen por especialistas. Así, según sus habilidades, unos se especializaran en compras, otros en distribución, otros en control de almacenes, etc., y dentro de compras unos reciben demandas, otros compran, otros mecanografían, otros archivan, otros persiguen y reclaman, etc. Sus ventajas principales son el mejor aprovechamiento del tiempo de los que pueden realizar tareas económicamente importantes, un trabajo más eficiente, una organización más flexible ante volúmenes variables de trabajo, la centralización del poder de compra, en especialistas por artículos y, en resumen, comprando mejor. Las desventajas, sin embargo, son ciertamente importantes. Entre ellas destaca el peligro de creación de compartimentos estancos entre distintas funciones, la burocratización y la desmotivación del propio personal.

La estructura por localización permite conocer con más profundidad los problemas existentes en los diferentes servicios, trabajando más estrechamente con el personal de la misma. Esta estructura no tienen las ventajas de la especialización y se diluye el poder de compras.

La estructura por proyecto es de duración finita, y es muy útil para llevar a cabo misiones especiales.

La estructura por productos permite familiarizarse con los problemas especiales de cada grupo de productos (el control de almacenes se organiza a menudo por productos). Una estructura por productos puede dispersar esfuerzos en el campo de los materiales.

No debemos olvidar que a la hora de diseñar la estructura organizacional debemos analizar en qué trabajos es mejor aplicar cada uno de los tipos indicados.

Organización y equilibrio en compras

La mejor eficacia se logra cuando la organización abarque con “equilibrio” razonable todos los sectores de la actividad de la institución.

La falta de equilibrio en compras puede reflejarse, por ejemplo, en:

- Dimensión equivocada de la estructura.
- Dispersión de la actividad de aprovisionamiento.
- Excesiva concentración.
- Falta de nuevas dimensiones con exigencias nuevas.
- Mala organización.
- Etc...

Se ha de contrarrestar con:

- Identificación.
- Organización.
- Coordinación.

a) IDENTIFICACIÓN.

- Identificar, analizar y clasificar todos los tipos de compras, que normalmente pueden ser necesarios.

- Establecer el tipo de actividad que se desea (teniendo en cuenta la descentralización y/o asignación de competencia exclusiva).
- Establecer la esfera de competencia del servicio (sección, departamento u oficinas a las que tiene que servir).
- Establecer un procedimiento de trabajo muy sencillo que reduzca al mínimo la burocratización de la actividad, favoreciendo así el contacto con los sectores interesados.
- Asegurarse, en definitiva, la integración más alta del servicio de compras en la organización del Centro, donde todos los departamentos interesados puedan ser igualmente servidos.

b) ORGANIZACIÓN

En ella puede influir:

- Diversos mercados de materiales.
- Importancia de nuestros mercados.
- Volúmenes.
- Especialidades.
- Zonas a servir.

Y el *carácter*

- Cuando cumple una función orgánica: función claramente identificada, con actividad operativa de gerencia, alto nivel de especialidad y participa algo con la función financiera.
- Sí actúa como un servicio funcional u operativo: desarrollo de actividades subsidiarias.
- Si es un órgano staff: órgano de consulta que desarrolla actividades de asistencia especializada a favor de la dirección del Centro, técnicas y de producción.

c) COORDINACIÓN

La coordinación se entiende como el estudio de las relaciones, en general, del servicio de compras.

Conocimiento de las dependencias e independencias.

Reflexión sobre las actitudes de servicio, de apertura, de comunicación,... del servicio de compras.

6.- TÉCNICAS DE CUESTIONARIO: REFLEXIÓN SOBRE LA TÉCNICA.

Uno de los métodos de que disponemos para proceder al diagnóstico de nuestro servicio de compras es aplicar la técnica del cuestionario. Esta técnica es de aplicación general para cualquier área, departamento, servicio, etc., pero la aplicación que vamos a hacer, se centra en el servicio de compras.

Podemos observar en el cuestionario que se adjunta, una relación de todas o casi todas las actividades que se desarrollan en un servicio de compras, centrándonos en los aspectos de organización en los puntos 1 al 7, encontramos para cada uno de ellos una serie de preguntas que nos han de permitir reflexionar, abrir los ojos, ver la situación real, trazar y definir la situación futura, etc....

- 01.- Importancia del servicio de compras.
- 02.- Función de las compras.
- 03.- Organos que presiden las compras.
- 04.- Estructura del órgano del servicio de compras.
- 05.- La jerarquía.
- 06.- La coordinación.
- 07.- Orientación de la actividad de la entidad y actividad de compras.
- 08.- Planificación.
- 09.- Criterios de trabajo.
- 10.- Materiales.
- 11.- Necesidad de materiales.
- 12.- Existencias: el lote de adquisición más conveniente.
- 13.- Investigación de mercados.
- 14.- Condiciones de compra.
- 15.- Actividad del proceso de compra.
- 16.- Técnica de la contratación.
- 17.- Costes y precios.
- 18.- Ejecución de los compromisos: Introducción, control recepción.
- 19.- Almacenamiento y pago.
- 20.- Contabilización.
- 21.- Información.
- 22.- Relaciones públicas con los suministradores.
- 23.- Eficacia de la compra.
- 24.- Modernas técnicas de investigación.

6.1.- Importancia del servicio de compras.

- Se concede la importancia adecuada al servicio de compras?
- Cuál es la incidencia de las compras sobre el gasto de la institución?
- Se considera la actividad de compras como una actividad especializada?
- Dedicar la dirección bastante tiempo a la organización, realización y control?
- Se considera compras como una fuente de beneficios?
- Se considera compras como un sector importante y delicado?
- Cuánto tiempo dedica la dirección a la mejora de la eficiencia de compras?

6.2.- Función de las compras.

- Está adecuadamente delineada la función de las compras?
- Comprende tal función toda la actividad directa e indirecta?
- Está suficientemente madura la organización para delinear las compras.
- El funcionamiento de compras es satisfactorio?
- Está dispersa la actividad de compras entre varios sectores de la organización?
- La configuración de compras (funciones), está a la altura de las otras funciones?
- Están bien establecidas las contraposiciones de intereses?
- Hay circunstancias particulares que impidan o retrasen que las funciones de compras que de definida de un modo autónomo o completo?
- Entre las funciones asignadas a las compras, hay un buen nivel de integración?

6.3.- Órganos que presiden las compras.

- Existe un órgano autónomo que ejecute la función de compras?
- Tiene tal órgano identidad y configuración bien delimitada?
- Es un órgano tan desarrollado como los que presiden las actividades de la entidad?
- Tienen dicho órgano una dimensión adecuada a las exigencias que debe satisfacer?
- Tiene un adecuado volumen de medios materiales y humanos para satisfacer dichas necesidades?
- Refleja la denominación de tal órgano la actividad, importancia y situación?

- Están las múltiples actividades bien definidas y divididas?
- Es satisfactoria la organización interna (delegaciones, responsabilidades y competencias)?
- Está bien delimitado como staff de modo satisfactorio?
- No se superpone a la actuación de las directrices de la organización?
- Colabora estrechamente con el servicio técnico para mejorar materiales?

6.4.- Estructura del órgano del servicio de compras.

- Está bien integrado el órgano de compras en la estructura del Centro?
- Es adecuado para tal estructura?
- Tiene una integración en la estructura, que facilite su funcionamiento?
- Se armoniza o no tal integración con los demás departamentos?
- Se ha previsto o no que el servicio sea centralizado, descentralizado o mixto?
- Está bien delineada la descentralización en cuanto a competencia y responsabilidad?
- Cuál es la justificación de centralización o descentralización y qué valor tiene?
- La estructuración interna del servicio de compras está en equilibrio con sus tareas?
- La estructuración y situación del órgano que preside las compras facilita su acción como staff?
- Está tan desarrollada la estructura de la oficina como la del resto del Centro?

6.5.- La jerarquía.

- Tienen el servicio de compras una posición y una integración que justifica la importancia?
- El nivel jerárquico facilita las relaciones con otros sectores?
- Las decisiones de compra se toman en el nivel preciso de la jerarquía?
- La jerarquía de las decisiones se respeta y es ventajosa para la defensa de los intereses generales?
- Las decisiones son adecuadas, oportunas y realistas con la política del organismo?

6.6.- La coordinación.

- Se comprende bien la importancia de la coordinación?
- El llamado a coordinar tiene verdaderamente en su mano la situación?
- Existe la orientación de dar una dirección unitaria a toda la actividad de compras?
- Es coordinación de pensamiento y/o de acción?

6.7.- Orientación de la actividad de la entidad y actividad de compras.

- Existen normas de orientación en compras dentro del marco de la política del Centro?
- Tales normas dan una dirección unitaria?
- Pueden tales normas seguirse en la práctica?
- Se plantea el dilema de producir o comprar?
- Pueden considerarse satisfactorias las directrices establecidas en contratación y precios?
- Existen normas encaminadas a orientar las compras?
- Consideran tales normas todos los aspectos de las compras?
- Existen normas éticas de comportamiento en general y particular para el personal de compras?
- Se comunican adecuadamente al personal las normas?
- Se observan desviaciones justificadas con respecto a las normas?
- Se armoniza la actividad de los jefes con las normas de política?
- Las normas tienen contenido de relación pública. Hay voluntad?

7.- ANÁLISIS “ABC”.

Concepto y campo de aplicación

“ABC”: INSTRUMENTO DE TRABAJO.

CAMPO DE UTILIZACION (EN COMPRAS)

Gestión de un grupo numeroso de elementos de distinto valor numérico.

Hay que valorar qué parámetros son válidos para el “ABC”.

FINALIDAD

Evitar la uniformidad de la gestión.

- | | |
|-----------------------------|----------------------|
| - Elementos importantes | Gestión insuficiente |
| - Elementos sin importancia | Gestión exagerada |

Posibilita la gestión adaptada a la importancia:

Zona “A”. Gestión intensa, cara por elemento, pero barata al ser rentable por el valor total abarcado.

Zona “C”. Gestión débil por elemento suficiente al extenderse a un valor total mínimo.

VENTAJAS

Impide dar tratamiento de zona “A” a elementos de zona “B” o “C”.

Permite definir exactamente las zonas, por los porcentajes del número de elementos y valor total, basándose en:

- Capacidad de gestión
- Datos objetivos.

La curva presenta tres zonas características, que a la vez anuncian la ley “ABC”.

(A) Alrededor de un 20% (mínimo 8%) de los productos, representan el 80% del valor total (70-75%).

(B) Alrededor del 30% (mínimo 25%) de los productos representan el 10% del valor total (15-25%).

(C) Alrededor del 50% de los productos (67% máximo) representa el 10% del valor total (5%).

El análisis se establece de manera que al acumular las variables, la curva resultante de su representación gráfica, ponga de manifiesto la importancia de unas con relación a otras.

8.- POLITICA EXTERNA: RELACIONES.

8.1.- Relaciones con proveedores.

Principio de relaciones con buenas fuentes de abastecimiento. Esto se publica en interés y para el conocimiento de aquellas empresas que suministran las materias primas y los servicios básicos que han ayudado a esta entidad a crecer y prosperar y que han de ser de vital importancia para continuar con un buen desarrollo. También se publica como guía para proveedores potenciales que pueden encontrar en la filosofía que publicamos la base de unas relaciones mutuamente rentables y satisfactorias.

Es del todo evidente que el elemento básico del éxito del producto es la aceptación por parte del consumidor. El mérito y valor de nuestros productos determinan el grado de aceptación por parte del consumidor.

Las materias primas a partir de las cuales efectuamos nuestros productos rigen en gran parte la calidad definitiva de éstos y el grado de aceptación del consumidor.

Las buenas fuentes de aprovisionamiento también garantizan la obtención de precios competitivos y ayudan a salvaguardar una sana rentabilidad del negocio. Por consiguiente, las buenas fuentes de aprovisionamiento son un elemento importante que no se debe dejar entorpecer por ninguna acción individual considerada perjudicial, por ninguna emergencia circunstancial, ni por ninguna oportunidad del momento.

Así como los intereses de nuestros clientes/usuarios están resguardados por rígidos standards en cuanto a calidad, diseño, rendimiento y valor, de igual manera debemos estar salvaguardados por standards igualmente rígidos que protejan el interés vital de la entidad en conservar y desarrollar unas buenas fuentes de aprovisionamiento.

La aplicación de sanos principios a las relaciones con los proveedores es un aspecto fundamental de la filosofía de nuestra organización.

Por ello exponemos estos principios sobre nuestras responsabilidades en las relaciones con los proveedores y cuáles creemos que deben ser las responsabilidades de los mismos con respecto a nuestros centros.

8.2.- Nuestras responsabilidades.

1. Dar a conocer a nuestros proveedores todos los principios que respaldan nuestra gestión, su historia pasada, el progreso que hace en la actualidad y su crecimiento potencial.
2. Establecer, a través de la plena comprensión, una convicción definitiva por parte de nuestros proveedores de que existe la base sólida para una mutua relación rentable a largo plazo.
3. Por encima de todo, ser honrados, abiertos y directos en todos nuestros tratos. Que nos sirva siempre de guía una honrada búsqueda de la respuesta a la pregunta “con honradez, ¿qué es lo que realmente hay que hacer?”
4. Cumplir sin preguntar todas las obligaciones contractuales, no sólo a la letra, sino de acuerdo con el espíritu del contrato.
5. Siempre que sea posible, poner a disposición de nuestros proveedores nuestros medios de investigación y desarrollo y los servicios técnicos que necesiten en cualquier problema que puedan encontrar en el cumplimiento de nuestras especificaciones, y para ayudarles a poner a punto nuevos medios para la mejora de la producción de la calidad.
6. Fomentar el intercambio de visitas entre el personal técnico de nuestros proveedores y nuestros técnicos para observar las operaciones de las respectivas instalaciones, logrando así una mejor comprensión de mutuos problemas y objetivos.
7. Programar el calendario de aprovisionamiento con suficiente antelación para que nuestros proveedores conozcan las futuras necesidades. Los cambios importantes de estas necesidades hacerlos con suficiente tiempo para los necesarios ajustes. Las emergencias imprevistas interpretarlas en común y decidir conjuntamente la debida acción a emprender.
8. Hacer saber si consideramos que nuestras relaciones han de ser a corto o largo plazo. En principio, estamos interesados en relaciones a largo plazo.

9. Proporcionar a nuestros proveedores especificaciones cuidadosamente redactadas, completamente detalladas, que establezcan lo que exigimos sin ninguna duda.
10. Llegar a una completa comprensión escrita con los proveedores en cuanto a métodos y procedimientos a seguir por nuestro departamento de control de calidad.
11. Llegar a una completa comprensión sobre cómo se ha de manejar el material no satisfactorio. Antes de hacer cualquier devolución, notificarla debidamente a los proveedores y llegar a un acuerdo para la devolución.
12. Mantener una política de costes consecuentes. No seremos oportunistas ni tampoco compradores que sólo se basan en el precio. Creemos que los buenos proveedores han de encajar debidamente en cualquier competencia razonable de precios y que la compra oportunista suele ser fatal a largo plazo.
13. Estar seguros de que nuestras fuentes de aprovisionamiento obtienen un beneficio razonable en nuestras compras. Tenemos una parte sustancial en su crecimiento rentable, porque de su crecimiento se han de obtener una mejor calidad y mejores servicios para nosotros mismos.
14. Para conservar la dignidad en nuestras relaciones preferimos que las distracciones sociales que se deriven del negocio sean pagadas por nuestro representante. Preferimos también que la práctica comercial de hacer regalos se elimine por completo.
15. Saber que se trata de relaciones humanas y que pueden cometerse errores honrados. En tales casos, debe hacerse enseguida la detección del error y tomarse una acción correcta inmediata.
16. Prestar una inmediata y cortés atención a todos los representantes de los proveedores que vengan a vernos o nos escriban.
17. Poner a punto con nuestros proveedores el conocimiento y la convicción de que nuestra más importante necesidad es la calidad final del producto o del servicio que se compra.

18. Dar todo el respaldo y la autoridad de la dirección a nuestro departamento de compras, de manera que pueda llevar a cabo con plenitud el objeto y el espíritu de nuestra política de relaciones con los proveedores.
19. Planear directamente cualquier problema de relaciones no satisfactorias. Si se encuentra una razón sustancial para terminar unas relaciones, comunicarlo con toda la antelación posible para que el proveedor tenga tiempo de encontrar otras salidas a su producción.
20. Mantener un comité de relaciones con los proveedores, formado por el departamento de compras, el control de calidad y todos los compradores que han de revisar periódicamente nuestras relaciones con los proveedores con la continua intención de mejorar las relaciones actuales, revisar todas las deficiencias y recomendar una acción correctora.

8.3.- Las responsabilidades de nuestros proveedores.

1. Suministrar materiales o servicios de acuerdo a nuestras especificaciones y un calendario de rápidas entregas.
2. Tener personal de inspección y/o de control de calidad y medios adecuados para garantizar una entrega consecuente de los materiales conforme a las especificaciones.
3. Darse cuenta de que no basta aceptar voluntariamente las devoluciones o negociar la disposición de materiales no entregados de acuerdo con las especificaciones. El proveedor debe considerar tales casos objetivamente y trabajar constructivamente con nosotros y corregir las condiciones que hayan dado lugar a la entrega de material o servicios no satisfactorios.
4. Informarnos, con la mayor antelación posible, sobre las circunstancias que pueden afectar nuestro coste o el servicio que nos presta como proveedor.
5. Conservar la eficacia de la operación que nos garantice costes competitivos.

6. Mantener un punto de vista progresivo que tienda a la constante mejora de la calidad de los materiales que se entregan.
7. Participar en la planificación de nuestro futuro crecimiento de manera que las facilidades y los servicios materiales sean siempre suficientes.
8. Tener la firme convicción de que entiende como pieza clave de nuestra colaboración nuestra satisfacción como clientes, una adecuada comunicación y una eficaz y continua vigilancia para proteger y mejorar la calidad del producto que nos ofrece.
9. Hacer saber enseguida todos los factores que podrían entorpecer nuestras relaciones.
10. Considerar nuestra asociación como una colaboración de trabajo a largo plazo y regirse siempre por el espíritu de: “lo que sea mejor para una mejor colaboración”.

9.- ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA COMPRA.

El análisis de las etapas que se deben cubrir para realizar los procesos de la compra son los siguientes:

1. Preparación básica:
 - 1.1. Prospección del mercado producto.
 - 1.2. Prospección del mercado proveedor.
 - 1.3. Preselección de proveedores.
2. Expresión de la necesidad:
 - 2.1. Expresión cualitativa.
 - 2.2. Expresión cuantitativa.
3. Preparación próxima:
 - 3.1. Petición de ofertas.
 - 3.2. Comparación de ofertas
 - A. Análisis del precio.
 - B. Análisis del plazo.
 - C. Análisis de la calidad.

4. Realización de la compra:
 - 4.1. Negociación.
 - 4.2. Contrato.

5. Acciones posteriores a la compra:
 - 5.1. Impulsión/Seguimiento
 - 5.2. Control de las entregas
 - 5.3. Devoluciones

9.1.- Preparación básica.

OBJETIVOS

Dar al comprador las herramientas idóneas de negociación basadas en datos reales.

Permitir al comprador agudizar la competencia entre proveedores.

DESARROLLO

Es una actividad que tiene que desarrollarse de modo continuo.

Debe sistematizarse y contiene: prospección de mercado producto - prospección del mercado proveedor - prerrelación de proveedores (potenciales).

EXPLOTACIÓN

La agrupación de las compras hace posible y rentable esta preparación.

Sirve para empezar a superar posibles problemas importantes técnicos.

Dentro del trabajo de compras es una parte noble de las tareas.

CONTROL

Debe dejar por escrito, reflejando sus resultados en los correspondientes ficheros.

9.2.- Expresión de la necesidad.

OBJETIVOS

En general esta segunda etapa persigue un objetivo perfectamente definido: que la expresión de una necesidad surgida en nuestra organización llegue totalmente definida en sus justas características, al servicio de compras.

DESARROLLO

Fijación de las especificaciones justas y necesarias.

Existencia de nuestras comunicaciones (compras-usario).

EXPLOTACIÓN

Las acciones efectuadas en esta etapa colaborar a una mejor calidad de la compra sirviendo de ayuda en posibles etapas.

CONTROL

Mediante la medición de “cortocircuitos” y de resultados globales en la compra se puede detectar cómo ha sido realizada esta fase.

9.3.- Preparación próxima.

OBJETIVOS

El objetivo final de esta etapa es conseguir seleccionar el (los) proveedor (es) que mayor se ajustan a la expresión de la necesidad, dentro de los situados en el parque homologado de los mismos.

DESARROLLO

Lanzamiento de la consulta a los proveedores *clara y concisa*.

Finalizado el plazo de recepción de ofertas se procede a su valoración, análisis y comparación.

EXPLOTACIÓN

Comparación de las diferentes propuestas recibidas de los proveedores, trasladando la información a los correspondientes ficheros.

CONTROL

Se debe evaluar la recepción a tiempo.

Esta fase es de utilidad para definir y actualizar datos de los proveedores.

9.4.- Realización de la compra

OBJETIVOS

Hacer coincidir necesidades justificadas del comprador con posibilidades reales del vendedor.

Plasmar por escrito lo acordado.

DESARROLLO

Preparar estudiando a fondo todos los parámetros necesarios: objeto de la compra, funciones del producto, precio (su descomposición), estrategia de la negociación, argumentos, objeción, puntos a tratar y a evitar, con quién negociar, etc.

EXPLOTACIÓN CONTROL

En esta etapa estas consideraciones carecen de interés.

9.5.- Acciones posteriores a la compra.

OBJETIVOS

Asegurar la presencia en el Centro de los elementos ya comprados, en el momento adecuado, con cantidades, calidad, etc., acordados.

Asegurar que se cumple la totalidad de las cláusulas del contrato, tanto por los proveedores como por los clientes.

DESARROLLO

Todos los procesos que conforman esta 5ª etapa, se ponen en marcha con el reparto de las copias del pedido.

EXPLOTACIÓN

Los resultados derivados de las actividades desarrolladas en esta etapa permiten evaluar a los proveedores, con total conocimiento de causa en el binomio *CALIDAD-PLAZO*

CONTROL

La eficacia de los medios aplicados garantiza el control de la ejecución de los acuerdos, mediante ciertos índices.

VII.- LA NEGOCIACIÓN.

1.- INTRODUCCIÓN.

Estamos inmersos en un mundo en el que predomina la negociación. Todos los aspectos de nuestra vida están afectados por algún tipo de negociación: las naciones negocian entre sí, como lo hacen los gobiernos con su oposición, los maridos negocian con sus esposas y los padres con sus hijos. Tan acostumbrados estamos a negociar, que ni siquiera caemos en la cuenta de ello.

La alternativa más normal de la negociación, es la persuasión. Si una parte es capaz de persuadir a la otra de que acepte su punto de vista, el tema está resuelto sin coste y con escaso esfuerzo. La persuasión aparece a lo largo de toda la negociación pero, por sí sola, rara vez consigue un éxito real.

2.- QUÉ ES UNA NEGOCIACIÓN? EL ANÁLISIS DE LA NEGOCIACIÓN.

Negociar: Es hacer coincidir dos voluntades que constatan un desacuerdo inicial con la esperanza de hacer que la situación evolucione hacia una solución aceptable para ambas partes.

Negociar: Es la búsqueda de un compromiso aceptable entre posiciones que son generalmente extremas al principio.

Negociar: Es un proceso en que dos partes dan y toman, realizan concesiones y emergen, generalmente, con una oferta cercana a lo que la otra desea.

La compra avanzada: Hace hincapié en las relaciones a largo plazo con un número reducido de proveedores, en la mejora constante de la calidad de los suministros entrantes, el concepto de disponibilidad en el momento preciso y en un enfoque gana/ganas del acuerdo.

Es un proceso de resolución de un conflicto mediante acuerdos entre las partes, aunque debemos reconocer que no siempre es posible resolver un conflicto mediante la negociación.

Utilizamos el término “conflicto” porque de eso se trata. El reconocimiento de la existencia de un conflicto, es una condición previa a su resolución.

La negociación consiste en el acercamiento de dos partes opuestas, hacia una posición mutuamente aceptable.

Principios básicos

Una negociación es esencialmente comunicación y por consiguiente, no solamente tienen importancia la palabra, sino también el gesto e incluso la forma en que se colocan las partes.

La negociación consiste en una comunicación entre las partes para ponerse de acuerdo sobre los términos de una transacción.

La negociación puede definirse como el arte del compromiso, o sea, saber obtener ventajas mutuas sin crear hostilidades.

La negociación se basa en un desacuerdo inicial y en voluntad, por ambas partes, de encontrar un punto de entendimiento al precio de mutuas concesiones.

El objetivo final de una negociación es obtener un acuerdo que maximice el beneficio de las dos partes.

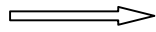
La negociación es el centro vital de la profesión del comprador, ya que a través de ella, los compradores podrán realizar mejores negocios en beneficio de las entidades para las que presten su servicio y gracias a ella, conseguir los objetivos básicos de la compra.

Con la negociación se sale un poco de los procedimientos y técnicas determinadas y específicas y se penetra en el terreno de las aptitudes, en las que desempeña un papel fundamental la naturaleza profunda del individuo y su temperamento y en las que se requiere capacidades importantes de juicio, tacto y sentido común y en las que la diplomacia desempeña un papel preponderante.

ERROR AL NEGOCIAR

Creer que tiene que haber un perdedor y un ganador.

- ¿Quién gana y quien perdió?
- ¿Todo el mundo quedó satisfecho?
- No se trata de negociar contra alguien sino de trabajar conjuntamente para llegar a un acuerdo.



A través de la negociación se pasa del enfrentamiento a la estrecha colaboración.

3.- LAS FASES EN LA NEGOCIACIÓN

Una negociación puede ser considerada como una secuencia más o menos ordenada de fases distintas. Estas fases son conocidas como “el método de las ocho fases” y proporcionan un marco para el tratamiento de la negociación, permitiendo el desarrollo y la aplicación de unas habilidades específicas en cada una de las fases.

Este método es conocido por el “de las ocho fases” porque trata de descomponer el desarrollo de la negociación en las ocho grandes partes por las que atraviesa toda negociación que trate de llegar a un acuerdo.

Las ocho fases, que más tarde se analizarán una a una, son las siguientes:

(1) PREPARACION (2) DISCUSION (3) SEÑALES (4) PROPUESTA
(5) PAQUETE (6) INTERCAMBIO (7) CIERRE (8) ACUERDO

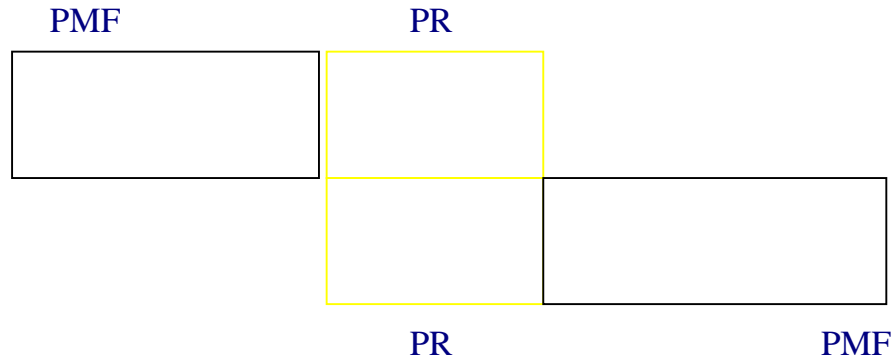
Al comienzo cada una de las fases, se destacarán cada una de las habilidades requeridas en función de las técnicas que se recomienda emplear en cada una de ellas.

A. EL ESPACIO DE NEGOCIACION

Si negociar implica moverse, es que nos movemos de un sitio para ir a otro. Nos movemos de nuestra posición preferida para llegar a un punto de acuerdo aceptable para ambas partes. La habilidad del negociador consiste en recorrer la distancia mínima compatible con la obtención del acuerdo.

Un diagrama sencillo Fig.1, al que se denomina espacio continuo de negociación, ilustra el proceso.

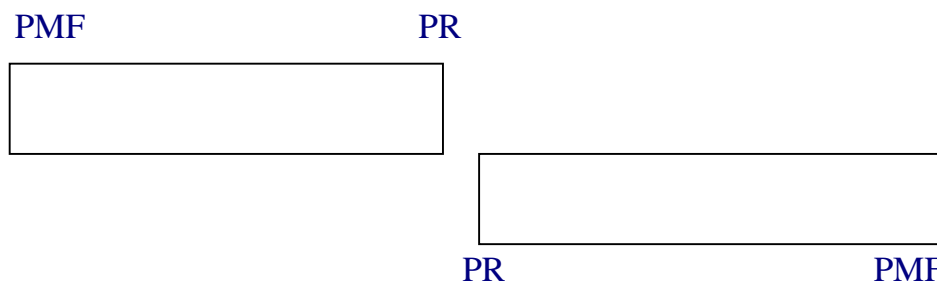
Fig.1.



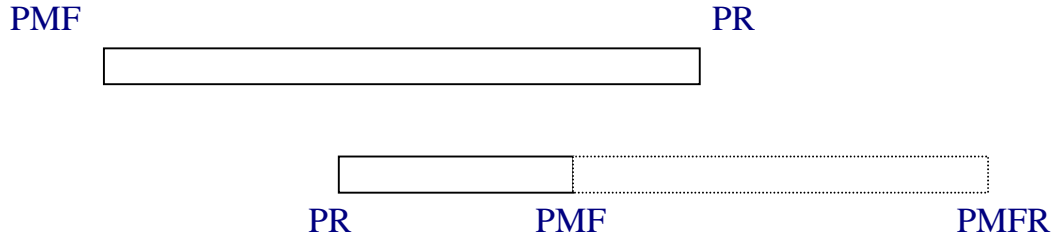
Supuestos dos partícipes en una negociación A y B, cada uno si pudiera elegir libremente elegiría la posición más favorable (PMF) para sus intereses. Es sin embargo poco probable que cada parte convenza a la otra parte para que acepte su PMF, desplazándose un poco hacia la posición de su “opositor”. Este desplazamiento tiene un límite que se conoce como PR o punto de ruptura. Este es el punto que, de superarse, haría que las partes prefirieran romper la negociación a llegar a un acuerdo.

En la Fig.2 las líneas no se solapan: ambas partes podrían llegar a sus límites respectivos sin conseguir un acuerdo. En estas condiciones, la negociación queda estancada, salvo que una o ambas partes recurran a una postura de fuerza.

Fig.2.



La Fig.3 muestra otra posibilidad. En este caso, el margen de A se superpone a la PMF de B. Si B se da cuenta de ello en el curso de la negociación, tendrá la posibilidad de llegar a un acuerdo en su PMF o de revisar esté (PMFR). Si no se da cuenta, puede llegar a un acuerdo en el que las condiciones van a ser inferiores a las que hubiese tenido que aceptar.



B. LA PREPARACION

El tema prioritario de la preparación es establecer y priorizar objetivos. Las partes acostumbran a llegar a la mesa negociadora con la idea clara de cuales son sus objetivos, pero no tan clara sobre el orden prioritario de estos objetivos. Hay que estimar también el probable orden de prioridad de los objetivos del contrario. Durante las negociaciones suele ser difícil determinar este orden.

Recordemos que nuestro objetivo general es lograr la mayor parte de nuestros objetivos y quedar tan cerca de nuestra PMF pero la misma existencia de un intervalo entre la PMF y el PR significa que habrá una jerarquización de los objetivos.

Otro tema importante es la información. La determinación y valoración de objetivos significa un considerable volumen de información que, en parte está basada en hipótesis.

En este apartado de información hay que analizar qué información estamos dispuestos a facilitar a la otra parte y el momento y la forma de hacerlo. La experiencia demuestra que los negociadores tienden más a ocultar la información que a comunicarla, lo que puede llevar a emplear mucho tiempo en discusiones sin sentido.

Ordenación puntos T.P.G.

¿Qué significa T.P.G.?

Es aconsejable ordenar los objetivos según la siguiente clasificación:

- Objetivos que *TENGO QUE ALCANZAR* (T)
- Objetivos que *PRETENDO ALCANZAR* (P)
- Objetivos que *ME GUSTARIA ALCANZAR* (G)

Los objetivos T son la base absoluta de nuestra posición negociadora. Son los que debemos conseguir para evitar la alternativa de falta de acuerdo. Hay que preguntarse con honradez y realismo: “cuáles son nuestros intereses básicos en esta negociación”.

Una vez decididos los objetivos T, pueden definirse los objetivos P, que por tanto debe ser menos básicos que los primeros. Es lo que vamos a intentar conseguir en base a nuestra habilidad negociadora. Podremos, por otra parte, renunciar a algún objetivo P con tal de salvaguardar los T.

Finalmente vienen los objetivos G. Son los más ambiciosos que podríamos lograr en las circunstancias más optimistas y cuyo sacrificio no llevarán al negociador a sentirse excesivamente frustrado.

Al elaborar nuestra lista T.P.G. debemos tratar de imaginar cuál es la lista de nuestro opositor. Obtendremos indicios suficientes en las primeras etapas de la negociación.

Tareas de la negociación

Cuando se lleva a término una negociación importante, cada parte está representada por un grupo de personas. La experiencia demuestra que es difícil hablar, escuchar, pensar, escribir y observar de forma simultánea. Es aconsejable repartir estas tareas entre los distintos miembros del equipo. Así hablaremos de la función de “dirigente”, del “sintetizador”, del “observador”, etc.

Lista de comprobación

En la base de preparación habrá que tener en cuenta temas tales como:

Objetivos	Prioridades	Temas	Actitudes
Sanciones	Incentivos	Intereses	Inhibiciones
Hechos	Sentimientos	Informaciones	Hipótesis
P.M.F.	P.R.(límite)	Concesiones	Valor
Tareas	Estrategia	Táctica	Autoridad
Precedentes	Terreno común	Diferencias	Comportamiento

Sin que el orden elegido tenga la menor importancia

Determinación de objetivos de la negociación

Intereses propios	Intereses de la otra parte
T 12	T 12
P 34	P 34
G 56	G 56

¿Cuáles son los factores-puente que pueden posibilitar un acuerdo?

¿Qué tenemos o tendremos que dar para facilitar el acuerdo?

¿Qué posiciones de repliegue tenemos para el caso en que surjan dificultades?

¿En qué orden pensamos presentar nuestras propuestas?

C. DISCUSION

Las personas negocian porque tienen, o creen tener, un conflicto, al inicio de las negociaciones es cuando hay una mayor desconfianza mutua siendo mayor la tensión. Si ésta se ve agudizada por los comportamientos se llega fácilmente a la ruptura. Ahora bien, las personas que tienen diferente interés discuten y esto hay que aceptarlo como algo natural.

La etapa de discusión no hemos de verla como un obstáculo sino como una oportunidad. Nos proporciona acceso a la información sobre objetivos, compromisos e intenciones de nuestro opositor. Nos permite explorar sus actitudes, intereses e inhibiciones. Hemos de tener la habilidad de que la discusión no derive a enfrentamiento y sí a diálogo.

Actitudes

Algunas actitudes que pueden mejorar nuestra capacidad como negociadores:

- Eliminar el hábito de interrumpir al interlocutor.
- Recurrir a la discusión “destruktiva” ignorando los intereses de los oponentes. Hay que evitarlo.
- Apuntarse tantos a costa del contrario. Es nefasto.
- Atacar o amenazar. No conduce más que a la ruptura.
- Hay que escuchar más y hablar menos
- Hacer preguntas positivas y francas (sin provocación)
- Resumir la posición del otro (o tratar que las resuma)
- Dar respuestas de tipo constructivo.

Lista de comprobaciones

Evitemos:

Interrumpir	Marcar goles
Atacar	Acusar
Hacerse el listo	Hablar mucho
Dominar gritos	Los sarcasmos
Las amenazas	

Procuremos:

Escuchar	Pedir aclaraciones
Resumir los temas	
Exigir a la otra parte que justifique su postura (buscar señales)	
No comprometernos con sus posiciones y explicaciones	
Contrastar la firmeza de sus posiciones (averiguar sus prioridades)	
Obtener y dar información (atención a las señales involuntarias)	

D. LAS SEÑALES

La negociación es movimiento. Acercamiento. Pero hay que conseguir que el movimiento de una de las partes vaya acompañado de movimiento de la otra parte. Para ello tenemos como fuerzas motivadoras: la penalización del desacuerdo y el beneficio del acuerdo.

Las condiciones para obrar con éxito serán:

1. Cada parte debe ser capaz de hacer que la otra se mueva.
2. Las partes deben estar dispuestas a abandonar sus posiciones iniciales
3. A pesar de las dificultades, debe percibirse una voluntad negociadora.

Los negociadores indican su disposición a negociar mediante una “señal”. Para captar las señales, es imprescindible “saber escuchar” no sólo lo que se dice... sino cómo se dice.

Hay que demostrar que se ha “captado la señal”. ¿Qué ocurre si enviamos una señal y nuestro opositor no responde a ella?. Qué continúa la discusión, pero también podemos hacer algo repetir nuestra señal.

Lista de comprobación. El envío de señales.

¿Hay alguna señal de *movimiento* en la discusión?
¿Qué señales hemos hecho para indicar nuestra predisposición a movernos?
Si alguna señal ha sido ignorada ¿Cómo repetirla?
Si seguimos sin tener respuesta:

- A. Romper la negociación
- B. Exigir a la parte que revise su posición
- C. Estudiar la revisión de la nuestra.

Máximas a recordar:

- La ceguera prolongará la discusión
- Escuchar más hablar menos
- Responder en reciprocidad
- Premiar las señales, no la intransigencia.

El lenguaje oculto de las señales

que se dice	que debe entenderse
Nos resultaría extraordinariamente difícil cumplir el plazo	Pero no es posible
No estoy autorizado para negociar ese precio	Hable con mi jefe
No es nuestra práctica normal fraccionar los pedidos	¿Pues qué es normal?
Nuestra empresa nunca negocia precios	Negociamos lo que damos por esos precios
Podemos discutir ese punto	Eso es negociable
No estamos dispuestos en este momento a discutir este punto	Pero podemos negociarlo mañana
No podemos fabricar esa cantidad en ese plazo	Pero podemos negociar: precios, plazos y cantidades
No acostumbramos a conceder descuentos y menos de un 10%	Podemos hacerle un 2%
Nuestro precio para esa cantidad es X	Para otras cantidades pueden ser otros precios
Estas son nuestras condiciones normales de contratación	Pero son negociables

Este es un precio enormemente favorable

Es nuestra posición más favorable

E. LAS PROPUESTAS

Antes o después, los negociadores tienen que discutir sus propuestas. Son las propuestas las que se negocian, no las discusiones, aunque las propuestas puedan ser motivo de discusión.

En el contexto de una negociación, una propuesta es una petición o una oferta que difiere de la posición inicial.

En las negociaciones sobre reclamaciones es absolutamente necesario llegar a concretar. Digamos qué queremos. La reacción del destinatario de la queja será sorprendente. Al dar la oportunidad, con una petición razonable, de rectificar lo que se ha hecho mal, estamos ofreciendo una oportunidad de mantener una relación. La mayoría de la gente reacciona de forma positiva a este tipo de petición toda vez que les resuelve el enigma de saber que tendría que hacer con nuestra reclamación.

Las propuestas pueden ser de tipo condicional: “si Vdes están dispuestos a hacer esto y aquello, nosotros estamos dispuestos a estudiar la posibilidad de hacer ésto y lo otro”

Ante la disyuntiva: firmeza o flexibilidad, hay que recomendar firmeza en lo general y flexibilidad en los detalles. De cualquier forma no hay que usar un lenguaje débil: ... esperamos ... gustaría ...desearíamos ..., sino fuerte: ... necesitamos ... exigimos ... tenemos que ...

La presentación de la propuesta

Una forma de mejorar la presentación de una propuesta es separar ésta de las explicaciones y justificaciones de la misma. Exponga el contenido de la propuesta y explique o justifique luego su contenido. No mezcle ambas cosas. No es tampoco recomendable presentar la propuesta en la forma de “*lo toma o lo deja*”.

Lista de comprobación, las propuestas

- Las propuestas superan a las discusiones porque éstas no se negocian.
- Una propuesta es una solución a un conflicto. Puede haber otras.

- Empecemos por expresar nuestras condiciones y seamos concretos. A continuación exponamos nuestras condiciones de forma exploratoria.
- Las concesiones iniciales no deben ser grandes, sino pequeñas.
- Las condiciones iniciales deben ser grandes y no pequeñas.
- “Abramos” de forma realista y movámonos de forma modesta.

F. EL PAQUETE

Paquete: conjunto de propuestas que el negociador presenta en determinado momento, considerando inhibiciones, objetivos y prioridades del interlocutor.

Preparación: el paquete hay que prepararlo teniendo a la vista el T.P.G. propio y el del opositor.

Las reglas para el montaje del paquete son:

- Dirigir el paquete a los intereses e inhibiciones de la otra parte.
- Pensar creativamente en todas las posibles variables.
- Valorar nuestras concesiones desde el pto de vista de nuestro opositor.

No debemos olvidar que la percepción de los intereses de la otra parte puede ser diferente de la percepción que ésta misma tiene de ellos.

Lista de comprobación. El montaje del paquete

- Identifiquemos las inhibiciones, los objetivos y las prioridades de nuestro opositor, así como la probabilidad de concesiones detectada a través de sus señales.
- ¿Existen suficientes indicaciones de movimiento para creer que ha llegado la hora de presentar el paquete?.
- ¿Qué concesiones queremos conseguir? ¿Qué margen de negociación tenemos en nuestra posición actual?.
- ¿Qué concesiones vamos a ofrecer en el paquete? ¿Qué esperamos a cambio?.
- ¿Hemos considerado todas las variables posibles del paquete? ¿Podemos crear alguna variable nueva en algún aspecto e introducirlas en las negociaciones?
- ¿Quién obtiene algo?, ¿Qué?, ¿Cuánto?, ¿Cuándo?.
- Hagamos que las concesiones sirvan a nuestros objetivos.
- Si una cosa es valiosa es variable.

G. EL INTERCAMBIO

En un intercambio, se trata de OBTENER ALGO A CAMBIO DE renunciar A ALGO.

Toda concesión es condicional. Nada es gratis. Siempre debe obtenerse algo a cambio de lo que se concede.

PALABRA CLAVE: SÍ

SI VD. ACEPTA *X*, NOSOTROS ACEPTAMOS *Y*
SI VD, ESTA DISPUESTO A *B*, NOSOTROS HAREMOS *C*.

Presentemos primero nuestras condiciones y mantengamos todos los temas enlazados, intercambiando un movimiento por otro sobre una nueva condición o cambio. Cuanto mayor sea el número de temas con los que podemos negociar en la fase de intercambio, más fuerte será nuestra posición. Tengamos en cuenta que, negociar punto por punto, puede hacernos pedazos.

Lista de comprobación. El intercambio

- Una forma absolutamente firme (ninguna excepción, en ningún caso: TODO A DE SER CONDICIONAL).
- Decidamos lo que estamos dispuestos a exigir a cambio de nuestras concesiones.
- Hagamos una lista de nuestras exigencias y pongámosla por delante en la presentación.
- Señalemos lo que es posible aceptar si, y sólo si, la otra parte acepta nuestras condiciones.
- Si la señal obtiene una respuesta recíproca, presentemos nuestra propuesta, redefiniendo nuestras condiciones.
- Recordemos el SI, nunca demos algo por nada.

H. EL CIERRE

Una excesiva duración de la negociación puede significar obtener mayores concesiones del otro, pero también ceder más de nuestra parte.

Hay que “percibir” cuando ha llegado el momento de poner punto final. Ello significa necesariamente haber llegado a “posiciones límites”.

Es más fácil el “como cerrar” que “cuando cerrar”. Pero tenemos claro que, si no ha llegado el momento, nuestro opositor de alguna manera nos lo hará saber.

Un intento de cierre prematuro, arriesga la posibilidad de cerrar y puede resultar costoso.

La finalidad del cierre es llegar a un acuerdo. No lo olvidemos. Hay que dejar patente que se ha llegado al límite de las concesiones. El cierre debe ser “creíble”, pero presentado de tal forma que otra alternativa pudiera ser “no hay acuerdo”. Con una oferta de cierre no es conveniente “hacer faroles”.

Tipos de cierre

- Cierre por concesión:
 1. Concesión de un elemento importante en las peticiones de nuestro opositor
 2. Ceder en uno de los grandes obstáculos de la negociación
 3. Ceder en un punto de menor importancia
 4. Presentar una nueva concesión, no exigida por el interlocutor, que le pueda resultar atractiva.
- Cierre con resumen: Se trata de terminar la fase de intercambio haciendo un resumen de los acuerdos, destacando las concesiones conseguidas por el otro y subrayando la ventaja de llegar a un acuerdo sobre los puntos que siguen pendientes.
- Cierre con descanso: Se resumen ventajas obtenidas invitando a la reflexión e indicando: nos reuniremos de nuevo cuando hayan preparado su respuesta.
- Cierre con ultimátum: Es arriesgado y lleva gran carga de pasión. No se recomienda.
- Cierre disyuntivo: Se ofrecen dos o más alternativas ambas dentro de los límites aceptables por la parte que cierra. Tienen la ventaja de dar a la otra parte cierta libertad de elección.

I. EL ACUERDO

Se negocia para llegar a un acuerdo... pero no siempre se consigue. El momento del acuerdo es especialmente delicado pues el alivio de alcanzar el acuerdo produce una euforia que tiende a bajar la guardia de los negociadores.

Pueden existir problemas si cada parte tiene “su propia versión” del acuerdo alcanzado. Además es fácil pensar que se llegó a acuerdo y descubrir posteriormente que no es así.

Nuestro interlocutor no debe abandonar la mesa sin que se haya redactado un resumen del acuerdo. Por ello, si el acuerdo fue oral, habrá que remitir a la mayor brevedad posible una nota escrita al interlocutor indicando lo que creemos que se ha acordado.

Lista de comprobación. El cierre y el acuerdo.

- Decidamos el momento de dejar de hacer concesiones.
- ¿Es el momento creíble? ¿Es demasiado pronto para nuestro interlocutor?
- ¿Cuál es el cierre más apropiado?
- ¿Qué contesta cuando, ante una concesión, se le insinúa el acuerdo? NO debemos presentar todas las objeciones antes de hacer otra concesión SI debemos proceder a un cierre con concesión.
- Pensamos que es mejor Probar cierre con resumen para pasar a cierre con concesión o viceversa.
- Que otro cierre podríamos utilizar
- Si proponemos una “oferta definitiva” debe ir en serio. Las ofertas falsamente definitivas pueden destruir nuestra credibilidad
- Recordar que los cierres con pausa y con ultimátum son más arriesgados que los cierres con concesión y con resumen (y el cierre disyuntivo).
- Si el cierre a tenido éxito ¿qué es lo acordado?.
- Hacer una lista detallada de los acuerdos. No olvidar puntos de explicación, aclaración, interpretación, etc.
- Si aparece un desacuerdo sobre un punto presuntamente aceptado, hay que reanudar la negociación hasta llegar de nuevo a un acuerdo.

4. EL PROCESO DE NEGOCIAR.

La información es la materia prima del negociador.

Tres pasos:

A. Antes:

- Recogida y análisis.
- Información en bruto.

B. Durante:

- Intercambios e interpretación.
- Fase creativa.

C. Después:

- Control de la calidad de la información.
- Recogida de información.
- Objetivos y espacios.
- Puntos débiles y fuertes.

A. ANTES

A.1. Recogida de información y análisis. Obtener la información esencial para:

- Conocer la posición de nuestro oponente:
 - . Objetivos mínimos.
 - . Puntos fuertes y débiles.
- Preparar la argumentación:
 - . Objeciones.
- Preparar buenas preguntas.
- Conocer nuestras necesidades.
- Establecer nuestros objetivos y mínimos.

B. DURANTE/INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

- Estrategias de la negociación:
 - . Situarnos favorablemente.
 - . El intercambio de información.
- Tácticas.

B.1. Estrategia de la negociación.

Situarnos ventajosamente:

- Conseguir que la otra parte contemple la situación desde nuestro punto de vista.
- No hace ninguna falta ser desagradable para estar en desacuerdo. Se puede estar en desacuerdo sin dejar de ser agradable.
- Tener presente nuestra misión y nuestros objetivos.

B.2. Escuchar interpretar correctamente la información

- Para entender y comprender lo que dice y como lo dice.
- Para responder y argumentar correctamente.
- Para estimar sus objetivos y su situación.
- Para crear una atmósfera positiva y favorable.
- Todo el mundo tiene su parte de razón (globalidad).
- No juzgar ni criticar.

B.3. Preguntar

- Preguntas para obtener información.
- Preguntas para centrar la atención e inducir.
- Preguntas para resaltar nuestra información.

B.4. Tácticas de negociación

- Mejor que el otro haga la primera oferta.
- Apoyar nuestra oferta.
- Mostrar que queremos pero no que necesitamos el acuerdo.
- No crear falsas expectativas.
- A cada concesión una contrapartida.
- Establecer metas realistas.
- Disponer de varias alternativas.
- Flexibilidad.
- No tomarse nada en plan personal.
- No tratar de arreglar el negocio de los demás.
- No olvidarse nunca de nuestra misión y de nuestros objetivos.
- En un impasse... cambiar algo por pequeño que sea.
- Subir y bajar lentamente las condiciones.

C. DESPUÉS

- Control de calidad de la información y del proceso.
- La gestión del acuerdo:
 - . Realización de las obligaciones contraídas.
 - . Control de la información.
- Nutrir la relación.
- Aprender.

5.- MEJORA CONTINUA DEL PROCESO NEGOCIADOR.

Su misión es que a medida que negociamos se irá desarrollando el entendimiento y sentimiento de nuestra misión.

6.- PROCESO DE NEGOCIACIÓN DE KAIZAEN.

- Aprovechar lo cotidiano para aprender:
 - . A negociar.
 - . A escuchar.
 - . A preguntar.
- Después de cada sesión de negociación:
 - . ¿Qué he aprendido en relación a?:
 - A mis puntos fuertes y débiles como negociador.
 - A los errores cometidos.
 - Al proceso negociador en si
 - A la escucha.
 - A las preguntas.
 - A la situación global.

7.- ENTORNO DE LA NEGOCIACIÓN HOSPITALARIA Y SU COMPLEJIDAD.

7.1.- Antecedentes.

En décadas precedentes se realizaron grandes inversiones en el ámbito hospitalario. Los aprovisionamientos de los Centros se realizaban a través de grandes concursos que terminaron generando un importante déficit en la Administración.

En estos años el vendedor hospitalario vendía fundamentalmente a través del JEFE DE SERVICIO. Este informaba al Administrador del equipamiento y de los materiales que precisaba y el Administrador realizaba los pedidos al proveedor correspondiente. No existía aún, la figura de Director de Gestión y el Director del Centro era siempre un licenciado en medicina, sin demasiada formación económico-financiera.

7.2.- La compra centralizada.

Surge el concepto de COMPRA CENTRALIZADA que se fundamenta en la creencia de que al incrementar los volúmenes de compra se obtienen mejores precios y consecuentemente se consiguen mayores ahorros.

Según esta modalidad de compra el Centro, por ejemplo en el área de laboratorios, pagaba con posterioridad a la adquisición de los equipos, los productos o reactivos, a los precios que el proveedor establecía. Aunque si bien se evaluaban los equipos adquiridos no se analizaban los gastos en reactivos y consumibles de este equipamiento.

El vendedor ante este contexto, vende al JEFE DE SERVICIO argumentando que no es necesario “*comprar*” el equipo, ya que este se va a financiar a través del reactivo. El Jefe de Servicio solicita los productos - reactivos - al Servicio de Compras, que no disponiendo de un Catálogo de Productos, hace el correspondiente pedido al proveedor.

7.3.- Presente y futuro: tendencias.

En la actualidad se impone el funcionamiento con criterios de elevada eficiencia y eficacia. Las decisiones se toman sobre la base de enfoques económicos y de servicio. Por lo tanto, la gestión y el control del gasto

adquieren una importancia creciente al igual que las figuras del Gerente y del Director de Gestión. Para controlar el gasto se precisa saber por un lado, lo que existe en el Hospital y por tanto realizar los correspondientes inventarios y por otro, cuanto se gasta el centro y en qué se lo gasta, por lo que se implementan sistemas de información que proporcionan estadísticamente la cuantía detallada de dicho gasto.

Esta tendencia hacia la eficiencia y el mayor control del gasto, ha sido el cambio que más ha afectado a los métodos de negociación comercial en el entorno hospitalario.

Existe también una clara tendencia hacia la CODIFICACIÓN de productos y servicios, y la prohibición de comprar productos no codificados. Se crean comisiones de compras de carácter interno en los hospitales para autorizar las compras de estos productos no codificados.

Ejemplo: *“Un vendedor del laboratorio zzz vende al Jefe de Servicio un nefelómetro para hacer una serie de pruebas. Los equipos y reactivos relativos a dichas pruebas no están codificados. El Jefe de Compras expone en la Comisión la solicitud del Jefe de Servicio. No se autoriza al no estar codificado. Se llama al Jefe de Servicio y se le requiere para que argumente la necesidad del mencionado equipo. Se le solicita además del informe técnico, una evaluación económica, así como las técnicas y los equipos a sustituir y las ventajas y desventajas de la sustitución”..... Los informes del tipo “este equipo es mejor” ya no son admitidos.*

8.- LAS ESTRATEGIAS NEGOCIADORAS EN EL MERCADO HOSPITALARIO.

El papel negociador del proveedor es crucial en el ámbito hospitalario. Hoy el vendedor debe **NEGOCIAR A TRES BANDAS:** con la GERENCIA, con la DIRECCION DE GESTIÓN y con la JEFATURA DE SERVICIO.

8.1.- La propuesta del proveedor a la gerencia.

En la actualidad se exige a los gerentes garantizar la no existencia de desviaciones presupuestarias. Consecuentemente, el principal objetivo de la Gerencia es evitar el déficit al tiempo que se incrementa la actividad y la calidad del servicio. Y no debemos olvidar que los problemas relacionados

con el gasto hospitalario se encuentran principalmente en los Servicios de Laboratorio, Quirófano, Rayos y Farmacia.

En este entorno de ahorro la Gerencia necesita información de lo que sucede en los servicios. Para ello intenta implantar sistemas de contabilidad analítica, pero en la actualidad, la mejor contabilidad analítica de que dispone, es la contratación de servicios y en esta dirección es en la que debemos conducir la argumentación y la negociación. En consecuencia el proveedor hospitalario debe basar su propuesta en tres puntos fundamentales:

- 1.- Proponer soluciones para conseguir una mayor eficiencia.
- 2.- Ofrecer servicio y no producto.
- 3.- Ofrecer que el control del gasto pase a ser responsabilidad del proveedor.

El servicio que se tiene que ofrecer no es el que ya aparece en algunos concursos y que por ejemplo, en el área de laboratorios, se basa en un número de determinaciones al año y en cuyo precio global queda incluido el equipamiento y el mantenimiento. El servicio que hay que ofrecer es un pacto por actividad y no por determinación: *“El Hospital dispone de una actividad anual y nuestra oferta garantiza por un importe anual fijo cubrir dicha actividad, con un margen de desviación pactado”*.

El Laboratorio, en este caso, es el interesado en controlar lo que se gasta y evitar los derroches de producto y las caducidades. Se ofrece pues, que el proveedor tome el control y liberar al hospital del control interno para el cual no tiene los medios adecuados. Esta oferta es netamente diferenciadora ya que le resuelve problemas a la Gerencia.

Ejemplo: *“La alimentación no se sabía lo que costaba en el Hospital. Si se sabe desde el momento en que se contrata a una empresa con el siguiente pacto de actividad: el número de menús fijos al año y en el contrato se incluye además las obras, los equipamientos y el personal necesario”*.

Las líneas maestras de la proposición podrían discurrir en los siguientes términos: *“con la actividad que tiene usted en su centro nosotros le vamos a facturar zzz ptas., garantizando por dicho importe la atención al citado número de pacientes y teniendo en cuenta que hay que pactar desviaciones y hacer modificaciones en el sistema de petitorios”*.

La Gerencia siempre va estar interesada ya que le garantizan:

- 1.- Conocer el gasto en los servicios contratados y la no desviación presupuestaria.
- 2.- La actividad realizada en el Servicio.

De forma general a la hora de negociar con la Gerencia los proveedores consideran tres aspectos importantes:

- 1.- Puesto de trabajo: plaza en propiedad o no.
- 2.- Formación (financiera o no).
- 3.- Marco temporal de ocupación del puesto de trabajo.

8.2.- La propuesta del proveedor a la dirección de gestión.

La DIRECCIÓN DE GESTIÓN tiene como objetivos globales reducir el gasto y mejorar la gestión. Por tanto, la argumentación empleada por el proveedor con la Gerencia es igualmente necesaria y válida con la Dirección de Gestión, si bien son más concretos e insistentes en cuanto al ahorro y al control del gasto que se genera con sus sistemas y técnicas.

A la Dirección de Gestión hay que proponerle sistemas que permitan generar ahorros. Siguiendo el ejemplo anterior del laboratorio, esto podría concretarse en la centralización de pruebas de laboratorio en el menor número de equipos posible. Los proveedores deben proporcionarle las herramientas, la información y los conocimientos para que pueda persuadir al Jefe de Servicio. No obstante, el ahorro generado va a permitir negociar con este la realización de una serie de pruebas “*tuteladas*” por el mismo. Esto constituye una baza negociadora para el Director de Gestión.

8.3.- La propuesta del proveedor a la jefatura de servicio

En este caso la argumentación difiere de la empleada con la Gerencia y con la Dirección de Gestión, ya que el JEFE DE SERVICIO es mucho menos sensible a los ahorros que puedan generarse.

En este sentido hay que tener presente que el Jefe de Servicio puede constituir un obstáculo si la argumentación del proveedor se basa exclusivamente en el ahorro y el control del gasto. En este sentido, la

DOCUMENTACIÓN TEMA 13: Gestión de Hostelería y Servicios Generales.
ÁREA 3: Técnicas de gestión de stocks.

Dirección de Gestión debe disponer de la información técnica precisa y una lista de referencia que le permita argumentar ante el Jefe de Servicio, sin olvidar que también se debe negociar con este las excelencias y las oportunidades técnicas que los productos o servicios propuestos por la empresa proveedora.

Tema VIII.- EL ALMACÉN Y LA DISTRIBUCIÓN EN EL HOSPITAL

1.- DEFINICIÓN DE ALMACÉN.

Martín J. Santandreu Capdevila, experto en gestión de suministros, define y justifica la existencia del almacén por los siguientes motivos:

- Proveer protección contra suministros y demandas inciertas.
- Proporcionar la flexibilidad que capacita al Departamento de Compras para aplicar políticas de compras económicas.
- Igualar el flujo de materiales en los procesos de producción.
- Proveer y mantener el servicio de entregas a los clientes, con los menores costes de producción y de manejo de materiales.
- Obtener una utilización razonable del equipo y del personal

2.- CLASES DE ALMACENES.

Los almacenes pueden clasificarse en centralizados o descentralizados, cuanto todos los materiales a almacenar estén en un punto geográfico o en varios, respectivamente.

Por otra parte, pueden existir almacenes por grupos de materiales, que si la gestión de los mismos es igual y desde la misma unidad de compras, se podrían considerar como secciones de un almacén centralizado.

En los hospitales tenemos normalmente un sistema de almacenes descentralizado por especialidades: Farmacia, Víveres y Almacenes Generales.

La gestión de las compras de estos departamentos se acostumbra a hacer por separado y con criterios diferentes. Últimamente, las compras de los Víveres se están encomendando de forma general al Departamento de Compras. También debemos distinguir dos tipos de almacenes, que si nos centramos en los hospitales, serían:

- *ALMACEN GENERAL, CENTRAL O DE PRIMER NIVEL*
- *ALMACEN SECUNDARIO, DE PLANTA O SEGUNDO NIVEL*

2.1.- Almacén general, central o de primer nivel.

Tiene las funciones de realizar la recepción de todos los artículos que reciba el hospital poniéndolos a disposición de los distintos servicios según las necesidades de éstos.

Con esta primera definición del cometido del almacén se deduce que es un simple eslabón entre proveedores y los servicios del hospital, pero existen múltiples circunstancias que hacen que el almacén general esté obligado a realizar otros cometidos.

Su función más importante es la de mantener la seguridad para que el hospital no frene su actividad por falta de los materiales necesarios para su normal funcionamiento, también debe actuar de primer receptor, depósito de materiales de grandes volúmenes, etc.

2.2.- Almacén secundario, de planta o de segundo nivel.

Es un almacén, de menores dimensiones que el general, con una función más específica, como es la de tener los materiales disponibles para su uso inmediato dentro del servicio donde está ubicado.

La particularidad de este tipo de almacenes es que generalmente quedan fuera del control del departamento de suministros, ya que al producirse las salidas de materiales del almacén general se imputan contablemente como productos consumidos.

En la actualidad y por lo general, no existe control sobre los almacenes secundarios de los hospitales y esto origina distorsiones en la gestión en cuanto que no se conocen los consumos reales de cada servicio, las existencias disponibles, etc.

Este tipo de almacén volveremos a tratarlo más tarde y se formulará una alternativa para su control por parte de suministros.

3.- DEPENDENCIA FUNCIONAL DEL ALMACÉN GENERAL.

El almacén general debe estar incluido dentro del organigrama del servicio de suministros y, dependiendo del tamaño del hospital y el volumen de gestión, al mismo nivel que la unidad de compras si este es grande e incluido en ésta unidad si el almacén es menor.

4.- FUNCIONES OPERATIVAS DEL ALMACÉN.

Más arriba hemos establecido los dos tipos de almacenes que existían y ahora definiremos las funciones que realiza o debe realizar el almacén general; pero antes queremos establecer dos tipologías para los artículos que entran en el almacén:

- A) ARTÍCULOS ALMACENABLES
- B) ARTÍCULOS EN TRÁNSITO O NO ALMACENABLES

En algunos hospitales a estos últimos se les denomina artículos específicos.

El artículo almacenable es el que tiene como destino inicial el integrarse al stock del almacén general.

El artículo en tránsito o no almacenable es el que al realizarse el pedido correspondiente ya tiene asignado el servicio de destino que será quien lo utilice.

Después de esta diferenciación de los artículos, entramos en las distintas funciones a realizar por los almacenes generales:

RECEPCIÓN DE MATERIALES	= ENTRADAS
ALMACENAMIENTO	= CONTROL DE STOCK
DESPACHO	= SALIDAS

Físicamente, el almacén tiene que estar dividido en tres zonas claramente delimitadas donde se desarrollen estas funciones y así evitar mezclar los artículos que entran con los que salen o los que están en stock.

5.- RECEPCIÓN DE MERCANCÍAS.

La recepción de mercancías es el acto por el que el hospital, se hace cargo, toma posesión o pasa a disponer de los productos que los proveedores le entregan.

5.1.- Control de recepción.

Para poder recibir una mercancía en el almacén, tiene que existir siempre un pedido que como mínimo defina:

- Artículo
- Proveedor
- Cantidad pendiente de recibir
- Precio unitario
- Plazo de entrega

Junto a la mercancía que el proveedor remite, se entregará un albarán (dependiendo del hospital, es suficiente con el albarán del proveedor o en otros un albarán oficial), donde figurarán los datos de:

- Número de pedido
- Nombre del proveedor
- Artículo que se entrega
- Cantidad
- Precio unitario (incluido IVA)
- Importes parciales y total del albarán.

La recepción consiste en realizar las correspondientes y necesarias comprobaciones cuantitativas y cualitativas de la mercancía, teniendo en cuenta las siguientes observaciones:

1. No es rentable contar cada una de las unidades que se reciben pero sí es necesario hacer muestreos representativos.
2. Únicamente se recurrirá a un control cuantitativo exhaustivo cuando la mercancía o el proveedor originen dudas razonables de incumplimiento en las cantidades indicadas en el albarán y/o en los envases.
3. Los controles cualitativos, con los medios que normalmente tienen los almacenes de los hospitales, no se pueden realizar y además serían antieconómicos en la mayoría de los casos, debiendo limitar el control

cualitativo a comprobar etiquetas y precintos, estado de los envases, si estos son los idóneos y las fechas de caducidad.

5.2.- La conformidad de la entrega.

Se realiza después de las siguientes comprobaciones:

- A) El artículo que se recibe es el que figura en el pedido.
- B) La cantidad es igual o menor a la que figura como pendiente de recibir y es la misma que figura en el albarán.
- C) El precio del albarán es igual al que figura en el pedido.
- D) El importe, que es el resultado de multiplicar la cantidad que se recibe por el precio unitario.

Tras estas comprobaciones se procede a firmar y sellar la recepción, realizando el registro de la entrada o mecanizándola si existe sistema informatizado, devolviendo una copia del albarán al proveedor.

El acto de validación o conformidad del albarán de entrega es primordial para posteriores reclamaciones y será uno de los documentos claves a la hora de que el proveedor tenga que cobrar, por eso hay que poner especial cuidado en su tratamiento.

5.3.- Destino de la mercancía.

Inmediatamente después de la recepción, se procede a asignar el destino de la mercancía, según esté establecido en el pedido y que puede ser a dos sitios:

- Si el artículo es almacenable, se etiqueta con el código interno correspondiente y se colocará en la zona de almacenamiento, en el sitio fijo asignado al artículo que se recibe.
- Si es no almacenable o en tránsito. Se pasa a la zona de despacho/salida para su envío al servicio destinado.

ENVIOS POR AGENCIAS DE TRANSPORTE

Cada vez se generaliza más el que los proveedores envíen sus mercancías por agencias de transporte, que su única labor es entregar los bultos en las mejores condiciones.

En estos casos, es conveniente acordar con los suministradores que destaquen el bulto donde envían el albarán e identifiquen cada paquete, sobre todo si envían distintos pedidos en una misma remesa.

Al firmar el recibí en el talón del transportista es *MUY IMPORTANTE* hacer constar cualquier incidencia en cuanto a diferencia de bultos, envases deteriorados, manchados, manipulados incorrectamente, etc.

Se realizará una buena recepción cuando se indique en el talón del transportista cualquier incidencia que luego nos servirá para reclamar al proveedor o éste a los seguros que cubren sus envíos.

5.4.- Rechaces.

Cuando una entrega no puede ser admitida por distintas circunstancias, se procederá a su devolución al proveedor, dejando constancia de los motivos y comunicándoselo a la unidad de compras a efectos de evaluación del proveedor u otras medidas necesarias, como realizar una nueva compra, aclaración de datos con el proveedor, etc.

En este punto tiene que existir una buena comunicación entre almacenes y compras para evitar situaciones de falta de materiales, lanzamiento de nuevos pedidos, etc., ya que de no ser así, compras no se enteraría de este tipo de incidencias y podría realizar reclamaciones improcedentes o ignorar lo que ocurre con el pedido de la incidencia.

6.- ALMACENAMIENTO, CUSTODIA E INVENTARIO.

Cuando hay que tener un stock de cualquier artículo en el almacén debe seleccionarse el lugar idóneo donde depositarlo, teniendo en cuenta:

A) *Volumen*: se almacenará lo más cerca posible de la zona de despacho los artículos más grandes o de más volumen.

B) *Peso*: Para productos pesados se buscarán zonas sobre suelos firmes y si no es posible, se almacenará en lugares próximos a muros o columnas siempre teniendo en cuenta la resistencia del suelo.

C) *Temperatura*: Los artículos no deben soportar la luz directa del exterior y para los productos que requieren refrigeración específica debe disponerse de habitaciones refrigeradas, neveras, congeladores, etc.

D) Humedad: Se debe mantener un grado de humedad moderado, sobre todo en las zonas donde se guardan productos estériles.

E) Seguridad: Se extremarán los cuidados en la prevención contra incendios, robos, accidentes, etc.

F) Operatividad: Se tendrán en cuenta los circuitos de despacho para permitir reducir el trabajo y ahorrar tiempo en la colocación de los artículos en el almacén así como en la preparación de los pedidos.

6.1.- Organización física del almacén.

El gran número de productos con distintos tamaños, referencias y marcas tiene que originar una desorganización muy peligrosa a la hora de mantener un control de los artículos almacenados.

Para su ordenación se puede disponer de distintos recursos:

- El código interno del producto.
- Etiquetado.
- Código de barras.

También existen medios para mantener ordenados los stocks:

- Estanterías fijas y móviles.
- Paletización.
- Robotización.

6.2.- Organización contable del almacén.

Actualmente los medios informáticos permiten realizar este tipo de registros y controles de una forma automática en tiempo real y con una gran variedad de datos.

Antiguamente la base de la organización del almacén era la ficha de existencias o de almacén, que podía presentar distintos formatos de acuerdo con los datos que debía contener.

6.3.- Controles de los productos almacenados.

Los distintos artículos depositados en los almacenes precisan unas labores continuadas de vigilancia que permiten mantenerlos disponibles y en perfecto estado de utilización.

Estos cuidados serán más intensos en lo que se refiere a:

- A) CADUCIDAD/ENVEJECIMIENTO
- B) OBSOLESCENCIA
- C) EXISTENCIA REAL (inventario).

6.3.1.- Caducidad/envejecimiento.

La constitución física de los productos almacenados puede sufrir cambios motivados por la esencia misma del producto o por factores o circunstancias de su entorno que modifican su valor.

Existen productos que el paso del tiempo les afecta. Lo mismo ocurre cuando existe un exceso de humedad, oxidación, temperaturas extremas, etc.

En general, tales circunstancias imponen a los hospitales la necesidad de contemplar sus stocks en función de la vida útil de cada producto, tomando las medidas necesarias para preservar el valor del producto hasta su utilización.

Las medidas de conservación de los productos están en función de la naturaleza de los mismos, tanto durante el transporte y la manipulación como en el tiempo que estén almacenados y han de ser adecuadas a la protección que se pretenda y a los límites impuestos considerando su utilidad.

La refrigeración y el aislamiento térmico suelen ser medios utilizados frecuentemente, sobre todo en relación con los productos del laboratorio. La necesidad de uso de cámaras de almacenaje y medios de transporte adecuados, supone un coste adicional para los productos afectados pero inevitable si se quieren mantener en óptimas condiciones de uso.

En cualquier empresa, pública o privada, los riesgos generados por la conservación de las existencias deben ser objeto de especial atención,

puesto que afectan al margen comercial o a los costes. En el caso de los hospitales interesa la disminución del riesgo de envejecimiento de un producto, lo que siempre comporta inversión, en el inmovilizado, bien sea a través de instalaciones o nueva tecnología. Esto supone para el hospital mantener su actividad de manera eficiente y mejorar su posición frente a posibles competidores con menos acierto.

Al igual que la vida del producto condiciona los riesgos de la empresa-actividad, puesto que debe conseguir obtener el margen comercial mediante la venta dentro del plazo en el que la mercancía conserve su valor. En el caso de un hospital, se debe seguir una política considerando la validez del producto pero también contando con factores económicos en el sentido apuntado.

6.3.2.- Obsolescencia.

La obsolescencia podemos definirla como la pérdida de utilidad de un producto, artículo, instrumento o equipo que hace descender su valor en el mercado o su posibilidad de utilización de forma eficaz.

Existen distintos tipos de obsolescencia:

- A) Obsolescencia física u operativa.
- B) Obsolescencia técnica.
- C) Obsolescencia por competencia externa.

A) La obsolescencia física u operativa, es un riesgo que soporta el stock en función de la evolución del mercado, que puede dejar sin demanda unos artículos que han sido sustituidos por los usuarios en el gusto, en la utilización, o por otras causas.

B) La obsolescencia técnica, viene producida por sustitución de un artículo o producto por otro distinto, que por efecto de la tecnología ha quedado sin aplicación o con una aplicación tan restringida que modifica el equilibrio oferta-demanda.

C) La obsolescencia pro competencia externa, en lo que se refiere al producto hospitalario podría considerarse como una obsolescencia física o técnica, en la que la aparición de nuevos productos, más eficaces y con menos riesgos hace que un producto que ha sido bueno hasta ese momento pase al estado de obsolescencia.

Como veremos, el riesgo que se puede correr en los almacenes por obsolescencia es básicamente un riesgo temporal. En función directa al tiempo de permanencia de un producto en los stocks se aumenta el riesgo. Por eso, la solución evidente es imponer una rotación mucho más estricta.

6.3.3.- Existencia real (inventario).

Los inventarios de almacén son herramientas de gestión que se utilizan para determinar la situación de las existencias en un momento dado.

Existen dos tipos de inventario:

El *inventario físico*, que sirve para conocer con exactitud el número de unidades de cada producto en el momento de la comprobación.

El *inventario contable*, que permite saber teóricamente en cualquier momento el estado numérico de las existencias.

Para comprobar que ambos inventarios coinciden existe un procedimiento de comprobación que es el *recuento periódico*.

La realización de un recuento de materiales en el almacén depende de las peculiaridades de cada caso particular. No es posible proponer una técnica para ser aplicada a todas las situaciones, pero si que se recomienda un recuento anual de todos los artículos.

Un buen resultado a la hora de hacer un recuento de existencias en el almacén se consigue si se dispone de la siguiente organización:

- Localización efectiva, que permita de manera rápida una fácil identificación, ordenación y recuento.
- Identificación clara y precisa de cada artículo que evite confusión entre artículos distintos.
- Instrucciones claras y concisas para que cada persona que participa en el recuento sepa que artículos deben ser inventariados y cuales no, los métodos a utilizar, etc.

El inventario supone una carga de trabajo muy considerable. Su importancia es grande porque las existencias suelen representar una parte considerable del activo del balance. Por eso, se recomienda que con la ayuda de un listado ABC, se seleccionen los artículos más importantes y se realicen recuentos cíclicos, dejando los demás artículos para el recuento anual.

Las diferencias encontradas entre las existencias reales y el inventario contable se deben regularizar por los procedimientos que se tengan establecidos.

En este punto, existen grandes discrepancias en la contabilidad hospitalaria de cómo realizar las regularizaciones, sobre todo cuando las diferencias son de artículos que sobran. No obstante, en la contabilidad general utilizada por las empresas está reflejada la forma de regularizar estas situaciones, así, cuando descubren faltas de materiales en las existencias, su importe se carga en la cuenta de “errores de almacén” con abono a la cuenta de “existencias”, puesto que su importe reduce el activo disponible. Si el error descubierto fuera sobrante, su importe se abona en la misma cuenta o bien en otra como “sobrante comprobado”, diferencia positiva de almacén, etc, que permite llevar por separado errores positivos y negativos.

El mismo tratamiento contable registrará las roturas, mermas, deterioros, etc.

6.4.- Valoración de las existencias.

Hay diferentes tipos de valoraciones de las existencias y métodos para su rotación en el almacén, los más conocidos son los métodos *FIFO*, *LIFO*, precio estándar, pero el más utilizado en los hospitales, por ser el más práctico, es el precio medio ponderado.

La utilización de uno u otro método está condicionado a la búsqueda de ventajas en las operaciones contables del precio de valoración o en el movimiento de productos.

Brevemente resumimos que *FIFO* significa que la mercancía que primero entra es la que primero sale valorada. *LIFO* significa que lo último que entra es lo primero que sale en cuanto a mercancía y en cuanto a valoración, que el último precio al que ha entrado la mercancía es el que se aplicará a la mercancía que salga.

El precio estándar es el que se aplica en la valorización de los artículos almacenados. Según las tablas de valores establecidos por la empresa, no siendo estos necesariamente el valor de entrada.

La valoración de las existencias al precio medio ponderado es el método más justo, y se suele aplicar en empresas que no precisan especular con el valor de los productos y lo que necesitan es valorar cada artículo por el importe total que entró.

Más claro, al importe total del artículo que hay en existencias se le suma el importe total de la cantidad de entrada; el total de los dos importes se divide por las unidades que han entrado y las que existían en el almacén, el resultado será el nuevo precio medio.

Un ejemplo puede ser:

- Existencia inicial del artículo AA213	300u. a 10€ = 3000€
- Primera entrada del artículo AA213	50 u. a 12€ = 600€
- Existencias resultante del artículo AA213	350 unidades
- Valor de las existencias resultantes	= 3600€
- Cálculo precio medio ponderado	$3600/350 = 10,28€$
- Segunda entrada del artículo AA213.	20 u. a 9€ = 180€
- Nueva existencia resultante del AA213	370 u
- Valor de las existencias resultantes	= 3780€
- Cálculo precio medio ponderado	$3.780/379 = 10,21€$

7.- DESPACHOS/SALIDAS.

El despacho del almacén general consiste en preparar los artículos que están almacenados y que los distintos servicios del hospital piden.

Esta función debe tener un sistema que permita la correcta coordinación entre los servicios y el almacén, a través de un amplia información que posibilite a aquellos conocer los artículos que pueden pedir, así como al almacén adecuar sus stocks a la demanda de los servicios.

En cuanto a la información que debe facilitar el almacén, lo básico es un *listado o catálogo de productos almacenables*.

7.1.- La petición.

Sobre la forma de realizar los pedidos al almacén por parte de los servicios, existen distintos sistemas que están condicionados con el sistema de organización que tenga establecido el hospital:

- Vale de petición
- Petitorio cerrado
- Petitorio abierto
- Pactos periódicos: envíos fijos
- Envíos según consumos.

El *Vale de petición* es un impreso sobre el que se rellena el nombre del servicio, artículos que se piden y cantidades solicitadas.

Petitorio cerrado es una lista de artículos, sobre la que el servicio puede pedir las cantidades necesarias sin poder añadir otros artículos.

El *petitorio abierto* es lo mismo que el cerrado pero con la diferencia de que se pueden añadir otros artículos que no figuran en el mismo.

El *pacto periódico* es un acuerdo entre el servicio y el almacén por el que se convienen las entregas de materiales, que pueden ser fijas durante un período de tiempo o sobre consumos, según los datos que el servicio facilite. Este último caso es el que se daría en el momento en el que se realizará un control de los almacenes secundarios de los hospitales.

7.2.- Preparación de pedidos.

Según el calendario establecido, el personal del almacén preparará los pedidos de los servicios y con la correspondiente nota de envío los dejarán en la zona de despachos para su retirada en el momento de la distribución.

El grado de informatización en la gestión de stocks, será el que determine si los pedidos no despachados por falta de material pueden quedar a la espera de una entrada para su preparación y envío al servicio, o éste repetir la petición.

El sistema de preparación de los pedidos puede variar según el tipo de almacén, el número de almaceneros, etc., pero en líneas generales se siguen los mismos pasos.

7.3.- Salidas.

Todas las salidas deberán ser justificadas con el correspondiente documento de despacho, que tendrán que firmar en el servicio cuando reciban los artículos que se entregan, devolviendo una copia al almacén.

Lo habitual es que en el momento que un producto sale del almacén general se procede a dar como consumido en el sistema informático. Mas adelante se abordarán los traspasos (entre almacenes) o salidas de productos que permanecen como no consumidos en nuestro sistema informático.

Es muy importante ordenar y custodiar los vales de salida debidamente firmados, ya que estos documentos son los justificantes que los responsables del almacén tienen para demostrar el destino real que ha dado a las mercancías.

8.- LA CODIFICACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN.

Este apartado, aunque está incluido dentro del temario de almacenes se tendría que considerar separadamente, ya que, sí bien, en un primer momento se trabaja dentro de los almacenes en cuanto a control y gestión de entradas, stocks y salidas, la informatización está llevando a una gestión integrada de todo el área de suministros, con lo que este tema podría ser encuadrado en una oficina de enlace o coordinación entre suministros y el resto del hospital. Es lo que nosotros llamamos **sección de control**.

8.1.- El código.

La codificación es el primer paso en la clasificación de los artículos y para ello se precisa una normalización o creación de unos criterios estables.

El INSALUD por medio de la circular 7/95 establece en este campo unas líneas de acción que se han de tener en cuenta. En ellas se define:

- Tipo de materiales.
- Subgrupos.
- Grupos.
- Familias.

Al codificar, aconsejamos utilizar un código numérico, ya que es más práctico en la introducción de datos.

Un buen sistema de codificación ha de tener pocos dígitos y la máxima información.

También, el código debe disponer de un dígito de control, elemento muy práctico a la hora de evitar errores en el proceso de datos.

8.2.- El nombre.

La nomenclatura es otro aspecto a tener en cuenta en los artículos de consumo hospitalario, por eso su definición debe ir desde la más genérica hasta la más compleja:

- Nombre genérico.
- Número, Calibre, Color, ...
- Marca.
- Referencia específica.
- Etc.

Es muy importante establecer el criterio de dar un código diferente a cada artículo en cuanto cambie de tamaño, color, unidad de medida o cualquier característica que lo diferencie de otro artículo parecido.

Se han de evitar nombres donde se pueda meter de todo, tales como varias referencias, varias tallas, etc, igual que hay que eliminar la duplicidad de códigos para un mismo artículo.

*PARA CADA ARTÍCULO UN CÓDIGO
Y UN CÓDIGO PARA CADA ARTÍCULO.*

8.3.- Unidades de medida.

La unidad de medida es otra característica que define el producto y es de gran importancia. Un producto puede tener distintas unidades de medida y por lo tanto deberá tener códigos distintos.

Para evitar errores es necesario reducir la unidad de medida a la mínima unidad de utilización.

8.4.- Tipos de envases.

Frecuentemente el tipo de envase se confunde con la unidad de medida pero es un concepto diferente. Mientras que la unidad de medida sirve para medir el artículo, contar el artículo, el tipo de envase sirve para agrupar las unidades de medida.

9.- GESTIÓN DE STOCKS Y STOCK ÓPTIMO.

Es el momento de entrar en la parte más importante de la gestión de almacenes. Puede existir una buena organización de entradas, almacenamiento y salidas y no hacerse una correcta labor de gestión de stocks, manteniendo grandes cantidades almacenadas, cubriendo períodos de tiempo largos, recibiendo partidas de reaprovisionamiento grandes, etc.

Las técnicas de gestión de stocks son objeto de enseñanzas especializadas y no se concibe que se pueda administrar adecuadamente una empresa sin utilizarlas.

La investigación empieza por el análisis de lo que comprende el concepto de aprovisionamiento, en el que está incluido la compra, que también encuadra la negociación, el pedido, el plazo de entrega y el almacenamiento.

Si el ritmo de la producción y de la demanda se pudiera ajustar exactamente, sin fluctuaciones no habría necesidad de mantener stocks costosos.

Aquí podemos establecer una definición general de stock como el conjunto de mercancías o de artículos acumulados en espera de su utilización posterior, más o menos próxima, que permite abastecer a los usuarios en función de sus necesidades, sin imponerles retrasos debidos a las discontinuidades de fabricación o demoras en la entrega por parte de los proveedores.

Así, un stock puede establecerse deliberadamente porque se ha comprado material con la intención firme de tenerlo disponible en todo momento, o bien, nace más o menos espontáneamente y sin intención premeditada, porque se dude en deshacerse de los objetos que entran en el almacén o de aquellos que no tienen un uso regular.

Las razones que motivan el mantenimiento de un stock permanente son diversas:

- 1.- Asegurar la explotación cotidiana regular.
- 2.- Cubrir una necesidad previsible, pero excepcional.
- 3.- Hacer frente repentinamente, a una necesidad imperiosa, pero aleatoria.

Las decisiones a tomar deberán adaptarse a cada caso, lo que supone la obligación de considerar no un stock global único, sino varios stocks, diferentes por su naturaleza.

Con ello, se llega a distinguir varias categorías de stocks:

- 1.- *STOCK NORMAL*, constituido por el material comprado con vistas a su utilización corriente y continuada.
- 2.- *STOCK DE SEGURIDAD*, constituido por material que se mantiene en el almacén por encima del stock normal, que sirve para tener un nivel de servicio satisfactorio.

Otros tipos de stocks, como de ciclo, de anticipación, de especulación, de recuperación, mínimos y máximos, etc, tienen unos objetivos concretos que dependiendo del tipo de organización tienen su razón de ser.

En el hospital, el que nos interesa es el stock normal y el de seguridad. Para estudiar la gestión de estos stocks hay que tener en cuenta tres componentes:

- Definición y elección de una política de stocks.
- Control y vigilancia de los stocks.
- Renovación de los stocks.

Sea cual sea el flujo de consumos, los stocks aparecen como un mal inevitable con el cual hay que contar si se desean limitar los estragos del desabastecimiento. Constituyen para toda empresa pública o privada una verdadera inversión. La cuestión es establecer la dimensión óptima de esta inversión: se trata de elaborar una *POLITICA DE INVERSIONES*.

Toda inversión en stocks equivale siempre a una privación de otras inversiones más productivas, todo ello implica tener que escoger entre varias opciones.

- ¿Hay que tener existencias de todos los artículos susceptibles de ser utilizados algún día, o bien sólo de algunos, y de cuales?
- ¿Cuál es el número óptimo de unidades a tener en stock para cada artículo?
- ¿Cómo determinar el riesgo de penuria económica funcionalmente aceptable?

Después de tener una respuesta a estas cuestiones, es necesario un análisis detallado del contenido y del comportamiento de un cierto número de cargas financieras que ya se pueden clasificar esquemáticamente en dos grandes categorías:

- 1.- Las que vienen dadas por la misma existencia de los stock, y que son de carácter seguro y conocido.
- 2.- Las que se dan si se produce una carencia o insuficiencia de stocks, que son de carácter aleatorio.

Nos encontramos, tras estos primeros pasos, en la situación de justificar los stocks como lo hacia Martín J. Santandreu al principio de estos apuntes en la definición de almacén.

9.2.- Sistemas de stocks.

Para describir los modelos de gestión hay que tener en cuenta una clasificación en tres dimensiones:

- 9.2.1.- Demandas deterministas/probabilistas.
- 9.2.2.- Demanda de constante/variable
- 9.2.3.- Política de revisión continua/revisión periódica.

9.2.1.- Demanda determinista/probabilista.

La demanda se considerará determinista si los valores pueden ser previstos con precisión, en caso contrario, el modelo probabilista incorpora incertidumbre en la demanda con lo que los valores usados tendrán márgenes de incertidumbre que permitirán no acertar en la previsiones.

9.2.2.- Demanda constante/variable.

Los modelos constantes serán usados cuando la evolución de la demanda es constante, es decir para la demanda probabilista, si la distribución de posibilidad no varía.

9.2.3.- Política de revisión continua/periódica.

En un modelo de revisión continua se supone que el nivel de stock puede ser monitorizado continuamente y puede realizarse una acción en cualquier momento. En un modelo de revisión periódica, el nivel de stock se comprueba periódicamente, por ejemplo una vez al mes, y las decisiones se toman tan solo entonces. Los modelos de revisión periódica son más fáciles de implantar, permitiendo la agregación de pedidos de varios artículos, pero requieren un nivel más elevado de stocks.

9.3.- El stock óptimo.

Si fuese perfectamente conocido el consumo (incluso en su programación exacta a lo largo del año), si se respetaran los plazos de entrega y si los transportes no tuvieran posibilidad de retrasos, no existiría razón para mantener existencias estocadas, excepto aquellas que cubran el período de tiempo entre una reposición y la siguiente.

Para cubrir los riesgos de retrasos en las entregas hay que realizar una valoración de que tipo de stock debemos tener, tanto de stock corriente o normal, como de seguridad. No es conveniente, aunque se busque seguridad y tranquilidad, aplicar coeficientes muy elevados ya que producirían un aumento de la inmovilización en los almacenes y por lo tanto afectarían a las inversiones.

Para protegernos contra los retrasos en los plazos de entrega, estimaremos éstos en días. Así mismo, los posibles retrasos por causa del transporte también los estimaremos en días.

Otro factor a tener en cuenta, y que también estimaremos en días, será el tiempo empleado en los trámites internos en nuestra propia organización (control de calidad, recuento o pesaje, registro de entrada, etc), y que harán que desde el momento de la llegada del producto o mercancía hasta su utilización transcurra normalmente un determinado espacio de tiempo.

9.3.1.- Cálculo del stock óptimo.

A continuación se describen algunos ejemplos. Sea un producto cuyo consumo es bastante regular a lo largo del año:

E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
38	32	25	23	40	50	45	0	23	53	42	35	420

Supongamos que aplicamos un porcentaje de seguridad para cubrir posibles errores de programación del 20%.

- Posible retraso en la entrega 8 días
- Posible retraso en el transporte 5 días
- Trámites internos 2 días

TOTAL RETRASO POSIBLE 15 días

Tomando como base el mes de mayor consumo, tendríamos la siguiente fórmula:

$$\text{STOCK ÓPTIMO} = 53 + (53 * 20 / 100) * (15 / 30)$$

Esta fórmula requiere una aclaración: hemos estimado el consumo del mes de octubre que es el mayor del año, le añadimos el 20%, esta cantidad de consumo mensual previsto lo multiplicamos por 15 días de retraso posible y lo dividimos por 30 días, con lo que tendremos el stock óptimo.

Como punto de comparación para el próximo ejemplo observamos que el stock óptimo en el ejemplo anterior es de 31,8 unidades de relación con el consumo anual:

$$\frac{31,8 \cdot 100}{420} = 7,57\% \text{ del consumo anual total}$$

Otro ejemplo, con un producto cuyo consumo es bastante irregular a lo largo del año:

E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
10	5	12	20	10	15	12	0	11	45	60	10	210

Aplicaremos igual porcentaje de seguridad de errores de programación, el 20% y los mismos posibles retrasos y demoras de 15 días.

Tomamos como base el mes de mayor consumo, y tendríamos la siguiente formula:

$$\text{STOCK OPTIMO} = 60 + (60 * 20/100) * (15/30) = 36$$

Si se compara con el ejemplo anterior, se ve que el stock óptimo representa un 17,14% del consumo anual:

$$\frac{36.100}{210} = 17,14\%$$

De la comparación de los dos porcentajes correspondientes a los ejemplos anteriores, podemos deducir que la importancia o cuantía del stock de seguridad aumenta a medida que el consumo del producto es más irregular a lo largo del año.

Debemos decir que en el cálculo del stock óptimo se pueden realizar modificaciones en el número de días en función de los niveles de seguridad y de fiabilidad de los proveedores, etc.

9.4.- El coste del stock.

Este concepto se ve muy afectado por el objetivo final que se persiga, sea beneficio o sea rentabilidad.

Si el objetivo es el beneficio, el coste que representa el stock, corresponde a dos conceptos básicos:

- 1.- Coste de capital
- 2.- Coste de almacén

9.4.1.- Coste del capital.

Como toda inversión debe considerarse el coste que a nivel de gastos financieros ello comporta y que debe valorarse al nivel del último escalón de financiación, esto es, del escalón más caro con que el departamento financiero obtiene dinero en alguna entidad de crédito.

9.4.2.- Coste del almacenamiento y posesión.

Este coste representa el gasto que produce la ubicación del stock y su mantenimiento, y comprende:

- Gasto de superficie (m², propios o alquilados).
- Gastos de instalaciones (estanterías, armarios, etc.).
- Otros gastos.

A este coste hay que añadirle el que supone tener una parte de los recursos financieros inmovilizados sin poderse invertir en otra parte que posiblemente darían una mayor rentabilidad. Lógicamente esto se tiene en cuenta en la empresa privada; en la pública debería tenerse en cuenta al menos a la hora de hacer los cálculos de costes.

9.4.3.- Índice de tasas de rotación interna.

Este índice nos indica la eficacia de la gestión de la rotación de stock. La fórmula es la siguiente:

$$\text{TASA DE ROTACION} = \frac{\text{CONSUMO TOTAL DEL AÑO}}{\text{VALOR DE LA EXISTENCIA}}$$

Cuanto mayor sea esta tasa, mayor será el índice de eficacia que se logra.

Esta fórmula puede aplicarse a todos los productos de almacén, bien sea a grupos de productos o a producto a producto.

10.- LA DISTRIBUCIÓN.

Los materiales llegan al almacén o están en stock y para hacerlos llegar a los servicios que han de utilizarlos se necesitan personas y medios que realicen esta labor.

También el sistema de distribución, es diferente según el tamaño del hospital y la organización que se tenga. En algunos centros son los servicios quienes se encargan de retirar los materiales del almacén y en otros existe personal dependiente del almacén que realiza este trabajo. Nos inclinamos por este último sistema por ser más eficaz y seguro.

La distribución se puede hacer por periodos de tiempo que pueden variar. Lo normal son periodos de una semana, pero pueden ser de quince días para materiales como los de oficina, o de tres o cuatro días para artículos de gran consumo, como los de nefrología, esterilización o rayos.

11.- MEDIOS AUXILIARES.

Para realizar los trabajos de almacenamiento y distribución se dispone de distintos medios que facilitan las labores, así como métodos de prevención que permiten mantener los stocks en condiciones para su uso. Es difícil definir perfectamente cuales son los medios auxiliares que precisa el almacén de un hospital, ya que están relacionados con la situación, los espacios, la capacidad, etc.

Pero no hay que ignorar la existencia de estos elementos auxiliares, tales como: las estanterías (fijas y móviles), pallets y armarios para el almacenamiento, y las carretillas fijas y elevadoras, traspaletas manuales o eléctricas, muelles móviles, etc, para el transporte, la carga y la descarga de productos.

12.- MÉTODOS DE PREVENCIÓN Y SEGURIDAD.

Los métodos de prevención con que se debe contar en el almacén para evitar la pérdida o deterioro de los materiales o situaciones de peligro para las personas que trabajan con ellos, deben estar dirigidos hacia tres tipos de riesgos:

- ACCIDENTES
- ROBOS
- INCENDIOS

A) PREVENCIÓN CONTRA ACCIDENTES.

En los almacenes, por la movilidad que existe y el cambio constante que se produce, existe un riesgo grande de sufrir accidentes con peligro para las personas y deterioro de los materiales.

Se debe adiestrar al personal almacenero y de reparto en el manejo de cargas y su almacenamiento, resistencia de los envases, contenidos, etc. También es necesario disponer de planes de actuación para el caso de accidentes con productos peligrosos.

B) PREVENCIÓN CONTRA ROBOS.

Debemos establecer normas que eviten cualquier posibilidad de fuga de materiales, sobre todo:

- Limitación rigurosa del acceso a los almacenes de personas ajenas a los mismos.
- Prohibición de efectuar salidas de material sin control ni justificante.
- Control de las disposiciones de llaves.

C) PREVENCIÓN CONTRA INCENDIOS.

Se debe disponer de elementos de detección o lucha pasiva como detectores iónicos o de temperatura, así como de lucha activa: sprinklers, mangueras, extintores, etc. Estos medios, evidentemente, han de ser revisados periódicamente.

En los almacenes es muy necesario disponer de una compartimentación que evite la propagación de cualquier incendio, para minimizar así las consecuencias del mismo.

Se han de crear planes de emergencia en los que se incluya la concienciación del personal sobre la importancia de trabajar con mentalidad de evitar el riesgo.

13.- LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

1.- Informática.

La informática como herramienta de gestión es fundamental hoy en día para poder realizar una buena gestión de compras y materiales. Es imprescindible conocer los siguientes puntos:

- 1.- Selección de posibles proveedores. La informática debe facilitarnos no sólo los precios de los distintos proveedores sino las incidencias de estos.
- 2.- Control de *STOCKS* valorados. Deberá tenernos informados de las existencias valoradas que tenemos en nuestros almacenes a fin de que no se produzcan roturas en el suministro.

3.- Consumo de productos valorados por los diferentes Servicios.

Esta información será muy útil a la hora de tomar decisiones sobre cambios de productos.

- Solicitud de pedidos.
- Selección de proveedores.
- Elaboración de pedidos.
- Control de stocks.
- Entrada de pedidos.
- Consumo valorado por servicios.

1.1.- Selección de ordenadores.

- Cumplimiento del plazo de entrega.
- Respuesta del mantenimiento.
- Continuidad de proveer el mismo producto.

1.2.- Sistemas de información.

La importancia de la información para una buena gestión en los centros hospitalarios es básica. Debemos considerar, que además de tener un sistema de información general integrado en todo el centro y conectado a un **host central**, es interesante que esta aplicación núcleo sea totalmente abierta, a fin de poder conectar el programa idóneo en cada uno de nuestros servicios o unidades de gasto. P.E.: Suministros, Cocinas, Contabilidad,...

Actualmente, se está hablando de la contabilidad analítica en los centros hospitalarios. Debemos tener en cuenta que difícilmente podremos tener una contabilidad analítica si no disponemos de una importante fuente de información.

No solamente debemos considerar el sistema informático en los diferentes servicios, debemos ser conscientes de la necesidad de disponer de una aplicación final llamada *programa de imputación de costes*, que como su propio nombre indica irá imputando a cada servicio o unidad de gasto los costes directos o indirectos del centro, ayudándonos a obtener de esta forma una buena contabilidad analítica.

1.3.- Utilidades de aplicación de compras y suministros.

- 01.- Gestión de pedidos
- 02.- Selección de proveedores.
- 03.- Gestión de almacenes.
- 04.- Control de stocks.
- 05.- Control de caducidad de los diferentes productos.
- 06.- Acceso a los productos adquiridos por el centro.
- 07.- Acceso a los precios de los productos adquiridos por el centro.
- 08.- Control de consumos realizados por las unidades de gasto.
- 09.- Control económico de las unidades de gasto.
- 10.- Estadística.

1.4.- Gestión de pedidos.

Partiendo de la disponibilidad en el centro de un almacén centralizado, la solicitud de material por parte de las diferentes unidades de gasto ha de hacerse directamente a este. Optimizaremos notablemente los pedidos si cada una de las distintas unidades dispone de una tabla de productos codificada con la que poder concretar sus pedidos a almacén.

La automatización de estos pedidos consiste en la restricción de acceso del terminal propio de cada unidad de gasto a los productos ajenos a ella. De esta manera, conseguimos la actualización de productos y la gestión de pedidos en las diferentes unidades de forma automática.

Los pedidos a proveedores han de estar previstos en nuestro programa de compras. Estos pedidos, después de haber efectuado una selección de proveedores como veremos, se comunicarán directamente al almacén y a contabilidad a fin de informarles sobre la recepción y facturación respectivamente. En estas comunicaciones figurará, además de las descripciones y códigos del pedido, la fecha y el plazo de entrega a fin de controlar las posibles incidencias de cada proveedor.

1.5.- Selección de proveedores.

Nuestra aplicación de compras ha de facilitarnos los precios correspondientes a los distintos proveedores (recomendamos un grupo de cinco) de cada producto concreto. Deberá informarnos de las distintas

incidencias producidas por cada uno de nuestros proveedores y las características de estos.

Incidencias: Se entiende por incidencia, la calidad del proveedor en su servicio, las posibles irregularidades en el proceso de facturación y contabilidad de este, etc.

Características:

- Calidad de sus productos
- Proveedor nacional (Si/No)
- Fabricante del producto(Si/No)
- Distribuidor exclusivo (Si/No)
- Importador directo (Si/No)

Un modelo de *interface* de usuario o pantalla de trabajo a la hora de realizar nuestra selección de proveedores, debe brindarnos la posibilidad de conocer todas las incidencias de cada uno de ellos, a la vez de permitarnos controlar en su totalidad, el estado actual del stock del producto.

Producto: (00000000000) (unidad de producto)

Stock máximo:(999999) Stock mínimo:(555555) Punto de pedido:(333333)

Stock en almacén(6666) Pendiente de recibir (2222)

Fecha de pedido (00/00/00) Fecha de entrega (00/00/00)

Proveedor	Cod.	Precio	Fecha
Proveedor número uno	(0000000001)	(00,000.000)	(00/00/00)
Proveedor número dos	(0000000402)	(00,001.000)	(00/00/00)
Proveedor número tres	(0000000005)	(00,000.000)	(00/00/00)

Ultimos pedidos.

F. pedido	P. entrega	F. entrega	Proveedor	Unidades	Precio
(00/00/00)	(00/00/00)	(00/00/00)	(00000000)	(00000)	(0,000,000)
(00/00/00)	(00/00/00)	(00/00/00)	(00000000)	(00000)	(0,000,000)
(00/00/00)	(00/00/00)	(00/00/00)	(00000000)	(00000)	(0,000,000)

Area de mensajes.

1.6.- Gestión de almacén.

Nuestra aplicación de gestión ha de controlar totalmente las entradas y salidas de productos de nuestro almacén.

Controlaremos la entrada de productos aceptando solamente los envíos que figuren en nuestro terminal como “pendientes”. Estos envíos pendientes serán generados solamente por pedidos automáticos, programados o emitidos por el responsable de compras.

La salida de productos solamente se efectuará a través de solicitudes de las diferentes unidades de gasto registrando cada una de las entradas a fin de efectuar un control económico y de consumos en el centro.

1.7.- Control de stocks.

El control de stocks se efectuará integrando en nuestra aplicación la variable “*stock actual*” que controlaremos en función de las entradas y salidas.

Estableceremos de la misma manera, el “punto de pedido”, entendiendo como tal el valor de stock actual en el que nuestra aplicación generará automáticamente el pedido para reponer existencias del producto hasta el valor conocido como stock máximo.

1.8.- Control de caducidad de los diferentes productos.

Debido a la cantidad de productos que se consumen en un centro sanitario y dada la característica de caducidad en muchos de ellos, es importante el hecho de que nuestra aplicación sea capaz de controlar este factor a fin de impedir mermas a final de año con productos ya caducados a los que no se les ha dado salida en los almacenes. Si bien esto depende de una buena organización del almacén y de un buen estudio provisional y previsual, la forma óptima de incluir un control de caducidad eficiente de nuestros productos pasa por incorporar en nuestra aplicación la gestión de código de barras.

1.9.- Acceso a los productos adquiridos por el centro.

Todos los productos introducidos en los ficheros de nuestro programa de compras deberán ser codificados. Procederemos de la misma forma, a la creación de familias con la finalidad de diferenciar más eficientemente los productos utilizados.

Para el funcionamiento correcto de este sistema, la importancia de una buena codificación es vital. Debemos tener definido un código para cada unidad de gasto a fin de controlar más eficientemente el destinatario de cada pedido concreto al almacén y por tanto conocer el gasto económico así como el consumo de productos de cada unidad de gasto.

De la misma manera, todos los equipos que consumen material fungible deberán ser codificados a fin de conocer el gasto económico de estos, así como su consumo.

Deberá definirse el sistema de códigos de forma que no lleguemos a duplicar registros en los distintos ficheros.

1.10.- Acceso a los precios de los productos adquiridos por el centro.

El programa deberá facilitarnos los precios del producto a adquirir en cada momento, avisándonos del último precio y proveedor así como la fecha en que se pidió y recibió el producto.

1.11.- Control de consumo realizado por las unidades de gasto.

Una vez introducidos los códigos pertenecientes a las distintas unidades de gasto, el programa nos facilitará el consumo de productos realizado por cada una de ellas. No debemos olvidar su valor económico, a fin de cuantificar el nivel de gastos de la unidad.

1.12.- Control económico de las unidades de gasto.

El control económico viene dado en función del control del consumo. Una vez enlazados los productos con sus precios, la especificación del gasto de cada unidad queda perfectamente definida.

2.- Estadísticas.

La estadística, dentro de nuestra aplicación de compras nos permitirá conocer la evolución de nuestro centro en general y de las distintas unidades de gasto en particular en lo concerniente a consumos y gastos.

Esta característica en el programa de compras nos brinda la posibilidad de conocer datos como la evolución de consumo y/o precio, evolución de gasto, etc.

2.1.- Hoja de inventario permanente y de reposición.

Hoja de inventario y reposición de existencias del centro de consumo						
Número de pedido			Centro de consumo			
Perioricidad			Responsable			
Grupo artículo			Cargo (no impreso)			
Código	Denominación artículo	Unidades medida	Existencias pactadas	Existencias a fecha	Unidades reponer	Observaciones
Conformidad recuento			Reposición existencias			
Fecha	El responsable suministros		Por el almacén preparado		Recibi y conforme	
El responsable del centro						

2.4.- Información sobre actividades logísticas.

2.4.1.- Información sobre compras.

Mensualmente se informará de las compras realizadas (en miles de pesetas) por grupos de materiales y procedimientos de adquisición tal como figura en los cuadros que se insertan al final de este apartado.

En relación con los procedimientos se incluirá en:

- **Concurso Público:** todas las partidas “*pedidas*” mensualmente.
- **A cuenta de Adjudicaciones de Concursos Públicos:** durante el período de vigencia del mismo y/o de aplicaciones de dicha condición.

Ejemplo:

Se ha realizado C.P. N°. N/199x para la adquisición de Material de Laboratorio.

La adjudicación se ha realizado al proveedor “Z”, por un montante anual de 12.000 €. Las entregas se realizarán a demanda mensual de 1.000 €.

La información a proporcionar será exclusivamente relativa al importe del movimiento mensual, es decir:

ENERO	1.000 €
FEBRERO	1.000 €

El cuadro de información que se obtendrá en el ordenador presentará la información acumulada al mes de la fecha:

ENERO	1.000 €
FEBRERO	2.000 €
ETC

En relación con las Compras Directas Urgentes, se observarán las mismas indicaciones hechas para el Concurso Público.

1.- Ratios de Gestión de Compras.

$$\text{Gcd} = \frac{\text{Desviación en el precio}}{\text{Precios presupuestados}}$$

Este ratio de obtención mensual se calculará tomando el total de Compras Directas Urgentes realizadas en el mes, de bienes cuyo valor unitario supere las 60,10 €.

Nos indica la eficacia en la Gestión de las Compras Urgentes cuyo seguimiento es importante para evitar la arbitrariedad en los proveedores al dar presupuestos distintos a los precios finales.

Su valor será: **Gcd = 0**

2.- Tiempo Medio de Entrega de Pedidos por los proveedores.

$$\text{Tmep} = \frac{\text{Valor Pedido a Proveedores Pendientes}}{\text{Valor de pedidos medios diarios}}$$

Ratio de obtención mensual que se calculará tomando el importe acumulado de pedidos pendientes de recepción a la fecha (acumulados) y la media diaria de pedidos, teniendo en cuenta los días desde principio del ejercicio hasta la fecha de cierre del mes de que se trate.

Su valor será: **Tmep = 0**

3.- Tiempo medio de retraso de pedidos.

$$\text{Tmrp} = \frac{\text{Valor de Pedidos Retrasados}}{\text{Valor de Pedidos Medios diarios}}$$

Ratio complementario al anterior. Se calculará tomando el importe de los pedidos recibidos con retraso sobre la fecha prevista y la media diaria de compras teniendo en cuenta los días desde principio del ejercicio hasta la fecha de cierre del mes de que se trate.

Su valor será: **Tmrp = 0 días**

4.- Calidad de las Compras.

$$Cc = \frac{\text{Devolución Pedidos} \times 100}{\text{otal Pedidos}}$$

Ratio de calculo mensual, que se obtendrá tomando los importes acumulados al mes de que se trate, de partidas devueltas a proveedores, de toda clase de pedidos y el total de las compras.

Su valor será: $Cc = 0$

2.4.2.- Información sobre Contratación de Servicios.

Se obtendrá mensualmente en relación con el gasto mensual obligado.

2.4.3.- Información sobre Almacenes.

1.- Sobre regularidad de existencias.

1.1.- Stock de Seguridad.

$$Exs = \frac{\text{Nº Artículos con stock de Seguridad} \times 100}{\text{Total de artículos}}$$

Este ratio nos indica el nivel de seguridad en el Aprovisionamiento.

Su valor deberá ser: $Exs = 100\%$

1.2.- Valores de stock de Seguridad.

$$Exsv = \frac{\text{Valores de los Stock de Seguridad}}{\text{Valor total de Inventario}}$$

Valoración económica de los stock de seguridad

1.3.- Roturas.

$$\text{Exr} = \frac{\text{Nº de Roturas de Stocks de Seguridad}}{\text{Nº de pedidos medios diarios}}$$

Se obtendrá mediante el seguimiento de una muestra de artículos que represente el 10% de los clasificados de mayor valor económico y demanda.

Su valor deberá ser: **Exr = 0**

2.- Sobre Medios Físicos del Almacén.

2.1.- Superficie de almacenaje.

$$\text{ST} = \frac{\text{Superficie de Almacenes}}{\text{Superficie Total}}$$

Ratio que se obtiene relacionando la superficie total ocupada para almacenaje y la superficie total disponible de los edificios.

2.2.- Superficie de almacenamiento por grupos.

$$\text{Sg} = \frac{\text{Superficie de almacenamiento por grupos de material}}{\text{Superficie total del almacén}}$$

Información que se rendirá para todos los grupos de material.

3.- Sobre Distribución.

(Regularidad de Abastecimientos Internos)

3.1.- De los pedidos internos.

$$\text{Rpi} = \frac{\text{Nº Pedidos extraordinarios no sistemáticos}}{\text{Nº de pedidos internos totales}}$$

Su valor será: **Rpi = 0**

3.2.- Tiempo medio de despachos.

$$Tmd = \frac{\text{Nº de pedidos sistemáticos}}{\text{Nº diario de pedidos despachados}}$$

Su valor será: $Tmd = 0$

3.3.- Nivel de reposición.

$$Nr = \frac{\text{Nº de pedidos internos atendidos} \times 100}{\text{Nº de pedidos totales}}$$

Su valor será: $Nr = 100\%$

4.- Sobre facturación proveedores.

(Trámite de facturas)

4.1.- Ratio de eficacia.

$$Fe = \frac{\text{Media de facturas recibidas diarias}}{\text{Media de facturas tramitadas diarias}}$$

Su valor será: $Fe = 1$

4.2.- Tiempo medio de tramitación.

$$Ftmt = \frac{\text{Total facturas recibidas}}{\text{Media diaria de facturas tramitadas}}$$

Su valor será: $Ftmt = 0$ días

4.3.- Nivel de calidad documental.

$$Fc = \frac{\text{Total de facturas devueltas} \times 100}{\text{Total facturas recibidas}}$$

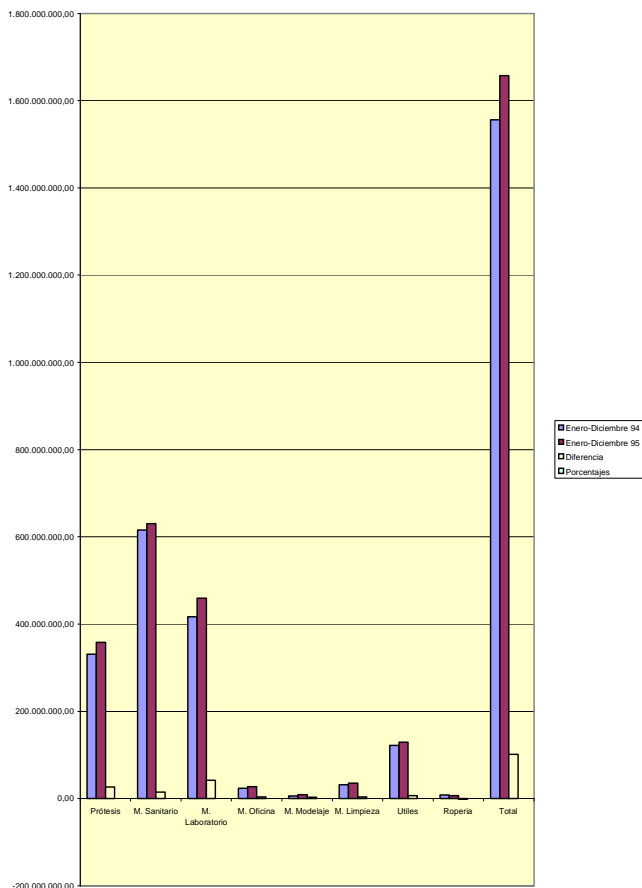
Su valor será: $Fc = 0\%$

2.5.- Información sobre actividades logísticas.

Información sobre actividades logísticas		
Aprovisionamiento y suministros		
	Centro	
	Mes	
Información sobre compras		
1. Ratio de gestión de compras		
2. Tiempo medio de entrega pedidos proveedores		
3. Tiempo medio retrasos de pedidos		
4. Calidad de compras		
Información sobre contratación de servicios		
1. Limpieza		
2. Seguridad		
3. Otros		
4. Mantenimiento	Contratos	
	Reparaciones	
	Obras	
Información sobre almacén (regularidad de existencias)		
1. Artículos con stock de seguridad x 100		
2. Valor de stock de seguridad		
3. Roturas de stock de seguridad (sobre medios físicos del almacén)		
1. Superficie del almacén		
2. Superficie de almacenamiento grupo		
Información sobre distribución (Regularidad de abastecimiento interno)		
1. Pedidos internos		
2. Tiempo medio de despacho		
3. Nivel de reposición		
Información sobre facturación proveedores (tramite de facturación)		
1. Ratio de eficacia		
2. Tiempo medio de tramitación		
3. Nivel de calidad documental		

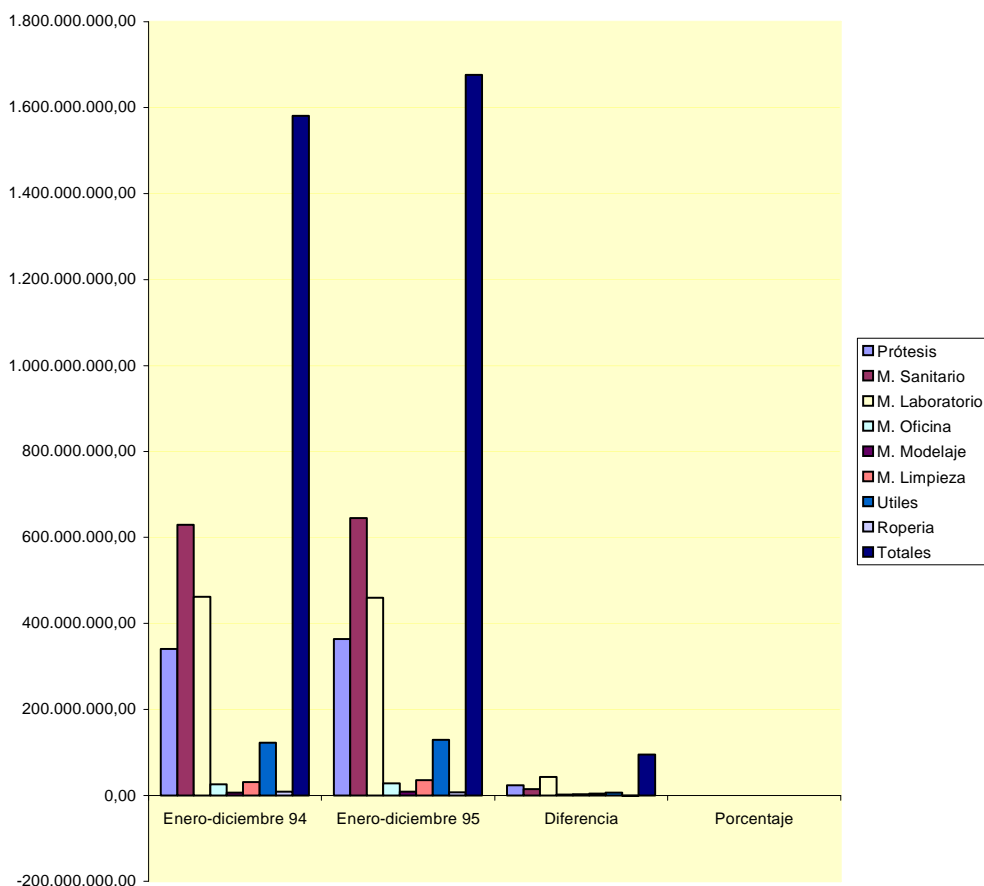
2.6.- Estados comparativos compras.

FAMILIA	Enero-Diciembre 1994	Enero-Diciembre 1995	Diferencia	Porcentaje
Prótesis	331.116.612,33	358.183.134,05	27.066.521,72	8,18%
M. Sanitario	615.440.154,26	630.443.760,31	15.003.606,05	2,44%
M. Laboratorio	417.068.525,82	459.416.344,64	42.347.818,82	10,16%
M. Oficina	23.975.040,09	27.623.293,78	3.648.253,69	15,22%
M. Modelaje	6.162.905,50	9.181.186,78	3.018.280,28	48,98%
M. Limpieza	31.606.320,65	35.791.516,69	4.185.196,04	13,25%
Útiles	122.146.638,40	129.476.403,42	7.329.765,02	6,01%
Ropería	8.423.962,99	7.103.501,06	-1.320.461,93	-15,67%
Total	1.555.940.161,04	1.657.219.140,73	101.278.979,69	6,51%



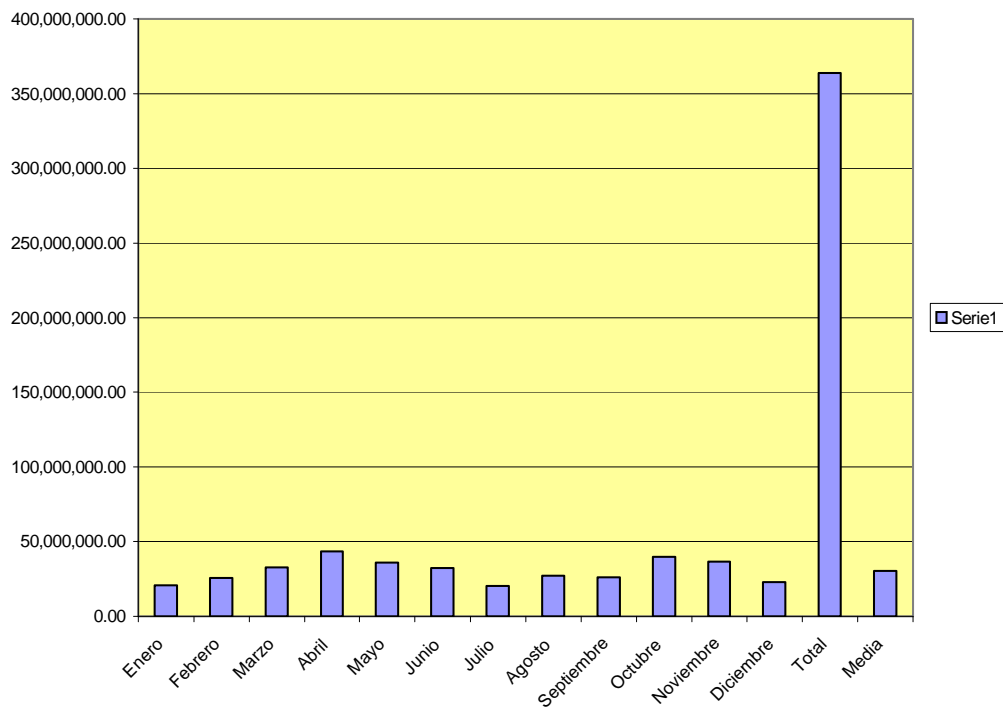
2.7.- Estado comparativo salidas/consumos.

FAMILIA	Enero-diciembre 1994	Enero-diciembre 1995	Diferencia	Porcentaje
Prótesis	340.506.285,68	363.629.212,62	23.122.926,94	6,80%
M. Sanitario	629.860.563,99	644.603.236,29	14.742.672,30	2,35%
M. Laboratorio	461.751.915,11	459.577.851,78	42.825.936,67	10,28%
M. Oficina	25.592.475,97	27.673.084,11	2.080.608,14	8,13%
M. Modelaje	6.339.639,00	8.962.107,14	2.622.468,14	41,37%
M. Limpieza	31.277.494,42	35.672.548,64	4.395.054,22	14,06%
Utiles	122.461.113,62	129.199.758,95	6.738.645,33	5,51%
Roperia	8.451.244,00	7.101.377,02	-1.349.866,98	-15,97%
Totales	1.581.240.731,79	1.676.419.176,55	95.178.444,76	6,02%



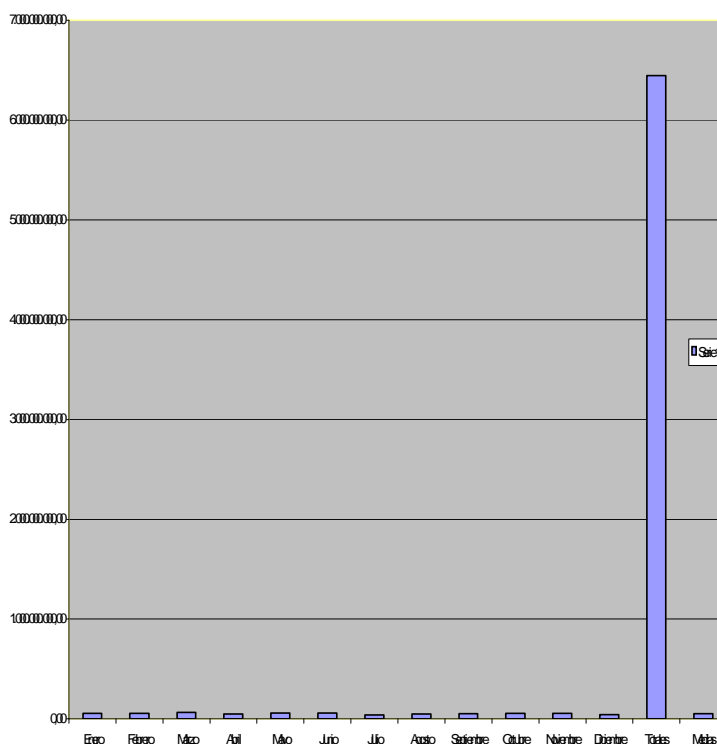
2.8.- Evolución mensual consumos / salidas familia 04 prótesis.

Enero	20.729.598,92
Febrero	25.619.204,00
Marzo	32.644.855,00
Abril	43.657.359,00
Mayo	35.765.638,92
Junio	32.115.355,40
Julio	20.231.461,80
Agosto	27.354.951,77
Septiembre	26.266.813,97
Octubre	39.972.763,87
Noviembre	36.592.072,32
Diciembre	22.679.137,65
Total	363.629.212,62
Media	30.302.434,39



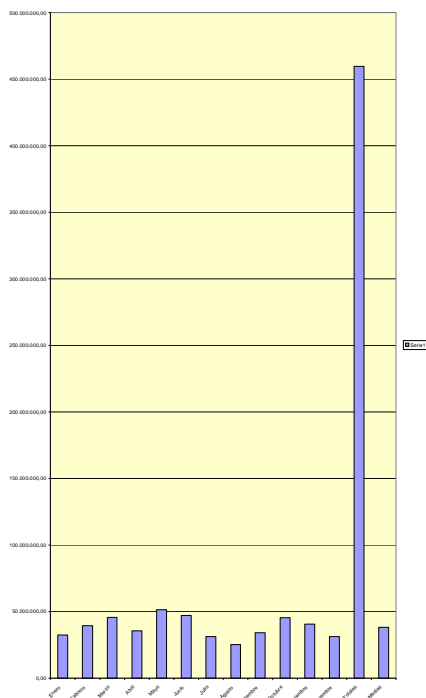
2.9.- Evolución mensual consumos / salidas familia 05 material sanitario.

Enero	55.786.382,84
Febrero	56.701.310,98
Marzo	62.296.521,98
Abril	48.711.723,80
Mayo	61.294.640,41
Junio	59.808.392,60
Julio	39.928.715,32
Agosto	48.836.955,20
Septiembre	53.983.138,93
Octubre	57.027.767,14
Noviembre	56.871.951,91
Diciembre	43.355.735,18
Totales	6.446.033.236,29
Medias	53.716.936,36



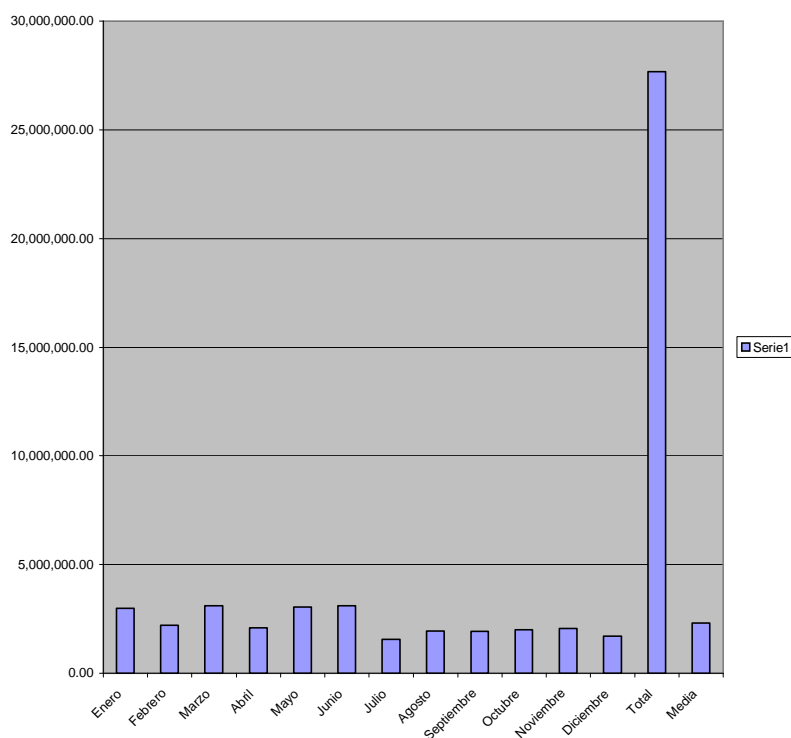
2.10.- Evolución mensual consumos / salidas familia 06 material de laboratorio.

Enero	32.503.995,01
Febrero	39.326.401,01
Marzo	45.617.542,43
Abril	35.628.882,00
Mayo	51.500.188,23
Junio	47.001.571,62
Julio	31.348.085,27
Agosto	25.246.831,26
Septiembre	34.148.658,18
Octubre	45.502.410,38
Noviembre	40.523.557,09
Diciembre	31.329.729,30
Totales	459.577.851,78
Medias	38.298.154,32



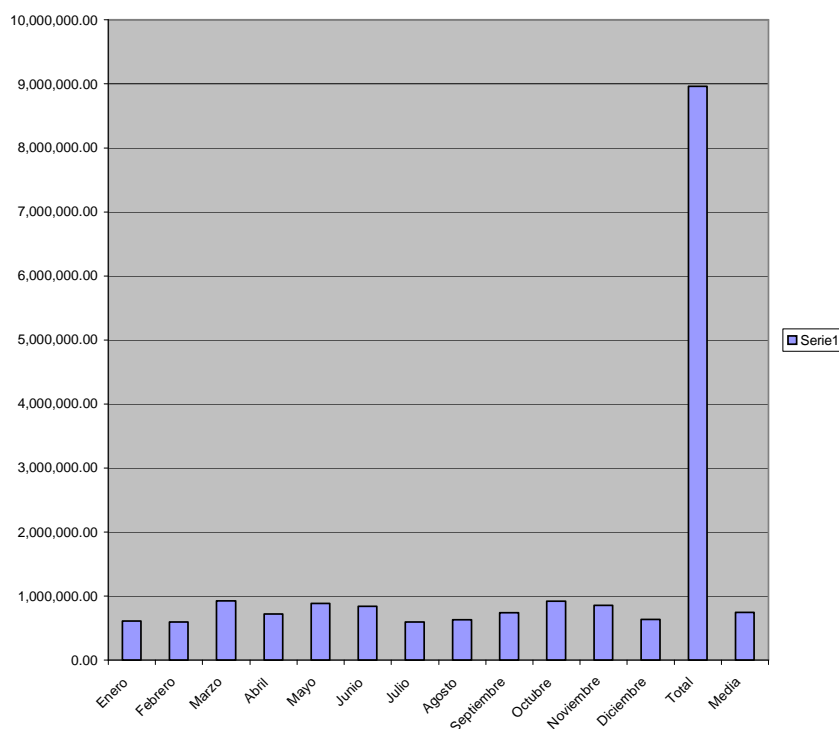
2.11.- Evolución mensual consumos / salidas familia 07 material de oficina.

Enero	2.995.527,00
Febrero	2.194.021,00
Marzo	3.099.630,98
Abril	2.088.596,98
Mayo	3.042.947,20
Junio	3.090.537,20
Julio	1.556.316,77
Agosto	1.936.079,78
Septiembre	1.919.943,60
Octubre	1.996.568,88
Noviembre	2.056.037,89
Diciembre	1.696.876,83
Total	27.673.084,11
Media	2.306.090,34



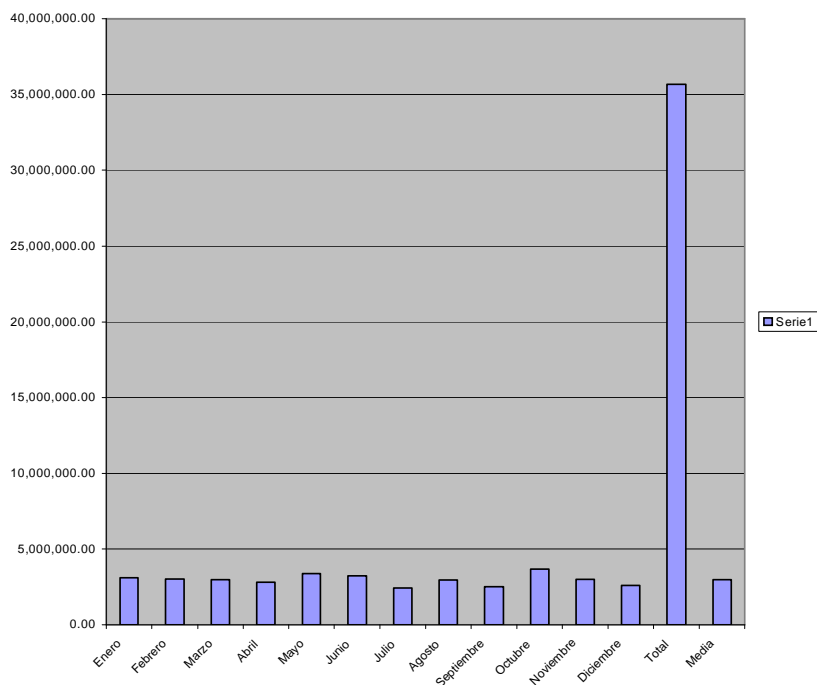
2.12.- Evolución mensual consumos / salidas familia 08 material de modelaje.

Enero	606.854,00
Febrero	596.973,00
Marzo	926.903,00
Abril	719.724,00
Mayo	890.291,00
Junio	840.485,68
Julio	596.786,10
Agosto	630.548,13
Septiembre	742.172,53
Octubre	919.027,41
Noviembre	853.525,64
Diciembre	638.816,65
Total	8.962.107,14
Media	746.842,26



2.13.- Evolución mensual consumos / salidas familia 09 material de limpieza.

Enero	3.091.589,40
Febrero	3.035.267,86
Marzo	2.973.835,00
Abril	2.808.660,00
Mayo	3.366.137,41
Junio	3.230.498,75
Julio	2.416.830,03
Agosto	2.967.694,04
Septiembre	2.525.810,24
Octubre	3.661.023,00
Noviembre	3.009.920,66
Diciembre	2.585.282,25
Total	35.672.548,64
Media	2.972.712,39

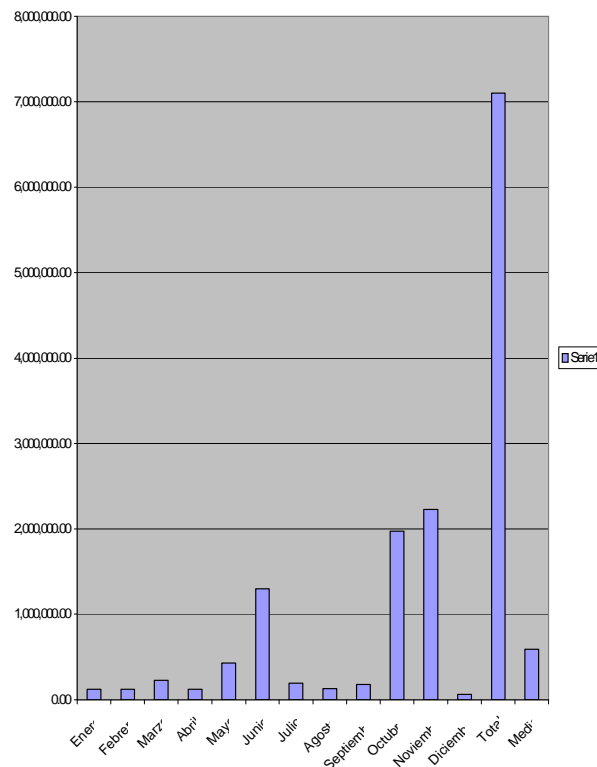


2.14.- Evolución mensual consumos / salidas familia 10 utiles.

Enero	9.465.564,16
Febrero	11.172.142,26
Marzo	10.180.427,62
Abril	12.230.142,79
Mayo	12.282.724,26
Junio	13.144.325,70
Julio	7.899.128,50
Agosto	11.114.075,36
Septiembre	9.207.735,29
Octubre	13.839.682,63
Noviembre	10.629.264,94
Diciembre	8.034.545,44
Total	129.199.758,95
Media	10.766.646,58

2.15.- Evolución mensual consumos / salidas familia 11 ropería.

Enero	119.914,00
Febrero	120.706,96
Marzo	228.810,00
Abril	124.446,50
Mayo	427.911,04
Junio	1.301.975,64
Julio	197.041,00
Agosto	132.946,88
Septiembre	181.260,00
Octubre	1.976.646,00
Noviembre	2.226.599,50
Diciembre	63.120,00
Total	7.101.377,52
Media	591.781,46



Tema IX.- LAS NUEVAS TENDENCIAS EN LA LOGÍSTICA HOSPITALARIA

1.- LA NUEVAS TENDENCIAS.

La importancia a nivel económico que supone el mantener los stocks para el funcionamiento de la empresa, está haciendo que se estudien y establezcan distintas teorías, tales como:

- Gestión integral de los suministros.
- Stock O.
- Justo a tiempo (just in time).
- Sistema “picos” (J.A. Arriostua-GM).
- Calidad total.

Todas estas teorías suponen cambios revolucionarios en la gestión de stocks, pero desafortunadamente, por ahora, son de difícil implantación en los hospitales españoles, no solo por la organización de éstos, también la estructura de proveedores, la mentalidad, etc.

A la hora de hablar sobre las nuevas tendencias en el ámbito de la logística sanitaria, es necesario describir las nuevas herramientas y tecnologías que poco a poco se van implantando:

- Códigos de barras.
- El sistema de codificación EAN*.
- El EDI: Intercambio Electrónico de Datos*.
- El EDIWEB*.

() la información relativa al sistema de codificación EAN, el EDI y el EDIWEB ha sido extraída de documentación procedente de la AECOC.*

2.- LOS CÓDIGOS DE BARRAS EN EL ENTORNO SANITARIO.

Los códigos de barras constituyen, en la actualidad, una herramienta que nos permiten conseguir mejoras importantísimas en la gestión y el control de los materiales.

El uso de los códigos de barras puede realizarse en tres niveles distintos:

Unidad de uso
Unidad de inventario
Unidad de transporte

La utilización de códigos de barras en la cadena de suministros del sector sanitario ofrece grandes oportunidades para incrementar la eficiencia y disminuir los costes.

2.1.- Máximas utilidades de los códigos de barras.

La aplicación de códigos de barras en el Sector Sanitario, en concreto en el Área Logística, genera una serie de ventajas que a continuación se relacionan.

- 1.- Se eliminan errores y fallos ya que el código proporciona automáticamente la información.
- 2.- Se eliminan errores al poder prescindir en la gestión de productos de documentos escritos a mano y de los generados mediante el teclado del ordenador.
- 3.- Permite el control eficaz de los movimientos de los materiales.
- 4.- Mejora la eficiencia y la eficacia del proceso logístico, en concreto:
 - de la recepción de productos y del control y la clasificación de los pedidos.
 - de las salidas y devoluciones de productos.
 - de la realización de inventarios y el control de los mismos.
 - del control de stocks de productos. Nos ayudan a prevenir las roturas de stocks y los sobre-stocks.
 - de los procesos administrativos.

El PRINCIPAL INCONVENIENTE que se presenta cuando se pretende incorporar el código de barras a la gestión de materiales en los Centros Sanitarios, es el que se deriva de la resistencia inicial que experimentan las personas a cambiar de sistema de funcionamiento. Mantener convenientemente informadas a las personas implicadas, en relación con las ventajas que en materia de eficiencia y eficacia genera el cambio de sistema de gestión logístico, limita importantemente esta resistencia inicial al cambio.

3.- EL SISTEMA DE CODIFICACIÓN EAN

El Sector Sanitario como cualquier otro sector con necesidad de mejorar la eficiencia de sus procesos logísticos, precisa identificar y codificar los productos sanitarios y no sanitarios que utiliza en la generación de su output sanitario. Y precisa hacerlo, con un estándar internacional que le permita participar en un mercado cada vez más globalizado.

normalización El estándar de codificación internacional más utilizado en el mundo es en la actualidad el EAN.

El sistema EAN nace inicialmente para conseguir codificar los productos destinados al consumo final. Para ello, se necesitaba un sistema que identificará de forma clara y única cada producto. Se crea entonces, el EAN-13, un código de identificación única y universal para artículos, con una estructura jerarquizada. El sistema evoluciona de la codificación de unidades a la de agrupaciones de productos y posteriormente, a la codificación de sus características.

Codificación de artículos	EAN-13
Codificación de agrupaciones	EAN-13-14-128
Codificación de características	EAN-128

3.1.- El sistema EAN para unidades.

El EAN-13 es un código de identificación creado y diseñado para las UNIDADES DE PRODUCTOS destinados a ser adquiridos directamente por el consumidor final o para ser almacenados, por ejemplo, en las plantas de los Centros Sanitarios, a la espera de su posterior utilización. La

codificación de estas unidades con el EAN-13 no modifica ni anula los códigos internos existentes en los Centros.

Ejemplo de unidad de consumo: Bolsa de algodón de 500gr., caja de agujas, cateter de colangiografía, etc... Es la unidad mínima de consumo.

Es un código compuesto de 13 dígitos, simbolizado a través de un código de barras. Se estructura como sigue:

Código de empresa:

Está formado por el código que EAN internacional asigna a cada una de las agencias nacionales y un prefijo que esta asigna a su vez a sus empresas asociadas.

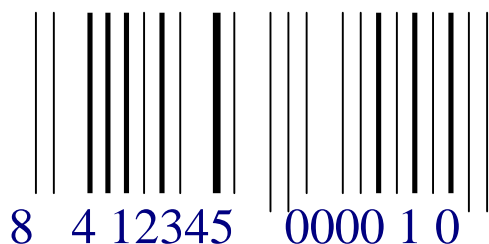
Código de producto:

Está formado por el código que la AECOC asigna a la empresa. Será de entre dos a cinco dígitos.

Dígito de control.

Es un algoritmo de cálculo.

Ejemplo:



EAN 13

84 Asignado por el EAN internacional. Código de empresa.

12345 Asignado por la AECOC. Código de empresa.

00001 Asignado por la empresa. Código de producto.

0 Dígito de control.

3.2.- El sistema EAN para agrupaciones de productos.

El sistema EAN evoluciona de la codificación de unidades de producto hacia la codificación de sus agrupamientos, es decir, hacia la agrupación de productos.

LAS AGRUPACIONES

Las agrupaciones son grupos fijos y estándar de unidades de consumo, creadas para facilitar las tareas de manipulación, almacenado y de preparación de los pedidos. Todas las agrupaciones pueden dividirse en unidades más simples de consumo o de distribución.

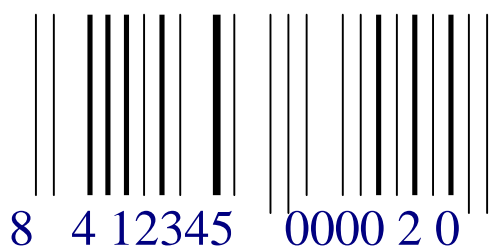
Ejemplo de agrupación: Caja de catéteres, caja de botes de alcohol, etc. Cada catéter o bote de alcohol constituye una unidad de consumo.

El sistema EAN ofrece varias posibilidades para codificar y simbolizar las agrupaciones: EAN-13, EAN-14 y EAN-128.

EAN-13

El EAN-13 creado para la codificación de agrupaciones se fundamenta en los mismos principios que el destinado a la codificación unidades. El código EAN-13 que se asigne a la agrupación tiene que ser distinto al código EAN-13 de la unidad de consumo contenida en la agrupación.

Ejemplo:



EAN 13

EAN-14

El EAN-14 es un código de 14 dígitos. Uno de estos dígitos es la denominada variable logística que indica el nivel de agrupamiento. Esta variable puede tomar valores entre 1 y 8. Es asignada por el creador del producto a cada unidad de expedición distinta del producto.

Ejemplo:



EAN 14

- 1 Variable logística. Puede tomar valores entre 1 y 8.
- 84 Asignado por el EAN internacional. Código de empresa.
- 12345 Asignado por la AECOC. Código de empresa.
- 67890 Asignado por la empresa. Código de producto.
- 5 Dígito de control.

EAN-128

El EAN-128 es un sistema de identificación creado específicamente para entornos no detallistas, se aplica por lo tanto, a unidades logísticas y no de consumo final. Complementa pero no reemplaza a los estándares EAN-13 y EAN-14.

3.3.- El sistema EAN-128.

El EAN-128 es un sistema de codificación que se aplica sobre las UNIDADES LOGÍSTICAS de productos. Es un estándar internacional, utilizado en todo el mundo y con la flexibilidad necesaria para adaptarse a las necesidades específicas de cualquier empresa. Aunque su aplicación se extiende por todos los sectores, es utilizado principalmente en aquellos de gran consumo.

El EAN-128 como el EAN-13 permite la identificación de los productos y además la agrupación de los mismos. Nos proporciona también información de gran relevancia y importancia logística, como por ejemplo, cantidades, números de lote y de serie, fechas, dimensiones, etc. Incluso permite la identificación de localizaciones y de puntos de entrega.

La estructura del EAN-128

En cuanto a la estructura del código EAN-128, incorpora los denominados **IDENTIFICADORES DE APLICACIÓN**, estos elementos permiten clasificar estandarizadamente toda la información que contiene el código.

Los Identificadores de Aplicación (IA) son unos índices de carácter numérico que tienen como función proporcionar significado a los datos estandarizados que les preceden.



En el Sector Sanitario el contenido mínimo de la etiqueta EAN-128 es:

El código que identifica la agrupación mediante el IA(01) en la etiqueta, cuando se trate de agrupamientos estandar. Cuando no se trate de agrupamientos estandar, se indicará en la etiqueta el código EAN de una unidad estandar contenida y la cantidad de unidades mediante el IA(02) y el IA(37).

El número de lote con el IA(10).

La fecha de caducidad con el IA(17).

El código seriado de la unidad de envío SSCC con el IA(00). Es el número de matrícula asignado al bulto. Identifica automáticamente ese número con el contenido de la unidad.

Dentro del sistema EAN las unidades de consumo se etiquetan con la identificación del producto mediante el símbolo EAN-13 o el símbolo EAN-128, utilizando el IA(01). Las cajas, con el IA(01) o el IA(02)+IA(37) para indicar la cantidad de unidades contenidas en la caja. Los palets con el IA(01) o el IA(02)+IA(37) y el IA(00) para el SSCC.

Tanto el proveedor como el cliente deben tener en sus bases de datos los códigos EAN que apunten al palet, a la agrupación intermedia y/o las unidades mínimas.

Datos fijos

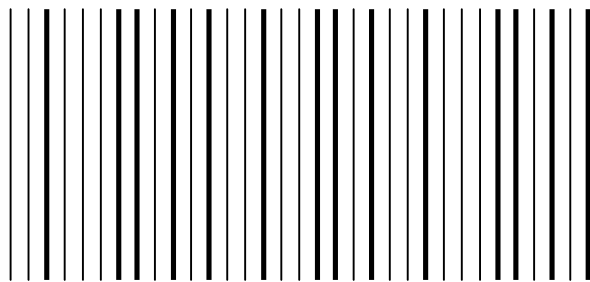
El EAN-13 y el EAN-128 con el IA(01) se utilizan para identificar unicamente al producto diferenciándolo de todos los demás. No proporciona información de los atributos o características del producto como la fecha del vencimiento o el número de lote.

Datos variables

Aunque el contenido del bulto puede ser fijo, hay otros atributos que puede ser necesario identificar únicamente, como la fecha de vencimiento, la cantidad, el número de lote, etc. Los IA con datos variables que se concatenan junto con los datos fijos.

Ejemplo:

EAN-128



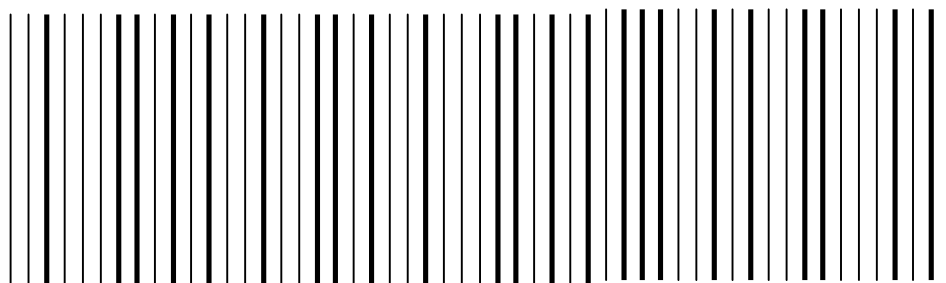
(01) 08412345678905

Identificación de datos
fijos

(01)	IA para el número de artículo EAN.
0	Variable logística.
84 12345	Código EAN de empresa.
67890	Código de producto.
5	Dígito de control.

Identificación datos fijos y variables

EAN-128

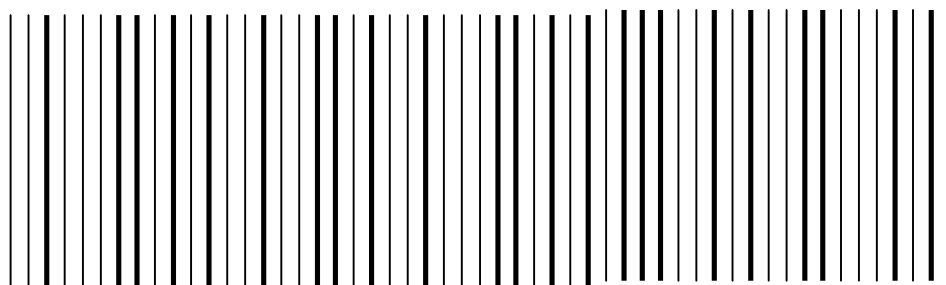


Unidades
Fijas por
Caja

(01) 08412345678905(17)970101(10)123ABC

- (01) IA para el número de artículo EAN.
- 0 Variable logística.
- 84 Prefijo asignado por EAN internacional.
- 12345 Creador del Producto.
- 67890 Código de producto.
- 5 Dígito de control.
- (17) IA para la fecha de caducidad.
- 970101 Fecha de caducidad.
- (10) IA para el número de lote.
- 123ABC Número de lote.

EAN-128



Unidades
Variables
por Caja

(02) 08412345678905(17)970101(37)16(10)123ABC

- (02) IA para el número de artículo EAN de productos contenidos en otra unidad.
- 0 Variable logística.
- 84 Prefijo asignado por EAN internacional.
- 12345 Creador del Producto.

67890	Código de producto.
5	Dígito de control.
(17)	IA para la fecha de caducidad.
970101	Fecha de caducidad.
(37)	IA para la cantidad.
16	Cantidad.
(10)	IA para el número de lote.
123ABC	Número de lote.

En caso de palets seriados:

EAN-128



(00)	IA para código seriado de la unidad de envío SSCC.
3	Carácter fijo para EAN.
84	Prefijo asignado por EAN internacional.
12345	Creador del producto
123456789	Número de serie.
9	Dígito de control.

El EAN-128 permite:

Identificar con códigos de barras las **CARACTERÍSTICAS** de los productos o de las agrupaciones logísticas de estos productos.

Nos permite realizar **SEGUIMIENTOS** de los productos a lo largo de toda la cadena de suministro y en cualquier parte del mundo, ya que estos están perfecta y permanentemente identificados por un número.

Nos permite también establecer procedimientos automáticos para la captura de datos y el tratamiento de la información. De igual forma permite **AUTOMÁTIZAR** el funcionamiento de los propios almacenes.

Automatización de la captura de datos. Permite automatizar la gestión de la información. Con el EAN-128 se incorporan sistemas automáticos de captura de datos y de control de los movimientos de las mercancías enviadas o recepcionadas.

Automatización de los almacenes. A través de la lectura, mediante sistemas de transmisión de radiofrecuencia, de los códigos EAN-128 que incorporan los productos recepcionados, el sistema sabe en que lugar tiene que ubicarlos.

El EAN-128 mejora:

- La necesidad de tener que abrir las unidades de carga de recepción.
- Los tiempos que empleamos en la recepción y envío de las mercancías.
- Las dificultades de la gestión de stocks en los almacenes.
- La imposibilidad de realizar el seguimiento de las mercancías.
- La información relativa a las mercancías que son recepcionadas.
- El control de la información relevante de los productos en stock.

Los beneficios del EAN-128:

- Utilización de un lenguaje común con nuestros proveedores sanitarios, es decir, utilización de un mismo sistema de codificación.
- Captura de datos ágil y eficaz a través de los lectores de código de barras. Disponemos de toda la información relevante de los productos.
- Gestión inmediata de la información, artículo por artículo.
- Reducción de nuestros stocks motivado por el tratamiento informático de la información. Esto nos permite reducir los errores
- Posibilidad de automatizar los almacenes y mejorar nuestro control sobre los procesos de almacenaje y distribución.

- Reducción de los posibles errores generados en la identificación de las mercancías.
- Mejora sensiblemente la gestión del proceso de aprovisionamiento.
- Ahorro general en todos los tiempos implicados en los procesos logísticos.

4.- EL EDI: INTERCAMBIO ELECTRÓNICO DE DATOS.

El EDI es una herramienta de comunicación entre los diferentes sistemas informáticos de empresas o entidades. Las siglas EDI proceden del inglés Electronic Data Interchange (Intercambio Electrónico de Datos). Hace referencia por lo tanto, al intercambio de datos en un formato normalizado entre los sistemas informáticos de quienes participan en transacciones comerciales, soslayando en lo posible la intervención manual. El EDI significa transacción comercial sin papeles, es decir, envío y recepción de documentos comerciales (facturas, pedidos, etc...) utilizando medios telemáticos, con el objeto de posibilitar su tratamiento automático y prescindir de la documentación sobre soporte de papel.

Es el camino más corto entre los sistemas informáticos de quienes participan en la transacción. Los documentos comerciales circulan electrónicamente entre los computadores de las entidades o empresas que participan en estas transacciones, evitándose así posibles errores y permitiendo reducciones importantes en los tiempos dedicados tradicionalmente a la recepción y emisión de documentos. No es un correo electrónico de formato libre, sino que contiene datos convenientemente estructurados que pueden ser perfectamente identificados y procesados por los ordenadores.

Las empresas y entidades que utilizan el EDI utilizan un lenguaje estandarizado, en concreto en el sector sanitario español, se utiliza el estándar internacional EANCOM®, que en España gestiona desde hace años la AECOC.

Asociación Española de Codificación Comercial.

La AECOC es una asociación que persigue mejorar las relaciones comerciales entre empresas o entidades de un sector. Crea herramientas de gestión que permiten racionalizar estas relaciones y es la responsable del desarrollo, administración y mantenimiento de los estándares de documentos comerciales.

Elementos esenciales que intervienen en una comunicación EDI.

- El lenguaje común EANCOM®.

Un lenguaje común es un conjunto de reglas que permiten estructurar de un modo racional y acordado los documentos intercambiados en las relaciones comerciales con el fin de facilitar su manejo y comunicación. EANCOM® es un lenguaje común, neutro (no interfiere en las relaciones comerciales), abierto (con posibilidad de crecer y evolucionar) y estándar (basado en codificaciones y normas internacionales).

EANCOM®, identifica productos, servicios y sus condiciones de suministro, a través del sistema de codificación EAN, identifica empresas a través de los Puntos Operacionales e identifica actos de las transacciones con las Guías de Implantación EANCOM®.

- Los Puntos Operacionales.

Un Punto Operacional es un código numérico estandarizado que identifica a las partes de la empresa que intervienen en los actos de la transacción comercial. Son un concepto fundamental en el EDI ya que identifican de forma única las diferentes partes que intervienen en la comunicación. Permiten direccionar los mensajes EDI hacia el buzón, estación de trabajo o aplicación deseados.

Un Punto Operacional es una referencia que identifica cualquier ubicación física, funcional u operacional en una empresa u organización. Es la parte de una empresa que interviene en uno o varios actos de la transacción comercial. Un código de punto operacional puede identificar: una empresa, una empresa subsidiaria, una división, un almacén, un muelle, un punto de entrega, a personas individuales, etc... La información sobre Puntos Operacionales relevante en una relación comercial se comunica una sola vez por parte de la empresa que los define a sus interlocutores.

Tipos de puntos operacionales.

De buzón: Identifica al buzón en el Centro Servidor.

Fiscal: Identifica a la empresa origen o destino de los intercambios de información.

Lógico: Identifica partes de la empresa. Uno de ellos es el PO central, que administra el resto de Puntos Operacionales.

- Centros servidor.

Su misión es recibir, asegurar la integridad, almacenar y facilitar la recuperación de los documentos que se envían a los usuarios del servicio. Con una sola conexión permite enviar a todos los destinatarios y recibir de todos los remitentes, tiene total disponibilidad, realiza copias de seguridad de los documentos y permite utilizar la factura telemática.

- Red de Comunicaciones.

Su misión es el transporte de información desde las estaciones del usuario hasta el Centro Servidor.

Una vez que las Estaciones EDI han añadido las funcionalidades específicas de seguridad, los mensajes pueden circular por cualquier red de transmisión, internet o red de valor añadido: Red de Telefónica Conmutada, Iberpac, Punto a Punto, RDSI, Infovia, Internet y Redes Públicas.

- Estación de Usuario (software).

Es la herramienta de que dispone el usuario del servicio AECOM, y que le permite la creación, edición, envío y recepción de documentos. Además verifica el formato de los documentos EDI.

Beneficios del EDI.

Los principales beneficios de la utilización del EDI en las transacciones comerciales se relacionan a seguir, de todas formas es evidentemente que estos beneficios se incrementan a medida que el EDI se utiliza con un mayor número de interlocutores:

Utilización de un lenguaje común en las relaciones comerciales y simplificación del funcionamiento de las transacciones.

Reducción de los costes derivados del tratamiento manual de documentos y de la transmisión de las transacciones y mayor productividad del personal antes dedicado a la introducción de datos y gestión de documentos.

Disminución de errores al no procesar manualmente los documentos.

Ahorro en los tiempos al aumentar la velocidad del tratamiento y del envío físico de la información.

Mejora la relación coste-eficiencia ya que se dedican recursos a tareas que aportan valor y se automatizan aquellas más repetitivas.

El EDI en el Sector Sanitario.

Las tareas de gestión en el entorno del Sector Sanitario, como en el de cualquier otro sector, tienden en la actualidad a una cada vez mayor profesionalización. Estos nuevos sistemas de gestión utilizan criterios de optimización de los recursos disponibles, de manera que consiguen mejoras sustanciales en términos de eficiencia. En este sentido, en áreas como la LOGÍSTICA SANITARIA se empiezan a aplicar metodologías y tecnologías ya muy extendidas en el mundo empresarial.

Estas nuevas tecnologías como los códigos de barras, el EAN y el EDI, de gran uso en otros sectores, son también útiles en el Sector Sanitario para conseguir mejorar la gestión de compras, la realización y control de inventarios, la disminución de errores, prevenir las roturas de stock, etc.

Así, el EAN Internacional propone el estándar EANCOM® para cubrir los flujos de información en las relaciones comerciales de hospitales con sus proveedores. EANCOM® es un estándar EDI que contiene la definición y formatos de los documentos comerciales más habituales como pedido, respuesta al pedido, catálogo de productos y precios, facturas, etc. En España ya se han desarrollado guías de implantación de los mensajes PEDIDO y AVISO DE EXPEDICION, que están operativos después de una prueba piloto en la que participaron numerosas empresas.

EDI sobre Internet.

El utilizar internet como red de valor añadido permite abaratar los coste de comunicación frente a los sistemas tradicionales. Consiste en utilizar la red como un medio de correo de los mensajes EANCOM® y se garantiza su total seguridad gracias a la utilización de la firma electrónica y el cifrado de los mensajes.

Ventajas: Reducción de costes.
 Facilidad de acceso.
 Rápida interconexión nacional/internacional.

Inconvenientes: Reducción de la velocidad.
 No existe un gestor.
 No existe un Help-desk de ayuda y asesoramiento.

5.- El EDIWEB.

Con el EDIWEB-AECOC cualquier empresa puede enviar y recibir mensajes EDI de forma sencilla y económica. Es un servicio al que se accede a través de Infovía o Internet y que convierte los documentos cumplimentados a través de sencillos formularios en mensajes EANCOM® que son dirigidos al destinatario. De igual forma convierte los mensajes EANCOM® en formularios que pueden ser visualizados por pantalla e impresos de una forma comprensible para cualquier persona. No permite la integración de los mensajes con los sistemas informáticos internos (facturación, gestión de pedidos,...) ya que los mensajes son rellenados a través de formularios, por lo que no es adecuado para empresas con gran volumen de mensajes.

Diferencias del EDIWEB con el EDI.

- 1.- Acceso a través de Infovía.
- 2.- Autenticación del usuario.
- 3.- Servidor Seguro, la información circula cifrada, garantizándose su integridad y confidencialidad.
- 4.- El usuario sólo necesita software de conexión a infovia o internet, un navegador, un ordenador personal y un módem.

6.- EL CONTROL DE LOS ALMACENES SECUNDARIOS EN EL HOSPITAL E IMPUTACIÓN REAL DEL GASTO.

En la actualidad, es raro encontrar hospitales que realicen el control de existencias en los almacenes secundarios, de planta o segundo nivel. El control está a cargo del personal de enfermería y, como es lógico, su mayor preocupación es que no falte material.

Por otra parte, el sistema contable que existe en los hospitales no refleja el gasto en el momento que se produce o en el tiempo más próximo, en el caso de los materiales el gasto se imputa en el momento en el que sale del almacén.

La importancia económica que suponen estos almacenes aconseja tomar medidas para su control y para eso es preciso que el servicio de suministros participe en ese control, no como aplicación de su área de influencia sino como asesor y colaborador de la parte asistencial, ya que al intervenir en todo el proceso logístico: previsión, compra, recepción y distribución de los productos, dispone de datos que serán necesarios para el control que se pretende establecer.

Este control permite los siguientes resultados:

- 1.- Tener una información profunda de los consumos.
- 2.- Conocer la existencia real del material que tiene el hospital y poner disponer de él en los casos de emergencias en otros servicios, eliminando retrasos en los tratamientos a los usuarios, compras urgentes, etc.
- 3.- Evitar caducidades y obsolescencias que se producen con mucha frecuencia en estos almacenes.
- 4.- Integrar estos almacenes en la política de gestión de stocks del hospital.

Una forma práctica para saber lo que se dispone en cada almacén secundario se podría hacer, apoyados informáticamente, con el siguiente control mensual:

INICIO DEL MES 1:	RECuento INICIAL (R1)
FINAL DEL MES 1:	NUEVO RECuento (R2)

CALCULO CONSUMO REAL MES 1:
 $R1 + ENTREGAS\ MES\ 1 - R2$

SE INICIA EL MES 2: = R2
FINAL DEL MES 2: NUEVO RECuento (R3).

CALCULO CONSUMO REAL MES 2:
R2 + ENTREGAS MES 2 – R3

En la actualidad se han desarrollado nuevos modelos de gestión de materiales que permiten el control de todos los almacenes del Centro Hospitalario, incluidos los almacenes de planta o secundarios. A seguir se describe un sistema de gestión basado en la reposición automática de productos según consumo a través de códigos de barras internos.

6.1.- Control de almacenes de planta y correcta imputación del gasto de un Centro Hospitalario Medio.

EL Presupuesto del CAPÍTULO II, podemos estimarlo en unos 6.000.000.000 pta.

Del total del gasto aproximadamente el 85% se debe a la adquisición de productos de tránsito o no almacenables. Productos que se dirigen directamente a las plantas del Hospital y que se dan por consumidos inmediatamente. El 15% del gasto se corresponde con la adquisición de productos almacenables.

En el Almacén General:

Todos los productos que salen del almacén general son tradicionalmente considerados consumidos. Los productos de tránsito o no almacenables, se dan por consumidos al recepcionarse, pues se reenvían directamente a las plantas. Los productos almacenables se dan por consumidos a través de la reposición a las plantas o los servicios.

La valoración del stock de productos varía entre el 1,5 y el 1,7% del gasto total del capítulo II, aproximadamente unos 100.000.000 pta.

La imputación de gasto que se realiza a los servicios GFH es por lo tanto de 5.900.000.000 pta.

En los almacenes de planta:

En los almacenes de las plantas o servicios no existe ningún control sobre los productos, las caducidades y las obsolescencias. El stock de productos en planta, representa entre un 20-30% del gasto del capítulo II y equivale a la cantidad de productos necesaria para cubrir unos 2 o 3 meses de actividad.

Objetivos propuestos.

- Controlar los almacenes de las plantas y servicios del Hospital.
- Realizar la imputación real del consumo a los servicios. Esto nos permitirá conocer con mayor exactitud el coste por proceso de los servicios.
- Convertir el 100% de los productos en almacenables.
- Generar una reducción del gasto de entorno al 13,3% con lo cual el gasto se situaría en los 5.200.000.000 pta.
- La valoración contable del stock de productos en el Centro se sitúa en 400.000.000 pta.
- La imputación del gasto a los Servicios pasa a representar unos 4.800.000.000 pta.

Procesos de actuación.

En el Almacén General:

- Recepción.
 - 1.- Comprobación de los envíos.
 - 2.- Registro Administrativo e Informático.
 - 3.- Etiquetado de los productos con códigos de barras o códigos internos del Centro.
- Almacenamiento
 - 1.- Ubicación de los productos.
- Distribución interna
 - 1.- Traspasos entre almacenes.
 - 2.- Reposición por consumos a través de la lectura de los códigos de los productos.
- Inventario permanente

En los almacenes de planta:

- Gestión de los almacenes de planta
 - 1.- Organización.
 - 2.- Reposición.
 - 3.- Existencias.
 - 4.- Consumos.
 - 5.- Inventarios.

Funcionamiento.

En los almacenes de planta inicialmente se realiza un inventario de existencias. Durante dicho proceso se lleva a cabo la organización y control de los productos mediante:

- La ubicación e identificación de los productos.
- La colocación de carteles identificativos de los productos.
- Elaboración de los listados de existencias disponibles.
- Fijación de los niveles de stocks y las cantidades de reposición.
- La depuración del Catálogo de productos de uso.

Concluido este proceso se procede a la elaboración de un listado consensuado con el personal de los Servicios, de los productos objeto de reposición.

Los envíos de productos a las plantas son convenientemente comprobados y si procede se firma el documento de recepción y entrega. Acto seguido se procede a la colocación y ubicación de los productos donde les corresponde. Las existencias disponibles en estas ubicaciones, se revisan de manera periódica con el fin de que los Servicios dispongan siempre de los materiales en cantidad y momento oportuno.

Los puntos de pedido a establecer corresponden a la cantidad de existencias máxima de un mes, cuando se trata de productos de reposición normal. Los productos de escaso consumo tienen un tratamiento distinto, acordado con los responsables de los Servicios.

Las salidas y trasposos de productos van acompañados de su correspondiente documentación y esta se ajusta a las cantidades realmente desplazadas.

Cada almacén, dispondrá de un listado de productos del servicio con el fin de que puedan hacerse las consultas sobre localización de los mismos.

La reposición de los almacenes se realiza mediante consumo y este no se produce hasta el uso del producto, la retirada de su etiqueta y la lectura de la misma. Para poder cumplir dicho principio, es necesario que en el momento en que se retire del almacén o cámara el producto para ser utilizado, se deje la etiqueta adherida a un folio colocado para tal fin, para poder registrar posteriormente su consumo.

La reposición de los productos se realiza a través de los consumos y estos se producen al ser leídas las etiquetas.

El etiquetado de los productos

- Productos de oficina e impresos.

Son los únicos productos que no son etiquetados una vez recepcionados y que se consideran consumidos al ser desplazados desde el Almacén General a los almacenes de las plantas o de los servicios.

- Productos sanitarios.

Los productos sanitarios son clasificamos en:

- 1.- Productos de depósito.
- 2.- Productos de no-depósito.

Tanto unos como otros se traspasan desde el Almacén General a los almacenes de planta. Permanecen como existencias hasta que se dan por consumidos a través de la lectura de sus códigos de barras.

Los productos cedidos por los proveedores en calidad de depósito también se etiquetan, aunque conviene que los diferenciamos del resto para evitar posibles confusiones.

La reposición de productos.

- Proveedores.

Los proveedores suministran los productos al Almacén General del Centro a petición del Servicio de Suministros o Compras.

- Servicio de Compras

El Servicio de Compras realiza los pedidos en función de las existencias del Centro.

- Almacén General.

El Almacén General repone productos a los almacenillos de las plantas en función de los consumos.

- Almacenes de Planta.

Los almacenes de planta consumen únicamente al ser retiradas y leídas las etiquetas de código de barras de los productos.

La imputación del gasto.

Este método de reposición permite avanzar hacia un sistema de imputación del gasto al PACIENTE, SERVICIO y MERMA.

Repercusión economico-contable.

EL Presupuesto del CAPÍTULO II de un Hospital Mediano tipo, decíamos que podíamos estimarlo entorno a unos 6.000.000.000 pta. La valoración económica de los productos en stock en un Centro de estas características, es decir, de los productos almacenables y ubicados en el Almacén General es de unos 100.000.000 pta, aproximadamente entre el 1,5% y el 1,7% del gasto total del CAPÍTULO II del Hospital.

Sin embargo, la totalidad de los productos de tránsito o no almacenables, así como aquellos solicitados y enviados a las plantas, son considerados como productos consumidos por nuestro sistema de gestión contable, una vez hallan abandonado el Almacén General. Todo ello independientemente de que permanezcan estocados en los almacenillos auxiliares durante largo

tiempo y en este sentido, estudios internos sobre la valoración de stocks en planta revelan que estos pueden rondar entre el 20%-30% del gasto total del CAPÍTULO II, montante que permanece oculto a nuestro control económico.

La imputación del gasto a los Servicios -GFH- es por lo tanto, en nuestro sistema contable, de 5.900.000.000 pta.

Un nuevo sistema de gestión y control eficiente de materiales fundamentado en la aplicación de códigos de barras, puede permitir reducciones del gasto del CAPÍTULO II de hasta un 13,3%, situándose este en los 5.200.000.000 pta, cifra sensiblemente inferior a los 6.000.0000.000 pta.

Con un sistema que compute los consumos tras la utilización de los productos y la lectura de su código de barras, la valoración económica del stock de productos en el Centro se sitúa en unos 400.000.000 pta. Por un lado se reduce importantemente el stock de productos en planta al aproximar esta variable al consumo real de cada Servicio, y por otro lado, el valor de los productos almacenados en todo el Centro aumenta al no computarse como consumidos los materiales ubicados en los almacenes auxiliares y de planta.

La imputación del gasto a los Servicios -GFH- es por lo tanto, en nuestro sistema contable, de 4.800.000.000 pta.

6.2.- La imputación del gasto real por paciente y servicio.

El sistema de gestión detallado en el apartado anterior, basado en un método de reposición automático a través de códigos de barras, permite avanzar hacia un sistema de imputación del gasto al PACIENTE y al SERVICIO.

Se deberán definir los productos a imputar al paciente y a los servicios, y se etiquetarán y definirán las unidades de consumo de estos productos. El consumo de los productos a imputar al servicio y al paciente se realizará, a través de la lectura de sus etiquetas y se discriminarán los materiales a imputar al servicio o al paciente adheriendo sus etiquetas, por ejemplo, a una hoja de paciente o bien de servicio.

7.- GESTIÓN INTEGRAL DEL SERVICIO DE COMPRAS.

7.1.- Gestión integral de aprovisionamiento.

La gestión de aprovisionamientos de los centros sanitarios requiere un nuevo enfoque que permita superar los movimientos inerciales del sistema tradicional, y concebir la gestión de los aprovisionamientos como un sistema integrado en el marco logístico del hospital, tal y como apuntan las nuevas tendencias científicas reseñadas en el ámbito industrial en multitud de artículos. Todo esto bajo el aspecto de actuación del marco de contratación de las Administraciones Públicas, al cual se someten en el momento actual los Centros Sanitarios. Ello va a requerir un esfuerzo de imaginación para alcanzar la viabilidad de la aplicación de este enfoque integral y sistemático de la gestión de los aprovisionamientos.

Desde la nueva perspectiva se abandona el viejo concepto inercial, y se adopta un enfoque dinámico, participativo y activo orientado a la optimización de la función logística de aprovisionamientos, como subsidiaria de la función asistencial. Se desarrollan nuevas potencialidades y se sientan las bases para superar los efectos, en el consumo y en las compras, de las fuentes políticas de promoción y estímulo al consumo por parte de los agentes proveedores. En definitiva, se desarrolla una nueva cultura de gestión en los aprovisionamientos que abandona el enfoque tradicional y se imprime un mayor dinamismo en búsqueda de la eficacia en la gestión, atendiéndose al marco legal administrativo de actuación que supone la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas.

En los siguientes puntos se procede a describir las líneas estratégicas y programas que han de posibilitar avanzar en el sentido descrito.

7.2.- Enfoque sistemático integral.

Bajo éste enfoque la función de aprovisionamientos se concibe como un sistema retroalimentado. La actividad asistencial, cualitativa y cuantitativa, en relación al presupuesto asignado, definen las variables a optimizar de la gestión de aprovisionamientos: calidad, precio, consumo y stock.

Estas cuatro variables se encuentran interrelacionadas entre sí y actúan sobre el presupuesto asignado para la compra de bienes corrientes en función del nivel asistencial. Cualquier monitorización de dichas variables,

a través de cuadros de mando u otro tipo de screening, ha de estar integrado en el marco presupuestario asignado y en el nivel de actividad asistencial definido. Sólo así se podrán alcanzar los objetivos asistenciales, presupuestarios y logísticos en el escenario de una dirección participativa por objetivos.

Las variables descritas deben complementarse, desde un planteamiento integral, con la variable financiación. La financiación, desde el punto de vista aquí referido, debe entenderse como disponibilidad económica y período de pago. Dado que el marco administrativo de los Centros Sanitarios públicos nos posibilita actuar sobre dicha variable –al menos que se incurra en una infracción administrativa-, no ha sido considerada a la hora de abordar la gestión integral de aprovisionamientos, lo que sería deseable al objeto e alcanzar mayores cotas de eficiencia. Sin embargo, el enfoque ha de considerar las restricciones que establece la legalidad, como ya se ha indicado anteriormente.

Por otra parte, debe dedicarse especial atención a la peculiaridad y características propias de los distintos centros de responsabilidad que integran el Hospital, para cada una de las variables de la función logística. Muy en especial a la calidad definida de los productos y a los tiempos de entrega, sin que ambas variables actúen en detrimento de las otras dos. Asimismo, es preciso identificar todos los agentes activos en la gestión de aprovisionamientos para estas variables, tanto internamente (personas que ejercen el liderazgo en las compras y consumos), como externamente (fuerza de ventas).

Bajo la perspectiva integral reseñada el entorno ha de ser objeto de atención continuada. Es decir, debe supervisarse y monitorizarse la evolución tecnológica; los proveedores, el marco de administración de otros hospitales y los aspectos legales que pueden interaccionar.

La innovación y mejora de las técnicas asistenciales va asociada a la transformación y aparición de nuevos productos en el mercado. El hospital debe articular el proceso de incorporación de estos productos a través de Comisiones participativas, dónde se encuentren representados de forma activa los distintos profesionales relacionados con la innovación y mejora.

Los proveedores son otro factor del entorno de singular importancia. La selección, los controles de calidad y la fiabilidad técnica y financiera, así como la competitividad de la oferta y el nivel de servicio ha de ser objeto

de valoración de forma continuada para conseguir el nivel de desarrollo deseado en la gestión de aprovisionamientos.

El intercambio de información con otros hospitales en lo referente a las variables que configuran la gestión logística es otro factor clave en cualquier estrategia de éxito orientada a la gestión de aprovisionamientos, que debe complementarse con una atención continuada en el marco legal, tanto por las oportunidades como restricciones que puede conllevar para alcanzar el objetivo deseado. Es decir, el desarrollo de un *Benchmarking* externo que permitirá mejorar los niveles de eficacia y calidad de los aprovisionamientos.

7.3.- Objetivos.

Desde la perspectiva descrita, la Comisión de Dirección del Hospital debe proceder a establecer objetivos para cada una de las variables que integran la gestión de aprovisionamientos.

Los objetivos se establecerán tras un exhaustivo estudio y valoración de las series de gastos, actividad y consumo de los tres últimos años. Este análisis ha de realizarse tanto de forma agregada –almacén y hospital-, como desagregada –productos y servicios asistenciales mes a mes-.

Como resultado del mismo se determinará, para un nivel de actividad asistencial equivalente a la del último ejercicio, el gasto máximo en compra de bienes corrientes.

La mejora de la eficacia en la gestión integral de aprovisionamientos se fundamentará en alcanzar unos valores para cada una de las variables que constituyen la gestión integral. A título de ejemplo, se consideran los siguientes:

- Reducción de precios al menos en un 10%.
- Contención del consumo: índice de consumo cero.
- Reducción del nivel medio de stock en al menos un 3%.
- Gasto de bienes corrientes no superior a por ejemplo 37.262.750 € (6.200 millones de ptas).

Estos objetivos se sustentan sobre la base de mantener los niveles de calidad de los aprovisionamientos adquiridos y de la clínica desarrollada.

7.4.- Estrategia de actuación.

La Dirección de Aprovisionamientos, una vez determinados los objetivos, establecerá un conjunto de pautas de actuación para facilitar y garantizar el alcance de los objetivos marcados en los niveles de calidad establecidos. Estas grandes líneas generales de actuación se pueden concretar en las siguientes:

- a.- Reducción de surtido de productos.
- b.- Disminución de la incertidumbre en la demanda.
- c.- Generación de competitividad en la oferta.

a.- Reducción del surtido de productos.

El surtido de un Hospital está integrado por un alto número de referencias distintas que tienen la consideración de activos. Estos productos se agrupan en varios almacenes de distinta naturaleza que integran diferentes grupos funcionales de productos.

Las características de cada uno de estos grupos funcionales determinarán el nivel de intensidad de la gestión. En general, se tenderá siempre que sea posible a *REDUCIR EL SURTIDO*. Un surtido corto facilita la mantención en la gestión de almacenes, las compras y reduce errores en la distribución; sin olvidar el control de inventarios. El nivel de dependencia de los suministradores se reduce considerablemente al aumentar el nivel de información compartida y disminuir la incertidumbre en las transacciones.

b.- Disminución de incertidumbre en la demanda.

La incertidumbre en la demanda tiene una alta prioridad en situaciones donde la estrategia es crucial. Es el caso de productos de alto valor estratégico o asistencial. Es, sin duda, un importante indicador de calidad que va asociado al factor servicio de los proveedores seleccionados.

La incertidumbre puede ser debida, como señalan los profesores A. Jhon y Herst (1.993) a incrementos o decrementos en el volumen, o bien a cambios en los datos, órdenes aceptadas o canceladas. Un alto nivel de incertidumbre en la entrega de productos conllevará niveles de stock más altos, con la consiguiente repercusión en los costes asociados. De ahí la importancia de seleccionar proveedores capaces de garantizar la entrega y disminuir la incertidumbre de la demanda.

El hospital promoverá la adjudicación de concursos a aquellos proveedores que presenten fiabilidad contrastada en la calidad, entrega y servicio post-venta, así como una fuerte solidez financiera. Sólo de esta forma se disminuirá el riesgo de desabastecimiento.

La Ley de Contratos de las Administraciones Públicas, por otra parte, posibilita hacer extensivos los contratos a períodos superiores a un año, lo que permite el establecimiento de mejores condiciones para la oferta y disminuye la incertidumbre de las variables relacionadas con la oferta y la demanda de productos.

c.- Generación de competitividad en la oferta.

La competitividad, según el prof. Blasco Santos, se define como aquel conjunto de elementos diferenciales que proporcionan globalmente ventajas a la oferta de una empresa con respecto a otra.

En la gestión de aprovisionamientos el nivel de competitividad en la oferta se manifiesta por la presencia en el mercado de proveedores que compiten entre ellos por la mejora del trinomio calidad/precio/servicio, en relación a los productos ofertados.

La competitividad en la oferta debe planificarse adecuadamente, de lo contrario pueden producirse efectos contrarios a los perseguidos. La competitividad planificada permitirá obtener productos de mayor calidad a un menor coste; disminuir la incertidumbre en la demanda del hospital; y garantizar un mejor servicio post-venta.

El alcance de la competitividad descrita ha de planificarse sobre la base de licitación pública plasmada en el marco administrativo descrito por la Ley de Contratos.

Los concursos se han de hacer extensivos a un número de productos que haga factible su desarrollo y optimice la gestión. En el marco del ejemplo referido los concursantes se han proyectado sobre 1.000 productos por un importe de aproximadamente 15.667.443 € (2.606.843.282 ptas). Su tramitación ha de efectuarse en base a los principios que establece la Ley, fomentando en todo momento la mayor concurrencia posible en la oferta. Para lo cual ha sido necesario definir las características técnicas de los productos de forma precisa, objetiva y escueta. Las unidades

administrativas de aprovisionamiento deben facilitar cualquier tipo de información complementaria requerida por los distintos ofertantes.

La búsqueda de la competitividad planificada a la que nos referimos, requiere, por parte del hospital, determinar las grandes líneas por las que se debe regir la adjudicación de los concursos. Entre otras, básicamente deben recogerse:

- 1.- Concentración de los proveedores.
- 2.- Eliminación de exclusividad, siempre que sea posible.
- 3.- Reparto competitivo de las adjudicaciones, en función de las características de la oferta, con sacrificio si fuera necesario del coste.

La concentración de proveedores, al igual que la reducción del surtido, va a facilitar la gestión, y va a posibilitar conseguir mejores ofertas y garantizar un mayor nivel de servicio, con independencia de otros factores ya apuntados como es la disminución de riesgo de desabastecimiento. En la adjudicación de los Concursos Públicos, pues, se decidió tender a concentrar proveedores siempre que sea posible y ofrezcan garantías de solvencia técnicas, económicas y financieras.

En la adjudicación de concursos a veces conviene sacrificar reducción de costes en la oferta como inversión de futuro. No siempre es aconsejable adjudicar el 100% de la oferta a un proveedor, aunque su oferta sea la más económica, o la que mejores condiciones en el trienio calidad/precio/servicio reúna. A veces razones de oportunidad aconsejan adjudicar a dos o tres proveedores en una proporción determinada, como puede ser un 70/20/10, o un 80/20. El coste en el que se incurre, en este caso, puede ser gratificado en el futuro por un mantenimiento de las condiciones de competitividad que podrían desaparecer si no se diversifica la adjudicación. En este mismo sentido, la exclusividad conferida en la compra de productos puede generar dependencia no deseada a medio plazo que nos alejen de los beneficios de la competitividad planificada. A veces conviene optar por diversificar la adjudicación, siempre que sea posible, atendiendo a la naturaleza de cada oferta, en aras a lograr unas mayores cotas de eficacia en la gestión de aprovisionamientos.

Una vez establecido el enfoque, los objetivos y las grandes líneas estratégicas de actuación, la Dirección de Aprovisionamientos diseñará un **PLAN DE DESARROLLO DE LA GESTION INTEGRAL DE APROVISIONAMIENTOS.**

7.5.- Plan de desarrollo.

La búsqueda de la competitividad en la oferta, vía licitación pública, y la contención del concurso por seguimiento selectivo de productos requiere concentrar esfuerzos sobre aquellos productos que más peso tienen en el ámbito asistencial y económico. En el ejemplo descrito, el objetivo de gasto en la compra de bienes corrientes para el ejercicio corriente se sitúa en 37.262.750 € (6.200 millones de ptas). Sería totalmente imposible provocar licitación pública sobre el universo del surtido –14.968 productos-, por razones de coste y tiempo. En este sentido, la optimización de los recursos disponibles asignados a la función de aprovisionamiento precisa de la búsqueda de criterios que posibiliten alcanzar este fin.

Dado que tanto la compra, como el consumo, como el almacenamiento de productos sanitarios se corresponde en la relación, gasto asociado/número de referencias, con una distribución estadística de Pareto, el criterio que puede reportar más posibilidades a la gestión integral de aprovisionamiento es el de clasificación ABC o “distribución de Pareto”.

La orientación de la gestión de aprovisionamiento bajo un prisma de ABC, permite concentrar esfuerzos en la gestión de compras, o bien en el control de consumos, sobre un reducido grupo de productos que gozan de un gran peso en el montante total del gasto.

Para el Hospital, con un gasto de 37.262.750 €, como ya apuntábamos, el núcleo de productos denominados A asciende a 1.162, pero el control de esos productos permite seguir con un alto nivel de eficacia el 42,07% del gasto, lo que en términos absolutos se sitúa en 15.667.443 €. Ello no implica que no se efectúe un seguimiento sobre el resto de los productos, sino que en éstos se enfatiza mucho más. Sobre ellos se establecen programas especiales de seguimiento en el consumo y en el nivel de stock; y en ellos nos hemos de centrar a la hora de convocar concursos públicos o promover licitación, con independencia de que determinadas circunstancias exijan convocar concursos en otros productos no catalogados en este grupo, ya sean de carácter asistencial, económico u otro.

La Dirección de Aprovisionamientos ha utilizado el criterio de clasificación ABC para la búsqueda de competitividad en la oferta, vía licitación pública selectiva, como para la contención del concurso. A continuación se procede a exponer el proceso seguido en ambos casos.

a.- Competitividad en la oferta.

Para lograr unas cotas deseadas de competitividad en la oferta vía licitación pública es necesario agrupar todos los productos que integran el surtido del centro en varios grupos funcionales. En nuestro caso la solución más sencilla consistiría en asociarlos a los 20 almacenes que constituyen el stock del centro.

Una vez determinado el objetivo de gastos por cada uno de los almacenes se debe proceder a establecer los niveles de licitación deseables en cada uno de ellos. En nuestro ejemplo el índice de licitación se ha proyectado sobre un 42,07%, lo que conllevaba una licitación de 15.667.443 € en compra de bienes corrientes.

El nivel de licitación en cada almacén se establece clasificando los productos que lo integran en distintos grupos funcionales. A su vez, en cada uno de estos grupos se procederá a una ordenación de sus productos según el criterio ABC, en base al objetivo de gasto previsto para cada uno de ellos.

El equipo de trabajo analizará cada uno de los productos que integran la clasificación ABC de cada grupo de productos del almacén. En el ejemplo se han considerado, al objeto de su licitación, todos los productos cuyo gasto en el último superó los 1.502,5 € (250.000 ptas).

Una vez seleccionados los distintos productos por cada grupo debe constituirse una comisión técnica integrada por distintos profesionales de las distintas divisiones del centro. Esta comisión debe requerir los informes técnicos sobre los productos objetivo de licitación a los jefes de Servicios Asistenciales y Supervisoras, al objeto de elaborar el pliego de características técnicas y cláusulas administrativas.

Los tipos de licitación de cada concurso se fijarán atendiendo a los últimos precios de adjudicación cuando estos no superan la media de la prospección realizada en otros centros sanitarios.

Al objeto de optimizar el trabajo del personal adscrito a la Unidad de Aprovisionamientos se consideraron dos grandes grupos de licitación. Uno, correspondiente a Concursos Públicos cuya publicación no requería ser publicada en el *DOCE*; y otro, cuya publicación era precisa, en función de

su cuantía. Deben elaborarse los cronogramas de los distintos concursos públicos programados como base de trabajo para optimizar el recurso tiempo.

La Dirección de Aprovisionamientos coordinará el proceso de licitación, efectuando un seguimiento en base a cada Mesa de Contratación.

Las distintas ofertas una vez formuladas a través del procedimiento legal establecido deben valorarse por la Comisión técnica constituida al efecto. Su propuesta se remitirá al órgano de contratación, quien procederá a su adjudicación, en base a los criterios ya expuestos en puntos anteriores.

b.- Contención del Consumo.

Al objeto de frenar y mantener el nivel de consumo, es necesario implementar un plan de contención cuyas líneas maestras se centren en los siguientes puntos:

- 01.- Involucrar en el seguimiento del consumo a los responsables de los servicios; así como estos al personal adscrito a su centro de responsabilidad.
- 02.- Clasificación ABC del consumo de servicios de los productos asociados a la actividad asistencial.
- 03.- Análisis de desviaciones.
- 04.- Seguimiento y evaluación de los problemas de abastecimiento o consumo.
- 05.- Actualización del fichero de productos.
- 06.- Detección de nuevos productos no catalogados.
- 07.- Identificación de la “fuerza de ventas” de los distintos proveedores presentes en el hospital.
- 08.- Identificación de liderazgo de consumos.
- 09.- Estadísticas de consumo.
- 10.- Recepción y valoración de los pedidos de los distintos servicios.
- 11.- Inventario físico periódico de los distintos almacenes transitorios (almacenes de planta).

Estas funciones deben adscribirse al área de almacenes, siendo responsables de su desarrollo y seguimiento.

Como en el proceso de competitividad en la oferta, en el seguimiento de los consumos han de concentrarse esfuerzos en los productos que tienen un

mayor peso específico desde el punto de vista asistencial o económico. Para lo cual, la distribución de Pareto sigue constituyendo una herramienta esencial.

La implementación de estos procesos ha de posibilitar obtener unos resultados con respecto a los objetivos establecidos.

7.6.- Conclusiones.

La gestión de aprovisionamientos en un Centro sanitario debe abordarse desde un enfoque integral y sistemático. Bajo este planteamiento se analizan las distintas variables que inciden en la calidad asistencial desde el punto de vista de los aprovisionamientos y se contribuye a mejorar la eficacia del centro.

La mejora de la eficacia requiere objetivos para cada una de las variables que configuran el concepto integral. La definición precisa de las líneas estratégicas de trabajo, acorde con las directrices que señala la literatura científica de este ámbito, y la utilización de herramientas como la distribución de Pareto, posibilita el alcance de excelentes resultados como los puestos de manifiesto en este ejemplo. Resultados que pueden extenderse progresivamente, a todos aquellos centros sanitarios que implementen la aplicación de la metodología descrita.

Datos del Ejemplo:

Un Hospital Mediano con p.e. 20 almacenes, con un catálogo de productos de entorno a los 14.968 productos, y con un gasto anual en bienes corrientes de 37.262.750 €. Se le aplica un análisis ABC por almacén y se seleccionan 1.162 artículos A (con gasto superior anual a 1.502 €) para su licitación pública, que representan 15.667.443 €, es decir el 42,07% del gasto.