

LA GESTIÓN EFICIENTE DE LAS COMPRAS EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SALUD

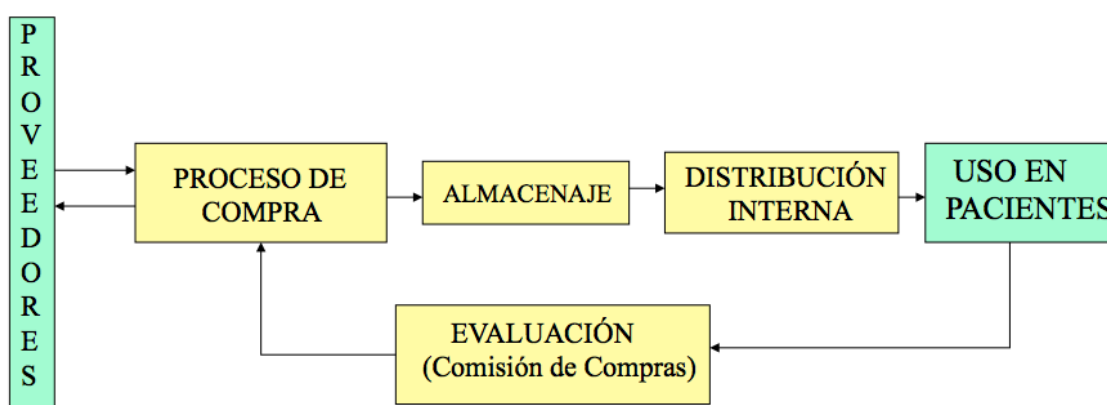
Dr. Julio Villalobos Hidalgo.

D. Joan Batlle i Ferrer

Bionexo Ibérica S.A. www.bionexo.es

EL PROCESO DE COMPRAS

El proceso de compra de todos los materiales que necesita una institución sanitaria para realizar la provisión de los servicios que debe proporcionar de una forma eficiente es muy compleja (Figura nº 1). Comprende la elección adecuada de los productos a solicitar a los proveedores, la negociación con estos, el almacenamiento, la distribución, el uso de los mismos para satisfacer las necesidades de los pacientes y la evaluación de los resultados de su uso, que debería influir en la selección de los nuevos productos y las compras posteriores.



(Fig. nº 1)

A la gestión de las compras en las organizaciones de la Salud, y más específicamente en los hospitales, como máxima representación de la complejidad de las mismas, no se le ha dado históricamente la importancia real que tiene, tanto en lo que refiere al proceso de atención de los ciudadanos, como en su monto económico.

Las compras en las instituciones sanitarias y sociales tienen una gran importancia tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo, ya que representan cerca del 35% de los presupuestos de estas instituciones.

De acuerdo con los últimos datos disponibles de la Estadísticas de Establecimientos Sanitarios en Régimen de Internado de 2009 (1), estas compras alcanzaron casi 15.000 Millones de Euros, de las cuales casi el 85% correspondieron a los hospitales públicos y el 15 % a las instituciones privadas. En datos más actualizados, de 2011, publicados en Las Estadísticas de Centros de atención Especializada del MSSSI, la cifra se eleva a casi 19.000 millones de euros (2). La calidad de lo que compramos, cómo lo compramos, a quién compramos y a qué precio compramos es fundamental para la eficiencia de la provisión de los servicios sanitarios y sociales.

Los directivos de los hospitales históricamente hemos prestado una atención preferente a la gestión de los profesionales, especialmente en el entorno público, dadas las dificultades de reclutamiento, motivación y retención de los profesionales excelentes en los mismos. Con la llegada de la crisis económica, que ha afectado de forma notable al sector sanitario, dada su entidad en los presupuestos autonómicos y estatales, los intereses de los directivos se han enfocado a los problemas económicos y financieros de sus organizaciones. El ajuste inicial del presupuesto se ha realizado disminuyendo linealmente los emolumentos de los profesionales. Esta medida, además de injusta, no ha sido suficiente para equilibrar los presupuestos, por lo que ahora se ha puesto la mirada en el capítulo de las compras.

Todas las CCAA tienen en sus planes estratégicos la creación de centrales de compras y/o centrales logísticas con objeto de realizar compras

conjuntas de sus estructuras de provisión de servicios de la salud, con el objetivo de mejorar la gestión de las mismas. De momento, salvo muy pocas excepciones, no parece que estas medidas hayan tenido los resultados esperados y nos tememos que se necesite más tiempo para adaptar las metodologías que se usan en otros sectores al sector sanitario, entorno que tiene sus particularidades y que hay que conocer a fondo antes de abordar proyectos de este tipo.

El objetivo final de las compras es dotar a los profesionales sanitarios de aquellos productos necesarios para una eficiente atención de los ciudadanos para preservar su salud. Para ello debemos adquirir los productos de la forma más eficiente, lo que significa adquirir los productos necesarios, que tengan la calidad adecuada para la finalidad a la que están destinados y al mínimo coste posible.

Los prescriptores de los productos a comprar y de su calidad deben ser los profesionales sanitarios, en el marco de una comisión de compras cuyos componentes aporten visiones diferentes, entre las cuales deben estar la adecuación de los productos a adquirir, el aspecto económico de las adquisiciones, así como la disponibilidad de los mismos.

La gestión de las compras en las instituciones sanitarias y sociales, como casi todo lo que se relaciona con la gestión de las organizaciones del entorno de la salud, es muy compleja por las peculiaridades de los procesos que se desarrollan en las mismas, tal como hemos comentado anteriormente, y por la poca eficiencia de este proceso en la mayoría de ellas:

- Estas instituciones son empresas que, en su gran mayoría, proporcionan sus servicios durante las 24 horas del día y los 365 días del año.
- Suelen tener un alto número de referencias en sus catálogos, entre 5.000 y 10.000 en hospitales, sin una descripción precisa de los productos y abundantes redundancias.
- Suelen tener un gran número de proveedores, con deficientes criterios de selección y priorización de los mismos.
- La mayor parte del tiempo de las personas del departamento de compras lo utilizan en reponer y tramitar los pedidos.

- Tienen poca información sobre el mercado y los proveedores.
- Los planes de compras se basan en estrategias históricas de volúmenes anuales.
- Tienen poco soporte informático.
- Suelen tener múltiples almacenes y generalmente mal diseñados.
- Tienen altos niveles de *stocks*.
- La distribución interna es lenta.
- Generan un alto número de pedidos urgentes.
- Tienen poca coordinación con el personal sanitario y parasanitario en la selección de los materiales.
- Existe una gran variabilidad de los materiales y poca estandarización de los mismos.
- Suelen tener poca información sobre consumos y costes.

COMPRAS ELECTRÓNICAS

Creemos que tanto el uso de la red como la maduración organizativa de nuestras instituciones sanitarias y sociales permite el uso de las compras electrónicas de una manera eficiente en nuestras organizaciones. Tanto la presión sobre el aumento de la eficiencia de las mismas como la reciente publicación de la Ley de Contrato con la Administración Pública de la UE, que obliga a las empresas públicas a las privadas mayoritariamente financiadas a través de aportaciones públicas a realizar sus compras por procedimientos electrónicos, son argumentos muy potentes para su introducción, seguramente paulatina, pero inexcusable.

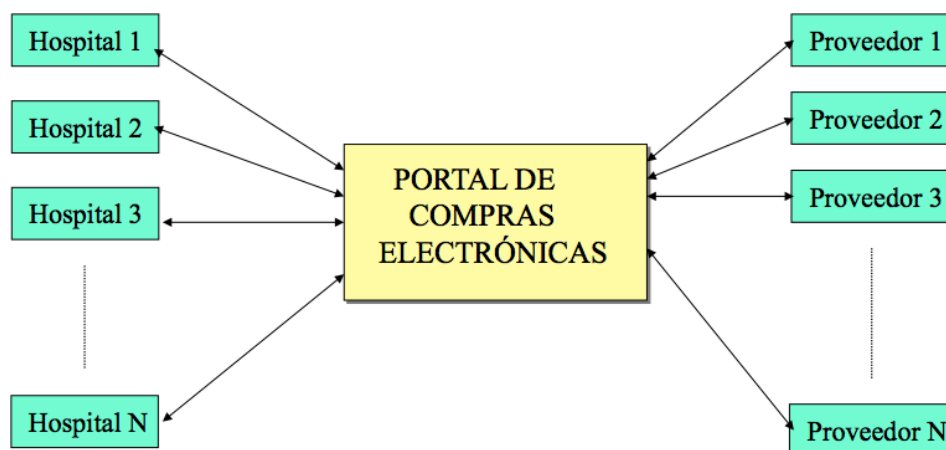
Las ventajas de las compras por medios electrónicos se basan en la inmediatez, flexibilidad, transparencia y profusión de proveedores, que obvian en gran parte los inconvenientes que antes mencionamos en el proceso de la compra tradicional.

La primera ventaja, que se produce de forma inmediata a la implantación de los sistemas de compras electrónicas, es la adecuación de los profesionales del departamento de compras, liberándolos de tareas burocráticas sin valor añadido y de la engorrosa labor de tabulación y ordenación de las ofertas recibidas. Todo ello les permite dedicar más tiempo a la verdadera función de este departamento, que

es la negociación con los proveedores. Esto supone una mayor productividad y eficiencia del departamento de compras al mejorar la calidad del trabajo que realizan sus profesionales y disminuir los costes de transacción de las operaciones de ofertas-pedidos.

La segunda ventaja es la transparencia de todas y cada una de las transacciones, ya que quedan registradas las circunstancias y características de las operaciones que realizan, lo que permite una trazabilidad de todas y cada una de ellas. Esto supone una auditoría permanente en tiempo real de todo el proceso tanto a nivel del departamento de compras como también para la alta dirección de la institución, que en todo momento puede conocer la situación de dicho departamento.

La tercera ventaja, es la disminución del coste de los productos. Esta ventaja se obtiene a medio plazo una vez que el aumento de los proveedores crea el marco de competencia adecuada y el departamento de compras aprende a utilizar eficientemente la información que esta red de proveedores le suministra. La disminución de los costes dependerá de la capacidad de negociación del departamento de compras y de la capacidad del equipo directivo para adoptar los cambios hacia aquellos productos más eficientes. La institución puede enviar sus ofertas no solo a sus proveedores habituales, sino a la comunidad de proveedores formada por los proveedores de todos los hospitales que forman parte de la comunidad de compras (Figura nº 2).



Los ahorros potenciales medios, comprando a los precios más baratos ofertados, pueden llegar al 35%, mientras que los ahorros reales medios, comprando a los precios seleccionados, alcanzan el 10%. (4)

La posibilidad de mejorar la calidad de los productos seleccionados, al tener más proveedores, más información y más tiempo para negociar, y la disminución de los costes inducen una mayor eficiencia al proceso de compras, hecho que incide de forma notable sobre la eficiencia global de la institución.

Esta información permite, también, una mejor negociación interna con los profesionales de la institución, que son los que, como expertos y usuarios de los productos los seleccionan en el seno de la Comisión de Compras que toda institución debería tener formalizada para seleccionar los productos a comprar. Con frecuencia, los profesionales están mucho más orientados a la funcionalidad de los productos, sin tener muy en cuenta el coste de los mismos, por lo que la aportación de datos económicos puede ser una variable importante para llegar a acuerdos sobre los productos a comprar.

Como todo proceso nuevo que se quiera implantar en cualquier organización, y las nuestras no son una excepción, genera **resistencias tanto internas como externas**, para las que hay que estar preparados mediante una adecuada gestión del cambio. Las Instituciones sanitarias y sociales no son una excepción, sino, bien al contrario, en las mismas existe una gran resistencias a los cambios dada la complejidad y la estructura de poder que existe en las mismas, donde los profesionales tienen una gran capacidad de decisión sobre los productos a comprar.

Las resistencias internas pueden generarse tanto en el propio departamento de compras como en los profesionales sanitarios que intervienen en la selección de los materiales a comprar.

En los primeros, se debe a la resistencia natural a cualquier cambio y a la incorporación de las nuevas tecnologías, que se perciben como una amenaza a sus puestos de trabajo. En general, tras un período de formación, la mayoría de las personas se suelen adaptar y pasan a ser

los mayores defensores del nuevo sistema, ya que los libera de tareas repetitivas y aburridas permitiéndoles dedicarse a tareas de mayor valor añadido, como es la gestión negociadora durante el proceso de compra.

Los segundos, los profesionales, pueden ver el cambio como una pérdida de poder al dotar al departamento de compras con una mayor información sobre los productos, que puede rebatir sus argumentos, algunas veces poco fundamentados en razones de evidencia científica, e introducir el factor de los costes como una variable definitiva a la hora de la selección. Salvo excepciones, tras un periodo en que se les proporcione una información adecuada, se adaptan ya que les permite utilizar productos más eficientes.

Las resistencias externas la generan los proveedores, cuyo aumento y la disponibilidad de más información por parte del hospital generan una mayor competitividad y mayor dificultad a la hora de negociar con una institución más preparada. La gestión del cambio, en el caso de los proveedores, también es importante y se debe basar en presentar este proceso como una política de ganancia para ambas partes, ya que el proveedor tendrá una mayor competencia, pero tendrá también un mayor abanico de clientes a los cuales ofertar sus productos e independizar sus ventas del lugar y del tiempo, al acceder a través de la red. Por otra parte, al igual que la institución, podrá disminuir sus costes de transacción, al obviar las tareas burocráticas y mejorar la eficiencia de su proceso de venta. La generalización de las compras electrónicas en otros sectores invalida los argumentos del uso de las compras electrónicas por novedosas, inseguras, poco fiables, etc. Por otra parte, la reciente publicación de la Ley de Contratos del Sector Público, que comentaremos a continuación, obligará a todas las instituciones, tanto públicas como privadas, como a los proveedores a utilizar, en un breve plazo de tiempo, estas herramientas.

LA NUEVA LEY DE CONTRATOS DEL SECTOR PÚBLICO

En octubre de 2007 fue publicada la nueva Ley de Contratos del Sector Público (3). Esta ley, inspirada en la Directiva Europea 2004/18/CE de la UE, opta por la plena inserción de los medios electrónicos, informáticos

y telemáticos en el ámbito de la contratación pública, con el objetivo de hacer más fluida y transparente la relación entre compradores y proveedores. Sin embargo, el avance en España de la implantación de los sistemas dinámicos de contratación y subasta electrónica en el sector sanitario ha sido escaso.

Las compras de las organizaciones públicas en la UE suponen alrededor del 18% del PIB, del que solo se tramita por medios electrónicos un 5%. Se estima que, si todas las compras de la UE se realizaran por medios electrónicos, se podrían alcanzar unos ahorros de 50.000 millones de Euros. (4)

El artículo 132 regula “La subasta electrónica”, mientras que los artículos 183 a 187 establecen las bases para realizar “Los sistemas dinámicos de contratación”, procedimientos que deberán desarrollarse reglamentariamente para realizar los procesos de compras por medios electrónicos, informáticos y telemáticos en las instituciones públicas.

Esta ley abre el camino para la aplicación de los portales de compras electrónicas en las instituciones públicas y en aquellas instituciones privadas cofinanciadas públicamente, limitada su aplicación por los trámites administrativos a los que estaban sometidos sus procesos de compras.

Aunque todavía no están definidos los reglamentos a través de los cuales se deberán hacer estas transacciones electrónicas, ni a qué instituciones privadas afectará dependiendo de la aportación pública que reciban, el solo hecho de su publicación hará que todas estas instituciones se preparen para realizar sus compras electrónicamente en un futuro próximo. Asimismo, los proveedores que suministran a dichas instituciones deberán adaptarse a los nuevos sistemas de compra electrónica definido en la Ley.

El pasado mes de febrero de 2014, el parlamento Europeo aprobó la nueva normativa para realizar las compras en las organizaciones públicas mediante los sistemas dinámicos de contratación y la subasta electrónica, que deberá estar implantada en las mismas en el año 2016. Para estimular esta implantación, la UE ha iniciado una serie de

proyectos para fomentar la transición a la contratación pública electrónica, mediante la definición de estándares, guías de buenas prácticas y despliegue de infraestructuras que faciliten esta transición: CEN WS BII, PEPPOL, eProcurement Golden Book, sTEG y e-Certis. (5)

Existen experiencias de éxito en hospitales españoles realizando las compras electrónicamente, como los casos del Hospital Benito Menni de Sant Boi de Llobregat y la Fundación Althaia de Manresa.

Benito Menni CASM, centro referente en salud mental perteneciente a la Congregación de las Hermanas Hospitalarias del Sagrado Corazón de Jesús, implantó en abril de 2008 la plataforma de compras de Bionexo Ibérica, experiencia pionera en el ámbito sanitario español. Este proyecto, dados sus resultados en mejora de la productividad, trazabilidad, transparencia y ahorro, que comentaremos a continuación, mereció el premio a la innovación de la Unió Catalana d'Hospitals en el 2011.

La mejora de la gestión de sus compras se concretó en:

- Acceso a una mayor base de proveedores.
- Disponibilidad de indicadores de gestión de compras agregadas y dinámicas en el tiempo.
- Total transparencia en la gestión de las compras.
- Impulso al cambio de paradigma: Situar el debate en la aportación de valor de cada producto, más que en el precio en si mismo.
- Optimización de la ecuación valor-coste.

Los resultados en los procesos en:

- Unificación de la gestión de las compras.
- Separación de la función logística de aprovisionamiento de la de compras.
- Visualización de la gestión de compras como un elemento estratégico de la dirección.
- Mejora de la productividad del departamento de compras.
- Mejora de la trazabilidad del proceso global de las compras.
- Escalabilidad en las solicitudes de oferta a los proveedores.

- Relaciones estable con los proveedores. Han ofertado una media de 5,81 proveedores por oferta realizada por el hospital.
- Sinergia con la implantación de otras tecnologías en los procesos logísticos.

Los resultados económicos:

- Logro de ahorros económicos significativos. Un ahorro de 297.077,05 € durante el uso de la plataforma.
- Disponibilidad de reflejar la aportación de la gestión de compras en la cuenta de resultados del Hospital.
- Optimización de *stocks*.

La Fundación Althaia implantó la plataforma en abril del 2013. En este año transcurrido ha solicitado ofertas, analizado y adjudicado un total de 13 familias de productos, 626 ítems, con un ahorro global de 283.113€, un 19,8% sobre el volumen de compra del cual se solicitaron ofertas, obteniendo respuesta de los proveedores en el 97 % de las mismas, con una media de 12,21 proveedores por solicitud de oferta, lo que implica una gran adherencia de sus proveedores por este hospital. Además se ha mejorado la productividad y la capacidad auditora en la gestión de las compras.

UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

Pensamos que la implantación de las tecnologías de la información y, particularmente, de las compras electrónicas a través de la red es un hecho irreversible, tal como ocurre en otras áreas de los servicios a los ciudadanos.

La nueva Ley de Contratos de las Administraciones Públicas, en cumplimiento de las recomendaciones de la UE, dará un notable impulso a la implantación de las compras electrónicas, tanto en el sector público como privado.

Las ventajas de su implantación suponen para las instituciones sanitarias y sociales no solo una mejora de la eficiencia del proceso de compra, mejora de la calidad y disminución de los costes, sino que le da transparencia,

auditoría permanente y una mayor información, lo que permite una mejor coparticipación con los profesionales de las instituciones a la hora de seleccionar conjuntamente los materiales a comprar.

La resistencia inicial que pueda generar por parte de los proveedores creemos que quedará paliada por la generalización de este procedimiento, por el aumento de sus instituciones-clientes y la disminución de sus costes operacionales.

La decisión sobre la implantación de las compras electrónica en una institución es una decisión estratégica y, por lo tanto, debe ser tomada desde la dirección de la institución, implicando en ella a los principales directivos de la misma, además de al departamento de compras, que debe entender claramente el objetivo de su implantación.

Bibliografía.

- (1) Instituto de Información Sanitaria. Estadística de Establecimientos Sanitarios con Régimen de Internado, 2009. Madrid: Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad; 2011. <http://www.msipi.gob.es/estadEstudios/estadísticas/estHospilInternado/inforAnual/home.htm>
- (2) Estadísticas de Centros de Atención Especializada. Resultados año 2011 (Revisión de octubre 2013). MSSI. www.msssi.gob.es/estadEstudios/estadísticas/estHospilInternado/inforAnual/homeESCRI.htm
- (3) Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del sector público. BOE nº 261 31/10/2007.
- (4) E- Procurement. Meyer T. y colaboradores. Deutsche Bank Research. 2011.
- (5) Logística Santaria: Retos y Nuevas Tendencias. World-Class Hospital Logistics. M. Mediavilla y Colaboradores. 2014. ULMA Handling Systems y GLOBOPE Research & Consulting