

Curso de gestión de la calidad para laboratorios


Módulo 5

Gestión de los proveedores

Organización Panamericana de la Salud

Tabla de contenido

Objetivos de aprendizaje558	5.5 Proceso para seleccionar proveedores570
5.1 Relaciones cliente-proveedor en el laboratorio558	5.5.1. Selección de los proveedores . 570
5.2 Proveedores internos560	5.5.2 Calificación de los proveedores 572
5.3 Proveedores externos564	a) <i>Precalificación</i> 573
5.4 Adquisición de productos o servicios567	b) <i>Disponer de proveedores calificados</i> 576
5.4.1. Contratación 568	c) <i>Recomendaciones</i> 577
5.4.2. Plazos de los contratos 569	5.5.3. Evaluación de los proveedores 577
5.4.3. Planificación tecnológica de la interacción con los proveedores 569	5.6 Laboratorios de derivación.....581
5.4.4. Actividades de cooperación 570	5.7 Plan de acción582
	<i>Lista de verificación</i> 582

 El esquema de relación proveedor-cliente que tiene lugar entre las organizaciones y el consumidor final puede sintetizarse del siguiente modo: la compañía A (proveedor) suministra materiales, servicios o información a la compañía B (cliente). Un laboratorio puede ser indistintamente proveedor y cliente, dependiendo del proceso que se describa, como ya se ha discutido en el módulo 1. El presente módulo se refiere a los proveedores de los laboratorios, con énfasis en los procesos y criterios de selección, calificación y evaluación.

Se ha visto que un sistema de calidad reconoce dos categorías de cliente: el externo, en el caso del laboratorio denominado usuario que recibe el producto final, y el interno, quien es



Organización Panamericana de la Salud. Área de Tecnología y Prestación de Servicios de Salud. Unidad de Medicamentos Esenciales, Vacunas y Tecnologías en Salud. Curso de Gestión de Calidad para Laboratorios. Washington, D.C.: OPS, 2005

un eslabón en la cadena de procesos y recibe de usted un producto o servicio. En este caso, usted es proveedor. A su vez, este cliente interno se convierte en proveedor del próximo eslabón en la cadena.

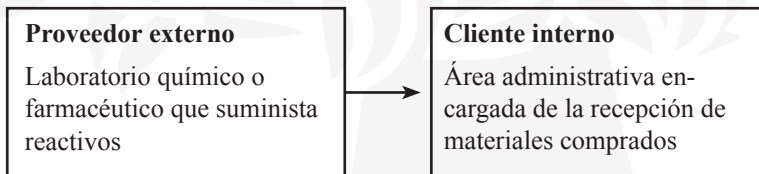
Objetivos de aprendizaje

- Describir la relación proveedor-cliente en un laboratorio.
- Identificar los clientes internos en su puesto de trabajo.
- Establecer la relación entre proveedores externos y clientes o usuarios en un sistema de calidad.
- Identificar métodos para la selección de proveedores que cumplan con un sistema de calidad.
- Diseñar un programa para la calificación y contratación de proveedores.
- Diseñar un programa para la evaluación sistemática de proveedores y control de productos recibidos.

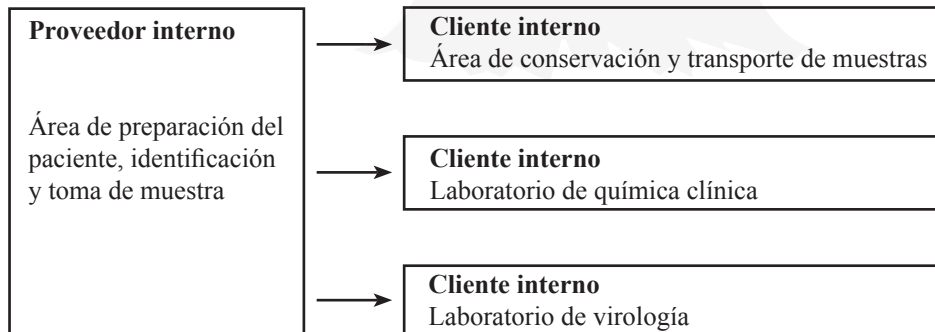
5.1 Relaciones cliente-proveedor en el laboratorio

Se ha visto que para muchas organizaciones, la cadena «proveedor-cliente» no es sencilla, particularmente en las organizaciones que proveen tanto servicios como productos. Como se puede apreciar en los esquemas siguientes, el laboratorio constituye un buen ejemplo de lo compleja que suele ser esta interacción.

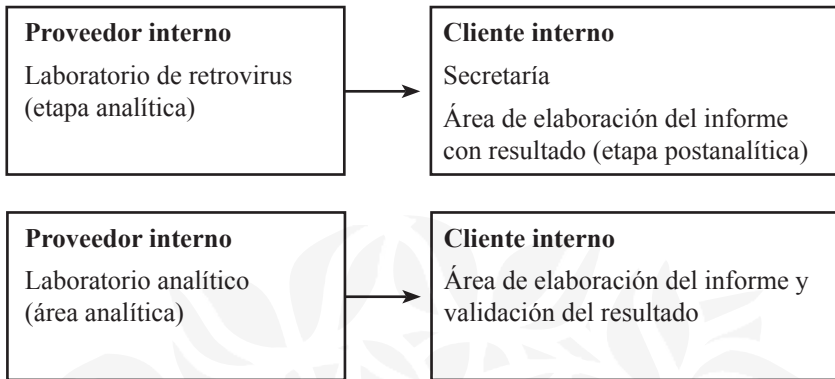
Ejemplo 1:



Ejemplo 2:



Ejemplo 3:



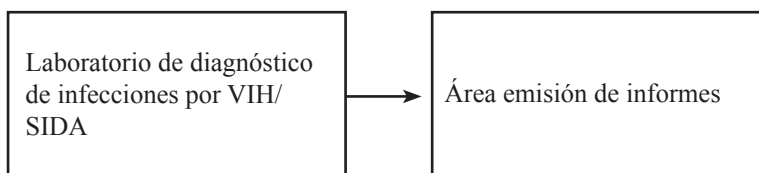
En salud pública y en el caso particular de las redes de laboratorios y de sus conexiones interprogramáticas es importante enfatizar las interacciones entre los diferentes niveles de proveedores y clientes.

- La red puede ser considerada como el proveedor interno de muestras para la confirmación de casos y caracterización de cepas (patrones de resistencia a los antimicrobianos, serotipificación, genotipificación por ejemplo) que permita la notificación de casos confirmados por el laboratorio de referencia. A su vez, el laboratorio de referencia al confirmar y caracterizar la muestra o la cepa, respectivamente puede ser el proveedor de información para su cliente interno de la red.
- El bioterio es un proveedor interno para la experimentación en modelos animales o las pruebas realizadas *in vivo*
- El laboratorio de referencia es el proveedor interno de programas de evaluación externa del desempeño, reactivos, medios de cultivo o de transporte para los laboratorios de la red nacional de laboratorios y, en este caso, estos últimos son los clientes internos
- Los epidemiólogos de campo e inspectores sanitarios pueden tomar muestras *in situ* y enviarlas al laboratorio de la red más cercano. Desde el punto de vista del sistema de salud, estos proveedores se pueden considerar como internos.

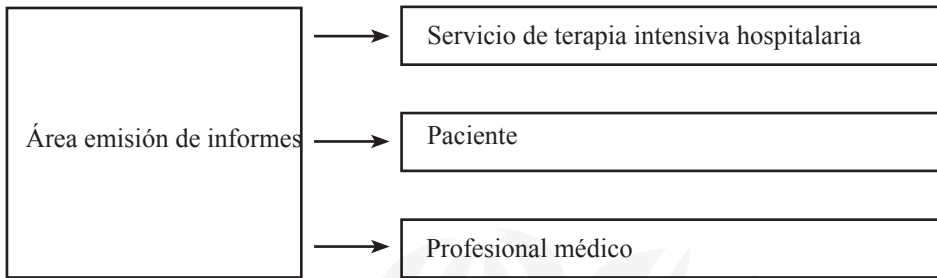
Actividad 1

Utilizando los ejemplos anteriores como modelo, ¿cómo se pueden designar las relaciones siguientes?. El mismo ejercicio se puede hacer con ejemplos en salud pública.

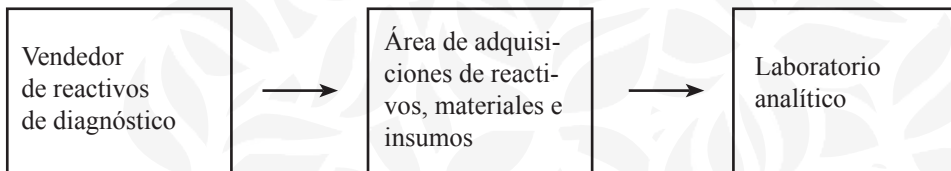
Ejemplo 1:



Ejemplo 2



Ejemplo 3:



En el ejemplo 1, se puede observar que el laboratorio de diagnóstico de infección con VIH actúa como proveedor interno al entregar los resultados de laboratorio de las muestras de los pacientes, al área de emisión de informes y esta área elabora el informe definitivo o final.

En el ejemplo 2, el área de emisión de informes que simultáneamente es un cliente interno del laboratorio de retrovirus, es a su vez un proveedor interno para el área de terapia intensiva hospitalaria o proveedor externo para el paciente o para el profesional médico. Si analizamos esta relación dentro del hospital, el área de terapia intensiva será un cliente interno del área de emisión de informes y el profesional médico puede ser un cliente externo final de la misma área. Por su parte, tanto el área de terapia intensiva, como el médico pueden ser proveedores del paciente que actúa como cliente final de esta cadena de relaciones.

En el ejemplo 3, el vendedor de reactivos de diagnóstico actúa como proveedor externo del área de adquisiciones y laboratorio analítico. A su vez el área de adquisiciones funciona como proveedor interno del laboratorio analítico que actúa como cliente interno.

5.2 Proveedores internos

El éxito de la organización se logra cuando todos los que la forman se dedican a satisfacer al cliente externo. Sin embargo, tal propósito sólo es posible cuando se entiende que todos en la organización son, de una manera u otra, proveedores internos de productos y servicios que deben satisfacer las necesidades y expectativas de otros tantos clientes internos. Como decía el profesor Ishikawa¹, «el proceso siguiente es su cliente», lo cual implica que cada empleado tiene que identificar a sus clientes internos, con quienes debe precisar los requerimientos razonables del producto o servicio en cuestión, de manera que prácticamente no haya lugar para el error ni el trabajo mal hecho. Una vez acordados y establecidos los requisitos, el propio

¹ Ishikawa K (1986) *¿Qué es el control de calidad?*. Ed. Norma, Bogotá

empleado/proveedor debe efectuar su propio control, asegurándose de cumplir con los requisitos y de ese modo dejar satisfecho a su cliente. Si todo el personal actúa conforme a este procedimiento, es de esperar que al final del proceso todos tengan satisfechos a sus clientes internos y a la vez queden satisfechos con sus proveedores internos.

Actividad 2

Identifique a uno de sus proveedores internos, ¿qué productos o servicios recibe de él? Para cada uno de los productos o servicios, ¿cuál es su grado de satisfacción y cómo lo calificaría en una escala de 0 a 10? Explique sus razones.

A partir del concepto de «cliente y proveedor internos» se ha desarrollado lo que se denomina «calidad en el trabajo diario». Se trata de un método sistemático cuyo objetivo es garantizar que las actividades realizadas por cada una de las áreas y personas de la organización se ejecuten de manera eficiente y eficaz, generando productos y servicios que logren satisfacer plenamente las necesidades y expectativas razonables de los clientes internos.

A continuación se muestra un ejemplo de pasos a seguir para evaluar la calidad en el trabajo diario.

Calidad en el trabajo diario			
	Pasos	Participantes	Actividades
1.1	Identificar las áreas de la organización.	El grupo primario de la organización o de una de sus divisiones.	Se identifican las áreas o una de sus divisiones que conforman la organización.
1.2	Definir la misión del área.	El grupo primario del área (proveedor).	Se define la misión del área que aplicará la metodología de calidad en el trabajo diario como proveedor.
1.3	Identificar los productos y servicios que provee el área.	El grupo primario del área (proveedor).	Se listan todos los productos y servicios generados por el área y sus respectivos clientes internos.
		Los clientes.	Se listan, en orden de importancia, los productos y servicios que los clientes esperan recibir del área proveedora.
		El proveedor y los clientes.	Se concilian las listas de productos y servicios y se determina su orden de importancia.
1.4	Seleccionar el producto o servicio con menor grado de satisfacción.	Los clientes.	En una encuesta sobre su satisfacción, los clientes califican los productos y servicios recibidos, lo que permite ordenarlos de menor a mayor grado de satisfacción.
1.5	Estudiar el estado actual del producto o servicio con menor grado de satisfacción.	Los clientes.	Se identifican los motivos de la insatisfacción. ¿Por qué están insatisfechos?, ¿qué es lo que les molesta?, ¿cuáles son las causas de la insatisfacción?
		El proveedor y los clientes.	Con base en la información suministrada por el cliente, el proveedor reúne los datos y hechos que permitan evaluar la situación real del problema.

Calidad en el trabajo diario			
	Pasos	Participantes	Actividades
1.6	Analizar las posibles causas de la insatisfacción.	El proveedor y los clientes.	Se clasifican las causas posibles de la insatisfacción, preguntándose varias veces de ser necesario ¿por qué?, ¿por qué?, ¿por qué? hasta conocer las verdaderas causas.
1.7	Planificar las acciones que reduzcan la insatisfacción.	El proveedor y los clientes.	Teniendo en cuenta la factibilidad y la efectividad, se determinan las acciones que minimicen la insatisfacción.
2	Ejecutar las acciones planificadas.	El proveedor.	Para ejecutar las acciones pueden conformarse grupos de mejoramiento. Se recomienda integrar clientes al grupo.
3	Verificar la reducción de la insatisfacción.	Los clientes.	La realización de una nueva encuesta sobre el grado de satisfacción, tras un tiempo prudencial después de haber ejecutado las acciones, servirá para verificar la reducción de la insatisfacción. En caso de no haber logrado el objetivo, se debe regresar al paso 1.6.
4.1	Estandarizar los métodos y fijar índices numéricos de desempeño.	El proveedor.	Una vez verificada la satisfacción del cliente, se estandarizan las acciones tomadas y se fijan indicadores de desempeño que reflejen el cumplimiento de los requisitos del cliente.
4.2	Regresar al paso 1.4 para seleccionar otro producto o servicio con bajo grado de satisfacción.	El proveedor.	Se identifica en la lista previamente elaborada el siguiente producto o servicio de menor grado de satisfacción y se continúa el proceso a partir del paso 1.4.
4.3	Reiniciar el proceso desde el paso 1.3.	El proveedor.	Cuando sea razonable (por ejemplo cada año), debe reiniciarse el proceso desde el paso 1.3, debido a que las necesidades y expectativas razonables de los clientes cambian con el tiempo. El hecho de que el cliente esté satisfecho hoy no significa que sus necesidades y expectativas serán las mismas dentro de un año.
4.4	Reiniciar el proceso desde el paso 1.1.	El proveedor.	Las organizaciones cambian y por consiguiente la misión de un área específica puede cambiar también. Eventualmente, cuando se realicen cambios en la estructura organizacional, debe iniciarse desde el paso 1.1.

Actividad 3

Tomando como base el cuadro anterior, identifique las diferentes áreas (punto 1.1) dentro de su laboratorio. Seleccione un área crítica y defina la misión (punto 1.2). Para el área definida, identifique los más importantes productos o servicios que ofrece y quiénes serían sus clientes internos. Si usted fuera el cliente interno, ¿cuál de los anteriores productos o servicios cree usted que podría ser el de menor grado de satisfacción y por qué?

Ejemplos de productos o servicios internos que provocan gran insatisfacción en un laboratorio:

Motivo de insatisfacción	Proveedor	Consecuencia	Cliente
Tubo con muestra de sangre hemolizada.	Servicio de toma de muestras.	Estas muestras normalmente no pueden ser procesadas y/o analizadas con la calidad requerida.	Interno: laboratorio de química clínica (determinación de glucosa).
Muestras identificadas con letra ilegible.	Servicio de toma de muestras.	Estas muestras pueden ser mal identificadas, produciendo errores en la interpretación de los resultados analíticos y en la emisión de los informes con resultados.	Internos: laboratorio analítico y secretaría. Externos: pacientes y médicos clínicos.
Centrífuga con certificado de calibración del instrumental caduco o vencido.	Departamento de ingeniería o mantenimiento de equipos.	Este equipo funciona incorrectamente porque las revoluciones por minuto reales son mayores a las registradas en el panel de control, produciendo la ruptura de tubos con muestras con la consiguiente formación de aerosoles.	Internos: laboratorios analíticos. Externos: servicios de hospitales y clínicas. Laboratorios de derivación.
Demora en la toma de muestra.	Centros centinelas.	Desaparición de la fase antigénica. Sesgo en la interpretación del diagnóstico serológico. Baja sensibilidad o especificidad de las pruebas	Internos: laboratorio de referencia para la notificación y laboratorio periférico para la confirmación diagnóstica. Externos: centro de salud para la atención de los pacientes, epidemiólogos para la notificación, autoridades de salud para la toma de decisiones.
Falta de insumos para la red.	Laboratorio de referencia.	Reducción de la capacidad de respuesta de la red	Internos: laboratorios de la red. Externos: pacientes/comunidad. Servicios de salud. Departamento de epidemiología.

Los siguientes son otros ejemplos de errores controlables que también proveen un alto grado de insatisfacción:

- Emisión de un resultado falso negativo para la prueba de serología de un paciente infectado con VIH-1.
- Confusión de tubos con muestras positivas y negativas de serologías en estudios de histocompatibilidad en un programa de diagnóstico de transplantes renales.
- Deficiente identificación de un tubo con muestra y el laboratorio no puede realizar los análisis.

- Extravió o pérdida de muestras para diagnóstico de infección por virus hepatitis C en el laboratorio.
- Reciclaje de tubos de muestra plásticos o puntas de micropipetas por falta de recursos económicos para disponer de material fungible en cantidad suficiente. Normalmente esta costumbre genera problemas de resultados erróneos por contaminación de muestras, alteración de parámetros físico-químicos de las muestras y gastos por concepto de lavado y esterilización de material fungible

Los cinco ejemplos anteriores de errores no sólo ponen en riesgo la vida de los pacientes y el prestigio del laboratorio, sino que pueden acarrear consecuencias legales.

Actividad 4

¿Puede usted sugerir otros ejemplos desde su propia experiencia?, ¿cuáles son los errores más comunes?, ¿cuáles son sus efectos sobre los clientes internos y externos?

Sobre el particular, se recomienda ver también el módulo 8 (gestión de no conformidades).

5.3 Proveedores externos

En un laboratorio, los proveedores externos en general suministran equipos y materiales, desde papel para elaborar los informes, jeringas desechables para toma de muestra de sangre, reactivos de diagnóstico, equipos para los análisis, hasta muebles y útiles.

En salud pública los proveedores externos de los laboratorios se pueden ampliar a las fuentes proveedoras de información clínico-epidemiológica, unidades bioestadísticas del Ministerio, sistemas de alerta, centros colaboradores internacionales para el desarrollo de programas de evaluación externa del desempeño o de capacitación, bibliotecas virtuales, donantes internacionales para el fortalecimiento institucional de las redes de laboratorios, etc.

Dada esta variada necesidad de suministros es de esperar que un laboratorio cuente con proveedores externos diversos. Gracias al estímulo y respaldo del cliente, en décadas recientes el proveedor se ha visto cada vez con mayor frecuencia como un verdadero «socio», transformando la tradicional relación de confrontación donde el componente fundamental era el precio. Veamos algunos ejemplos en los siguientes hallazgos de Juran²:

- El número de proveedores se ha reducido de muchos a pocos y a veces a uno sólo.
- La duración de los contratos se ha prolongado de un año a tres o más años.
- La calidad ya no consiste sólo en cumplir con las especificaciones, sino en adecuarse a las necesidades del cliente.
- Antes el desarrollo de la calidad era un problema individual, hoy es un compromiso conjunto.

Los proveedores exitosos han adoptado una cultura en la que los empleados comparten los compromisos y riesgos de los clientes. La nueva estrategia establece máxima colaboración en una relación de largo plazo, cimentada en la confianza mutua, buscando el desarrollo, el crecimiento

² Juran, J.A. (1989) *Juran on leadership for Quality: An executive handbook*, The Free Press, New York.

y finalmente, el beneficio de las dos partes. Esta nueva visión de la relación cliente-proveedor se inició en Japón en los años cincuenta. Ishikawa presentó lo que se ha dado en llamar «Los diez principios de control de calidad para las relaciones comprador-proveedor»³:

Introducción. Entre el cliente y el proveedor debe existir confianza mutua y cooperación, así como la decisión de vivir y dejar vivir, con base a las responsabilidades que las empresas tienen respecto del público. Con este espíritu, ambas partes deben practicar los diez principios siguientes:

Principio 1: Tanto el cliente como el proveedor son totalmente responsables por la aplicación del control de calidad, con comprensión recíproca y cooperación entre sus sistemas de control de calidad.

Principio 2: El cliente y el proveedor deben ser independientes uno del otro y respetar esa independencia de manera recíproca.

Principio 3: El cliente tiene la responsabilidad de suministrar al proveedor información clara y adecuada sobre lo que se requiere, de modo que el proveedor sepa con toda precisión qué es lo que debe fabricar.

Principio 4: Antes de entrar en transacciones de negocios, el cliente y el proveedor deben celebrar un contrato racional en cuanto a cantidad, calidad, precio, condiciones de entrega y forma de pago.

Principio 5: El proveedor tiene la responsabilidad de suministrar una calidad que sea satisfactoria para el cliente, así como de entregar los datos necesarios y actualizados a solicitud del cliente.

Principio 6: El cliente y el proveedor deben acordar previamente un método de evaluación de los artículos que sea aceptable y satisfactorio para ambas partes.

Principio 7: El cliente y el proveedor deben incluir en el contrato los sistemas y procedimientos que les permitan solucionar amistosamente las posibles discrepancias cuando surja algún problema.

Principio 8: El cliente y el proveedor, teniendo en cuenta el punto de vista de la otra parte, deben intercambiar la información necesaria para ejercer un mejor control de calidad.

Principio 9: El cliente y el proveedor deben siempre controlar las actividades comerciales, tales como los pedidos, la planificación de la producción y los inventarios, los trabajos de oficina y los sistemas, de manera que sus relaciones se mantengan sobre una base amistosa y satisfactoria.

Principio 10: En el desarrollo de sus transacciones comerciales, el cliente y el proveedor deben prestar siempre la debida atención a los intereses del consumidor.

Adicionalmente, las estrechas relaciones entre cliente y proveedor deben caracterizarse por el reconocimiento de los siguientes conceptos:

■ La importancia del proveedor en la consecución de los objetivos de la organización.

³ Ishikawa K, (1986) *¿Qué es control total de calidad?* Ed. Norma, Bogotá.

El desarrollo de relaciones que beneficien a las dos partes, mediante la aplicación de negociaciones del tipo «gana-gana».

La adopción de una conducta de confianza, transparencia y honestidad.

Cuando las relaciones cliente-proveedor redundan en negociaciones del tipo «gana-gana», en donde ambos actores perciben los beneficios esperados, se dispone de apoyo para desarrollar programas de calidad o resolver problemas mediante medidas o actividades tales como capacitación, reuniones conjuntas de trabajo, incentivos, reconocimientos y celebración de acuerdos de largo plazo para el mejoramiento de la capacidad en el cumplimiento de los requisitos.

Actividad 5

Elabore una lista con los productos y servicios más frecuentes que su laboratorio requiere de los proveedores.

Actividad 6

Identifique todos los proveedores en la actividad anterior. ¿Sabe Ud. quién los selecciona, califica y controla?

Puntos de colaboración

Esta nueva forma de entender la relación cliente-proveedor involucra una nueva acción de colaboración en una variedad de áreas, entre las cuales cabe mencionar las siguientes:

Área	Acción de colaboración
Nuevos productos y servicios	Este aspecto presenta dos posibilidades. La primera consiste en que el proveedor, consciente de las necesidades del cliente, desarrolle productos o servicios con un mayor valor agregado que satisfagan o que, de acuerdo con la teoría del profesor Kano, entusiasmen al cliente ⁴ . La segunda posibilidad tiene lugar cuando es el cliente quien desarrolla nuevos productos o servicios y espera que el proveedor colabore en forma proactiva, aportando ideas, tecnologías, procesos, productos o servicios que faciliten las tareas del cliente.
Tecnología	Es de esperar un permanente intercambio de información entre el proveedor y el cliente sobre las tecnologías utilizadas, así como sobre los avances más recientes, que les permitan establecer prioridades de desarrollo.
Costos	El mejor conocimiento mutuo facilita la creación de programas de reducción de costos. Una definición más precisa de los requerimientos puede conducir a rediseñar el producto o servicio, con efectos positivos sobre los costos.
Formación	Es posible que el proveedor tenga ciertas limitaciones para cumplir los requerimientos, pero con capacitación, entrenamiento y asistencia técnica se puede apoyar su desarrollo para que en un plazo relativamente corto se logre el cumplimiento de dichos requisitos. De igual manera, puede ser el proveedor quien dé entrenamiento al cliente sobre la mejor manera de utilizar y cuidar un producto o equipo.
Logística	Con la aplicación de programas de «justo a tiempo» ⁵ , se espera que los lotes de bienes sean más pequeños pero más frecuentes, por lo que deben establecerse planes flexibles para el flujo de materiales y el manejo de los inventarios, tanto por parte del proveedor como del cliente.

⁴ Evans J. R, Lindsay W.; (2000). *Administración y control de calidad. Internacional Thomson editores, México.*

⁵ Edwards J. Hay; (1990). *Justo a tiempo. Editorial Norma.*

Inversiones	Las inversiones del proveedor deben estar vinculadas al desarrollo del cliente y cabe esperar que dichas inversiones tengan el propósito de mejorar los productos y servicios prestados. Los planes y prioridades de inversión deben elaborarse de mutuo acuerdo.
Control de los procesos	Nos referimos tanto a los procesos del proveedor como a los del cliente; en el primer caso porque el cliente tiene interés de contar con un proceso bajo control que garantice la homogeneidad del producto y la reducción de las variaciones; en el segundo porque debe analizarse cómo inciden en ellos los materiales o servicios suministrados por el proveedor. Es útil que se conozcan los resultados de ambas partes y se discutan abiertamente para establecer acciones de manera conjunta. Así mismo, debería establecerse la práctica que el cliente y el proveedor participen recíprocamente en sus auditorías.
Planes futuros	Como hemos dicho en los casos de tecnología e inversiones, cabe esperar que los planes sean desarrollados con el fin de establecer estrategias basadas en objetivos de mejoramiento comunes. Por esa razón se considera que la relación y gestión con los proveedores no debe ser sólo una tarea del área de compras, sino también de las áreas técnicas y administrativas.
Sistema de información	No es posible desarrollar los criterios antes mencionados de manera exitosa si no se cuenta con un sistema de información que los facilite. La programación, facturación, cambios en los pedidos y otras funciones requieren de comunicaciones oportunas y confiables en ambas direcciones.

Actividad 7

En su laboratorio, ¿cómo sería posible que la relación con sus proveedores conduzca a la colaboración mutua en cualquiera de las áreas mencionadas anteriormente?

Estas son algunas ideas que usted puede considerar:

Nuevos productos: proveedores de equipos especializados pueden involucrarse en la investigación y desarrollo de nuevas técnicas analíticas. Requerirán estar en colaboración estrecha con el laboratorio para canalizar su investigación en áreas de máxima necesidad.

Nuevos servicios: confirmación de casos, caracterización de cepas, técnicas complementarias, transferencia tecnológica, capacitación, certificación, bases de datos, experticia, auditorías, evaluaciones externas del desempeño, proyectos de investigación, ensayos terapéuticos.

Tecnología: el establecimiento de áreas de investigación prioritarias y el suministro o la prueba de tecnologías más avanzadas en el laboratorio serían requisitos de la colaboración entre proveedores y la organización.

Costos: los dos, proveedor y cliente (el laboratorio), siempre buscan bajar los costos operativos teniendo en cuenta una relación contractual a largo plazo.

5.4 Adquisición de productos o servicios

Aunque la obtención de un producto o servicio por parte de un cliente parece la etapa final de la relación entre dicho cliente y el proveedor, la realidad es que, normalmente, un laboratorio que quiera implementar un sistema de calidad ya lleva tiempo funcionando, y, por tanto, adquiriendo lo necesario para sus actividades y relacionándose con proveedores. Por ello, la adquisición no es más que una parte de un proceso de retroalimentación, en el que están im-

bricadas distintas etapas, como son la evaluación, la calificación y la selección de proveedores, que interaccionan entre sí, como se desarrolla en este módulo.

Los conceptos cliente-proveedor, externo-interno, implican unas relaciones más amplias que las de comprador-vendedor, extendiéndose más allá de la compra. Un cliente adquiere de un proveedor un producto o servicio mediante un contrato o un convenio explícito o tácito, que puede corresponder a una compra-venta, o a un suministro sin dinero de por medio, como pueden ser las relaciones entre los clientes-proveedores internos.

Otro ejemplo: las instituciones públicas de un país pueden demandar servicios entre sí sin que medie directamente la compra-venta, como puede ocurrir cuando un hospital público solicita algún análisis, examen complementario, producto o servicios –capacitación, programas de evaluación externa– a un laboratorio de salud pública de referencia, o como ocurre internacionalmente entre centros colaboradores de la OMS.

Lo que en los siguientes puntos se describe con relación a las compras y contratos, se puede ampliar a las situaciones en que haya convenios de colaboración de suministro-adquisición.

5.4.1. Contratación

La contratación y subcontratación deben cumplir con la reglamentación de la organización y la legislación nacional o internacional, según sea el caso. Por ejemplo, las compras por parte del Estado deben ser realizadas de acuerdo con las leyes y disposiciones vigentes, en las que se precisan aspectos como:

- Características de la contratación de acuerdo con el monto de la compra.
- Tipos de compra: centralizadas y descentralizadas.
- Requisitos de inscripción, evaluación y calificación de ofertas.
- Compras directas, cotizaciones cerradas y licitaciones públicas.
- Adjudicación del contrato.
- Términos de referencia.
- Sistema de control.
- Régimen de contratación.

Por su parte la contratación entre organizaciones no puede ser improvisada, sino que, por el contrario, se espera que cada organización cuente con procedimientos documentados donde consten tanto los aspectos generales, como los más específicos. Los documentos deben incluir información transparente en los criterios de selección, la base sobre la que se selecciona entre diferentes oferentes y los resultados de evaluación de cada uno de ellos. Las especificaciones deben incluir no sólo una descripción clara del producto o servicio requeridos, sino también los términos de la garantía y las condiciones administrativas, económicas y técnicas del contrato.

Además las especificaciones deben incluir, cuando sean apropiados, los arreglos para la entrega, mantenimiento, asesoría técnica y auditorías. De esta manera, la documentación abarca todos los aspectos del flujo entre el proveedor y el cliente, es decir el laboratorio, y asegura que se mantiene el control de la gestión de compras o de los servicios.

Pausa para la reflexión

En salud pública se podría plantear un modelo de compra centralizada para insumos de primera necesidad como por ejemplo la compra al por mayor de los reactivos (economía de escala a través del fondo estratégico) para el diagnóstico del VIH o el monitoreo del tratamiento antiretroviral en pacientes VIH/SIDA.

El fondo rotatorio para la compra a precios negociados por la OMS de vacunas es un buen ejemplo de lo que se podría hacer a nivel mundial, regional o sub-regional. Un modelo similar existe para la compra de medicamentos esenciales.

5.4.2. Plazos de los contratos

Tradicionalmente, los institutos de salud pública no han encontrado de su agrado los contratos de compras a largo plazo, porque reducen la oportunidad de renegociar o buscar otros proveedores. Por su parte, los proveedores obviamente prefieren los contratos a largo plazo, porque les permiten planificar mejor la adquisición de insumos y otras actividades relacionadas con la producción. De todas maneras, es necesario trabajar en forma conjunta para definir, en cada caso, los plazos adecuados que permitan beneficios mutuos para ambas partes, a la vez de asegurar la mejora continua en la calidad de los productos o servicios adquiridos. En la actualidad, este es uno de los principales desafíos para los administradores de sistemas de salud.

5.4.3. Planificación tecnológica de la interacción con los proveedores

La cooperación entre proveedores y clientes demanda múltiples canales de comunicación, aun antes de elaborar el contrato, cuando ambas partes tienen que desarrollar la planificación tecnológica de los sistemas de comunicación y control que regirán sus actividades conjuntas. La planificación debe incluir:

- El significado de los requisitos de desempeño planteados en las especificaciones.
- La cuantificación de los requisitos de calidad, confiabilidad y sostenibilidad.
- La preparación de un plan de control de procesos para la elaboración. Dicho plan debe incluir técnicas de control estadístico del proceso que faciliten la detección temprana de problemas, la adopción de buenas prácticas de manufactura, etc.
- La definición clara de defectos.
- La estandarización de los métodos y pruebas de inspección para comprador y proveedor.
- El establecimiento de planes de muestreo.
- El establecimiento de los niveles de calidad.
- El establecimiento de un sistema de identificación, detección y rastreo de lotes.
- El establecimiento de un sistema de contingencia frente a la posibilidad de que se presente un problema, especialmente de calidad.

La transparencia de la relación y el desarrollo de la situación «gana-gana» significan que ambos, cliente y proveedor, se benefician con este tipo de planificación que permite el control de calidad paso a paso.

5.4.4. Actividades de cooperación

Durante la ejecución del contrato, existen muchas tareas cooperativas. La cuestión de confiabilidad entre las dos organizaciones no significa la aceptación de cualquier entrega del proveedor, sino más bien que el proveedor tiene la responsabilidad de verificar que los suministros satisfagan los requerimientos del cliente. Las tareas de cooperación pueden incluir:

- Evaluación de las muestras iniciales del producto (cuando corresponda).
- Manejo de la información sobre los diseños y cambios.
- Vigilancia de la calidad del proveedor; es decir, supervisión de procedimientos, métodos, condiciones, procesos y registros, con el fin de asegurar que se cumplirán los requisitos especificados.
- Evaluación del producto entregado. Periódicamente se debe entregar la evaluación de cada lote, tanto al recibirlo, como sobre su comportamiento en el proceso.
- Acciones sobre productos que no están conformes. En este caso debe contarse con procedimientos precisos que agilicen y definan los pasos a seguir, sin causar daño adicional a las partes, y que respondan, entre otras, las siguientes preguntas: ¿qué se hará con ellos?, ¿quién los clasificará?, ¿cómo son los costos?, ¿cuál será el proceso para identificar las causas y evitar la recurrencia?.
- Mejoramiento de la calidad del proveedor.

Para terminar, no sólo se debe estar preparado para enfrentar los problemas de manera conjunta, sino que se debe buscar el mejoramiento continuo, lo que implica una comunicación mucho más abierta y un liderazgo capaz de organizar un equipo de trabajo conformado por personal del proveedor y del comprador.

5.5 Proceso para seleccionar proveedores

Como se menciona anteriormente y se desarrolla a continuación, la relación cliente-proveedor es un proceso de retroalimentación en el que la selección de un proveedor debe basarse en la calificación que el laboratorio haya realizado de él, fundamentándose primeramente en la información disponible sobre dicho proveedor y, posteriormente, en la evaluación de la calidad de los productos o servicios adquiridos de este proveedor seleccionado.

La calificación, es decir la decisión de si un proveedor cumple o no con los requisitos especificados por el cliente, nunca puede ser definitiva pues un proveedor calificado puede dejar de cumplir las especificaciones requeridas y perdería su condición de calificado, o viceversa. Es necesaria, por lo tanto, una evaluación continua, es decir una valoración de los parámetros exigidos al proveedor cuando ya ha venido entregando productos o servicios. Por ello, el proceso de selección es un círculo indisoluble, pero desde el punto de vista temporal se puede comenzar por la primera vez que se selecciona a un proveedor.

5.5.1. Selección de los proveedores

Las metas tradicionales de un proveedor son:

- Proporcionar productos o servicios de la calidad requerida.

- Hacer las entregas a tiempo.
- Hacer las entregas completas y en las condiciones de transporte necesarias.
- Ofrecer un buen precio.
- Prestar un buen servicio.

El mejor proveedor no es necesariamente quien logra muy satisfactoriamente una o dos de estas metas, por ejemplo ofrecer el mejor precio, mientras lo hace de manera deficiente con las demás. Es preferible tener un proveedor que sea bueno en todos los aspectos o que al menos no sea débil en ninguno. Dado que a la hora de seleccionar a los proveedores una de las mayores dificultades puede ser la falta de información, es necesario procurar la mayor cantidad de información sobre los candidatos y analizarla a la luz de las necesidades del servicio y de los requisitos especificados en los procedimientos y procesos. Este examen de datos se puede hacer aun después de haber seleccionado a un proveedor. En casos en que no haya suficiente información disponible, para seleccionar a un proveedor el cliente puede:

- Verificar en el mercado la reputación del posible proveedor.
- Verificar la experiencia de otros clientes.
- Evaluar proveedores, lo que puede incluir visitas para estudiar su capacidad para cumplir con los requisitos.

En el caso de los laboratorios de salud pública, los laboratorios centinelas proveedores de información para el laboratorio de referencia, deben ser seleccionados según criterios tales como su situación geográfica y epidemiológica, la calidad de su desempeño, la representatividad de la población atendida, las facilidades de comunicación o la capacidad instalada.

Una función básica del área de compras es contar con listas de posibles proveedores para los diferentes bienes y servicios que requieren las organizaciones. Entre las fuentes para identificar proveedores se pueden considerar:

- El propio personal de la organización, bien porque en el pasado trabajaron como proveedores o porque lo hicieron en organizaciones que tenían otros proveedores (en ambos casos contamos con referencias).
- Las publicaciones en revistas científicas de prestigio internacional, de los gremios o asociaciones de proveedores.
- Los catálogos de productos.
- Las asociaciones de compradores y productores.
- El directorio telefónico (páginas amarillas).
- Internet.
- Otros directorios.

La selección de proveedores debe ser un proceso objetivo, basado en evidencias (datos y hechos); sin embargo, la falta de políticas claras en las organizaciones ha ocasionado que la selección suela ser subjetiva, muy influenciada por los precios.

Si bien algunos compradores cuentan con los datos de sus proveedores, en general, no se tiene un método sistemático de evaluación que permita apreciar no sólo los datos puntuales sino también las tendencias, lo que realmente podría ser determinante en la toma de decisiones.

5.5.2 Calificación de los proveedores

La calificación de un proveedor tiene por finalidad garantizar que los productos o servicios que ofrece cumplen con ciertos estándares de calidad. Concretamente, el proceso de precalificación juzga si un proveedor es capaz de cumplir con los requisitos especificados por un cliente. «Calificado» es el estado adjudicado a un proveedor que ha demostrado su capacidad de cumplir con tales requisitos.

Un laboratorio evalúa los reactivos de diagnóstico que compra a una compañía fabricante, con el fin de determinar si cumplen con los requisitos de calidad (sensibilidad, especificidad, reproducibilidad, etc.) para ser empleados en el diagnóstico analítico. El primer paso en la identificación de proveedores es la clara especificación de materiales y servicios críticos, donde la calidad del proveedor es de importancia vital.

La siguiente es una lista de materiales y servicios críticos:

Materiales críticos	Servicios críticos
Estuches comerciales para diagnóstico (kits).	Distribución y transporte de muestras.
Tubos para las muestras.	Servicios de limpieza y aseo.
Puntas de plástico para micropipetas.	Servicios de irradiación y esterilización.
Criotubos y tubos.	Auditorías externas.
Gautes de goma o nylon.	Mantenimiento y reparación de equipos.
Reactivos para serología.	Calibración de instrumentos.
Instrumental para ensayos.	Servicio contratado de correos.
Centrífugas refrigeradas.	Preparación de medios de cultivo.
Heladeras y congeladoras.	Idoneidad de la prueba.
Pipetas y micropipetas.	Análisis de resultados.
Etiquetas y rótulos.	Bioseguridad.
Equipos.	Sistema de alerta y retroalimentación.
Software.	
Barreras de contención.	
Cajas para transporte seguro de muestras.	
Medios de comunicación.	

Una vez elaborada esta lista, se necesitan definir de una manera más exacta los productos y servicios que se van a requerir. En la medida que sus definiciones sean más precisas, los proveedores podrán satisfacer mejor sus requisitos. Por ejemplo, se necesita especificar:

- Las características de un baño termostático, un refrigerador, un congelador, una centrífuga.
- La pureza analítica y el período de vencimiento de un reactivo químico.
- La pureza, interferencias, período de vencimiento, potencia o título de un reactivo biológico.
- La oportunidad y calidad, especialmente apoyo post-venta, de un servicio.

El módulo 6 (equipos y materiales), facilita información que ayudará a definir los requisitos de calidad para los productos requeridos.

Es probable que en su región o país existan regulaciones de la autoridad sanitaria sobre las características de proveedores.

a) Precalificación

Una vez que se tiene la lista de posibles proveedores, el paso siguiente consiste en realizar una precalificación (se entiende que la organización todavía no ha adquirido productos ni servicios de ninguno de los proveedores de esta lista). A continuación, la organización solicita a los proveedores potenciales información pertinente, que permita clasificarlos desde el punto de vista administrativo, financiero, comercial y técnico. En el cuadro que sigue se listan algunos criterios que pueden ser considerados para esta etapa de precalificación.

Criterios legales	Registro del establecimiento proveedor. Registro sanitario de los productos.
Criterios administrativos	Estructura organizacional y funcional. Alcance de las responsabilidades. Certificado de constitución. Referencias comerciales.
Criterios financieros	Referencias bancarias y solidez económica. Capacidad de inversión. Proyecciones económicas. Sistema de pagos y descuentos. Pólizas de cumplimiento. Alcance de la responsabilidad financiera. Liquidez.
Criterios técnicos	Sistema de producción y distribución. Sistema de calidad. Capacidad de planta. Control de los procesos y capacidad de los mismos. Documentación de los procesos. Garantía de calidad con los documentos de evaluaciones de sensibilidad, especificidad, valores predictivos positivos y negativos. Métodos de inspección y ensayo. Servicio técnico. Especificaciones de productos o servicios. Velocidad de respuesta. Evidencias de sensibilidad y especificidad, etc.

La precalificación debe ser realizada por un equipo interdisciplinario del comprador, el cual debe elaborar un documento que contenga los criterios que se van a tomar en cuenta. Se debe considerar la posibilidad de desarrollar auditorías a los procesos de los posibles proveedores, con el fin de ser más objetivos en la calificación. Así mismo, antes de empezar la precalificación, debe especificarse el proceso para decidir si un proveedor es seleccionado o descartado, definiendo qué criterios son absolutamente necesarios, cuáles resultan deseables o cuál debe ser la puntuación mínima.

El anexo 5 corresponde a la información que el proveedor debe suministrar al comprador y el anexo 6, a la que debe recoger el equipo del comprador durante la visita que realice a las instalaciones del proveedor. Estos anexos son simplemente ejemplos que cada organización o laboratorio debe redefinir de acuerdo a sus políticas y criterios de calidad con respecto a los proveedores.

Actividad 8

¿Cuáles son los criterios más importantes para seleccionar los proveedores en su región, país o institución? Recuerde que es probable que dichos criterios deban satisfacer los requisitos de la autoridad sanitaria.

Ejemplos de criterios críticos para precalificar proveedores son:

- Sociedad comercial legalmente constituida.
- Constancia de la habilitación de la autoridad sanitaria o de la certificación de un sistema de calidad.
- Constancia de la aprobación de sus productos para la venta.
- Disponibilidad del certificado de liberación de cada lote entregado.
- Referencias comerciales y bancarias.
- Estructura organizacional y funcional.
- Alcance de las responsabilidades.
- Solidez financiera.
- Sistema de producción y/o distribución.
- Sistema de calidad.
- Capacidad de planta: instalaciones y equipo.
- Servicio de calibraciones y mantenimiento de equipos.
- Oportunidad y calidad de servicio.
- Servicio técnico postventa.
- Aspectos legales: inscripción sanitaria, autorización de representación del producto.

- Documentación con informes de evaluación de parámetros analíticos como: sensibilidad, especificidad, valores predictivos, caducidad o tiempo de expiración, rotulado, limitaciones.
- Informe técnico del laboratorio (en caso de no decidir directamente la compra).

Los clientes necesitan asegurarse de que el proveedor tiene capacidad para satisfacer los requisitos técnicos correspondientes. Con esta idea, cada vez es más frecuente que el cliente quiera cerciorarse de que el proveedor cuenta con un efectivo sistema de gestión de calidad y requiera además otras evidencias que le inspiren confianza y le den la seguridad de que estará satisfecho con sus productos o servicios.

En lugar de que cada cliente defina y evalúe en qué consiste un sistema efectivo de gestión de calidad, las organizaciones cuentan hoy en día con las normas de la serie ISO-9000, las cuales se están convirtiendo en la guía para determinar no sólo que se cuenta con un sistema de gestión de calidad, sino que se siguen sus lineamientos. Dichas normas pueden ser utilizadas como referencia con fines contractuales.

De la misma forma, no es necesario que cada cliente audite su aplicación, ya que se espera que todo proveedor, ya sea fabricante o distribuidor, debe estar auditado y certificado por un organismo reconocido. En este caso el aval de un tercero constituye evidencia suficiente de que el proveedor cuenta con un sistema de gestión de la calidad. No obstante, cada cliente tiene la libertad de desarrollar sus propios criterios y sistemas de auditoría. Esto ocurre, por ejemplo, en la industria automotriz, donde se aplica a los posibles proveedores la norma QS-9000, que está fundamentada en la ISO-9000 pero que tiene un carácter específico para dicha industria, sin ser una norma ISO. Esta es la principal razón por la que cada vez más empresas buscan obtener la certificación con la ISO-9000.

La auditoría del sistema de calidad del proveedor en su propio lugar de trabajo, aunque podría ser ideal, es difícil practicarla en un laboratorio por las necesidades de tiempo, recursos humanos y costos.

Existen otros dos métodos para completar la precalificación (ver cuadro siguiente). La organización debe elegir el método más apropiado de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, así como de recursos humanos y financieros:

Aceptar la calificación y aprobación de un tercero	El proveedor y sus productos poseen un certificado de aprobación otorgado por la autoridad sanitaria del país o de un país de alta vigilancia sanitaria.
Evaluar la documentación del proveedor y las referencias de los otros clientes.	<p>Estudio de la documentación del sistema de calidad del proveedor, historia de calidad de la compañía, compromiso de la gerencia con la calidad, plan de calidad, programas de entrenamiento del personal, sistema de atención de quejas.</p> <p>Las referencias de otros clientes serán más significativas en la medida que se trate de instituciones muy comprometidas con la calidad e imparciales en sus juicios.</p>

A continuación se muestra un flujograma para la calificación de proveedores:

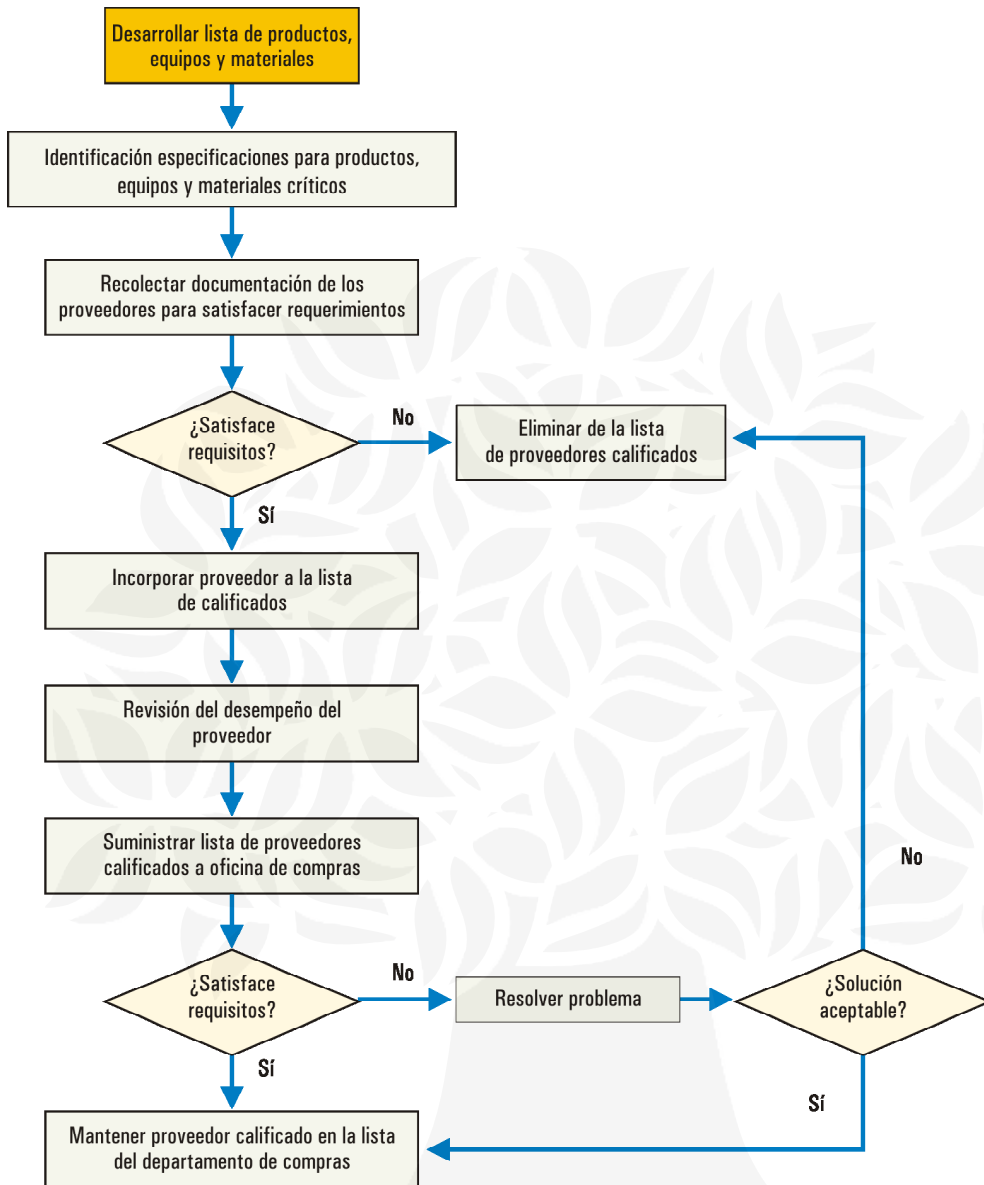


Figura 1. Flujograma para la calificación de proveedores.

b) Disponer de proveedores calificados

Es necesario mantener una lista de proveedores calificados para los servicios y materiales críticos, con el fin de facilitar la función de compras. Igualmente se debe mantener un registro de la evaluación permanente que refleje el desempeño de los proveedores calificados, el cual puede ser útil, por ejemplo, para identificar deficiencias y buscar mejoramientos conjuntamente o, eventualmente, eliminar de la lista a aquellos proveedores que han dejado de satisfacer los requisitos y no mejoran su desempeño.

c) Recomendaciones

La precalificación de un proveedor permite establecer la confianza en que los sucesivos lotes de productos que dicho proveedor entregue muy probablemente serán aceptables para el cliente. Sin embargo, no se elimina:

- La necesidad de calificar los equipos (módulo 6).
- La necesidad de validar los procesos (módulo 7).
- La necesidad de mantener un control de procesos (módulo 7).
- La toma de acciones inmediatas ante un problema de equipo (módulo 8).

5.5.3. Evaluación de los proveedores

La evaluación de un proveedor tiene lugar cuando ya ha venido entregando productos o servicios a la organización. Pero cuando se selecciona a un proveedor por primera vez, se lleva a cabo, como se explicó anteriormente, una precalificación en la que ya se está opinando sobre el desempeño potencial del proveedor, basándose en la información que facilita el mismo proveedor o que es obtenida por el propio cliente o en la experiencia de otros clientes.

El objetivo de la evaluación es retroalimentar, tanto al cliente, como al proveedor respecto al cumplimiento de los requisitos de calidad; además, debe servir para determinar las prioridades en los procesos de mejoramiento y la toma de decisiones para compras futuras. En la relación con el proveedor pueden utilizarse muchos indicadores de desempeño, incluidos los que presentamos a continuación:

- Porcentaje de lotes rechazados.
- Porcentaje de unidades defectuosas.
- Costos por calidad deficiente.
- Tiempo promedio para resolver un problema.
- Porcentaje de pedidos incompletos.
- Porcentaje de compras al precio más bajo.
- Calidad del servicio de entrega de productos (tiempo, cantidad y forma).
- Número de visitas o asistencia en terreno (laboratorio o área de adquisiciones) para resolver reclamos.

Aunque un cliente puede basarse en estos u otros indicadores, lo que se busca es una evaluación sistemática que sirva para calificar de manera global el desempeño del proveedor, teniendo en consideración los aspectos más destacados de la relación.

Dichos aspectos serán ponderados de acuerdo con el impacto que tengan en la organización compradora, que deberá contar con un procedimiento establecido para este fin, aplicando criterios que atiendan a factores tales como calidad, precio, servicio y atención. Con base en estos factores, para cada proveedor, el cliente podría preparar una matriz de evaluación como el siguiente ejemplo:

Criterio	Evaluación/Puntuación	Ponderación	Total
Calidad	Este criterio debe considerar el historial de lotes despachados por el proveedor, teniendo en cuenta el porcentaje de lotes aceptados y el porcentaje de unidades defectuosas detectadas tanto en la inspección como durante su consumo. Así mismo se tomará en cuenta cualquier otro factor de calidad acordado con el proveedor a través de los requisitos.		
Precio	Este criterio deberá puntuar el precio neto por unidad, incluyendo los descuentos, el costo de financiación, el transporte, los seguros, el almacenamiento y los costos de calidad asociados con la prevención, detección y corrección de defectos.		
Servicio	Este criterio evalúa el cumplimiento de las entregas; es decir, tanto la fecha como las cantidades («completo y a tiempo»). Además debe considerar el manejo oportuno y riguroso de la documentación, las facturas, las devoluciones, etc. Cuando sea el caso debe incluir también el servicio requerido frente al manejo de los artículos rechazados. Cuando se trate de proveedores de equipos se debe considerar la garantía de mantenimiento y consecución de partes y repuestos localmente.		
Atención	Este criterio debe considerar la diligencia y calidad a las solicitudes presentadas por el comprador, como aquellas que se esperan de la relación cliente-proveedor, incluido el trato personal.		
Evaluación final			

Los valores de puntuación y ponderación son relativos a los criterios de cada organización.

Actividad 9

Desarrolle criterios para la evaluación de proveedores en su laboratorio.

Recuerde que los criterios para evaluar a los proveedores pueden estar basados fundamentalmente en aspectos tales como calidad, precio, servicio, atención u otros que considere pertinentes. Para ello podríamos realizar una puntuación con base en 100 puntos. La ponderación total de los diferentes aspectos debiera sumar uno (1). Para obtener el total de cada criterio se multiplica su puntuación por su ponderación. La suma de estos resultados será la evaluación final del proveedor para ese insumo específico.

A continuación se presenta un ejemplo: esta evaluación final de 82 puntos se puede comparar con las de otros proveedores del mismo bien y solicitar los próximos pedidos al de mayor puntuación.

criterio	Comentario	Puntuación	Ponderación	Total
Calidad	<p>El mayor puntaje al evaluar al proveedor debe corresponder a la calidad del insumo, ya que la calidad de los reactivos, estuches comerciales, materiales, equipos y tecnología es lo más importante para garantizar nuestra actividad. Esta evaluación toma en cuenta las especificaciones o requisitos de calidad deseados por el cliente y conocidos por el proveedor. Esta es la base de la garantía de nuestros servicios y de la entrega de un resultado seguro. Para valorar con base a 100 puntos al proveedor, debemos acudir a nuestros registros, donde encontraremos el porcentaje de unidades defectuosas o lotes rechazados desde su inspección hasta su uso (kits y reactivos de diagnóstico, equipos automatizados, microscopios, medios de cultivo, etc.) o cualquier otro aspecto pactado en el contrato que el proveedor no cumplió. Por ejemplo, si la ponderación relativa es de 0,5 y puntuamos a un proveedor de reactivos de diagnóstico después del análisis con 80 puntos, porque presentó algunas no conformidades; la valoración total para la calidad de este proveedor será de 40 (80 x 0,5).</p>	80/100	0,5	40
Precio	<p>Aunque debe ser considerado para hacer menos costoso nuestro sistema de calidad, el precio podría ser ponderado con menor puntaje que el de calidad, por ejemplo 0,2. El análisis se efectúa con base al precio total, que incluye descuentos, gastos de transporte de acuerdo a la ubicación del producto, devolución de unidades defectuosas, etc. El menor precio entre diferentes proveedores corresponderá a una puntuación de 100. Por ejemplo, si la ponderación es de 0,2 y valoramos a un proveedor de reactivos de diagnóstico con 60 puntos, pues tenemos otro proveedor que al analizar el precio total es menor; la puntuación ponderada para el precio de este proveedor será de 12 (60 x 0,2).</p>	60/100	0,2	12

Servicio	El servicio es importante en las relaciones con el proveedor para el desarrollo de nuestra actividad, ya que incluye el cumplimiento del programa de compras –con las cantidades necesarias y en el momento oportuno– lo que determina la existencia requerida de insumos para nuestro trabajo. La falta de reactivos o kits comerciales afectaría el sistema de salud en la prestación de nuestros servicios a las unidades hospitalarias. Muy importante resulta el manejo de las devoluciones por defectos, los reclamos y toda la documentación requerida en el proceso de compras. En este ejemplo, la ponderación podría ser igual que el precio (0,2) y de acuerdo a nuestro análisis valoraríamos el servicio. Por ejemplo el proveedor X de reactivos de diagnóstico tiene un excelente servicio y nuestra puntuación es de 100. En consecuencia el total sería 20 (100 x 0,2).	100/100	0,2	20
Atención	Se basa en la oportunidad, gentileza y calidad del servicio de nuestro proveedor, que beneficia la relación cliente-proveedor, la situación gana-gana y el desarrollo de proyectos futuros. La calificación de un buen proveedor sería de 100, y la ponderación de este rubro podría ser de 0,1. Por tanto, el total respectivo sería 10 (100 x 0,1)	100/100	0,1	10
Evaluación final (40+ 12 +20 +10)				82

Actividad 10

¿Qué ventajas y desventajas encuentra usted en trabajar con un único proveedor de un determinado producto?

Una respuesta apropiada podría ser contar con la ventaja de establecer una relación más estrecha, el desarrollo de confianza, la disponibilidad de mayor tiempo para esta relación y la posibilidad de desarrollar proyectos e inversiones futuras, lo que permite a las dos organizaciones trabajar juntas para proveer productos y servicios de la máxima calidad a un precio más bajo. Una desventaja frente a tener varios proveedores sería que en este último caso puede representar seguridad en el suministro y la posibilidad de obtener un menor costo por disponer de mayor poder de negociación. Sin embargo, no hay que olvidar:

- La economía de escala: si un solo proveedor puede suministrar una mayor cantidad del producto, el costo será inferior (se mantienen los costos fijos).
- La compra de pequeños volúmenes a varios proveedores podría no justificar futuras inversiones.

- A mayor número de proveedores, más problemas de gestión: las comunicaciones se vuelven menos eficientes, se dispone de menos tiempo para trabajar con cada proveedor, hay menor potencial para el desarrollo, etc.

Sin embargo, es importante señalar que a mayores proveedores, mejor oferta de productos, mayor competencia en los costos y menor vulnerabilidad en el abastecimiento.

5.6 Laboratorios de derivación

Estos laboratorios realizan las determinaciones analíticas de muestras de pacientes que han sido tomadas en otros laboratorios (que derivan) o centros especializados para tomar muestras a pacientes. Es decir, aquí los laboratorios o centros de toma de muestras actúan como clientes de otro laboratorio (el de derivación), quien definitivamente realiza los ensayos analíticos. En consecuencia el laboratorio de derivación o sea el que realiza los ensayos analíticos actúa como un proveedor de servicios ante el laboratorio o centro que toma las muestras. Asimismo este último es el responsable ante los pacientes o médicos que solicitan los exámenes.

En una categoría similar a los laboratorios de derivación deben considerarse los laboratorios de referencia o consultores externos empleados como fuente de una segunda opinión. Los laboratorios de referencia suelen recibir por parte de los laboratorios de la red, muestras para exámenes complementarios que permitan la confirmación diagnóstica, la caracterización de cepas o brotes o, simplemente que corresponden a técnicas de más alta complejidad que requieren un ambiente adecuado y personal calificado. Como ejemplo se podrían mencionar las pruebas moleculares, de serotipificación, cultivos virales, determinación de toxinas o factores de virulencias, fenotipos de resistencia a los antimicrobianos.

Los laboratorios deben establecer contratos, que deben ser periódicamente revisados, con los laboratorios de derivación, en los cuales se garanticen aspectos tales como:

- Que los requisitos de cada etapa pre-analítica, analítica y pos-analítica estén claramente establecidos, documentados y comprendidos.
- La capacidad e idoneidad del laboratorio de derivación para cumplir con los requisitos establecidos en el contrato.
- Las respectivas responsabilidades en la interpretación de los exámenes.

El laboratorio que deriva o el centro que toma las muestras debe tener un registro de las verificaciones realizadas al laboratorio de derivación. De igual manera el laboratorio que deriva debe mantener un registro actualizado de todos los laboratorios de derivación que han sido empleados.

Al igual que los otros proveedores, los laboratorios de derivación pueden ser certificados por un tercero, que no tenga conflictos de intereses y de amplio reconocimiento en la comunidad, para funcionar como tal. Este debería ser un primer requisito para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos por los laboratorios de derivación. Siempre que sea posible es muy recomendable que los laboratorios elaboren sistemas de selección o precalificación, evaluación y certificación de los laboratorios de derivación, usando criterios generales como para otros proveedores.

5.7 Plan de acción

En su planificación, debe considerar la implementación de un sistema que asegure la selección, calificación y evaluación de proveedores. Un primer paso es verificar la existencia de regulaciones y exigencias nacionales o regionales con respecto a suministros y proveedores en el sector de la salud.

En este módulo, usted ha desarrollado su sistema de control para proveedores por medio de las distintas actividades realizadas. Esas actividades le dieron información sobre:

- Relaciones cliente-proveedor en un laboratorio (actividad 1).
- Identificación de proveedores y clientes internos (actividad 2).
- La calidad en el trabajo diario con respecto a los clientes internos (actividad 3).
- Identificación de errores internos comunes (actividad 4).
- Identificación de productos y servicios utilizados por el laboratorio y los proveedores correspondientes (actividades 5 y 6).
- Puntos de colaboración con proveedores (actividad 7).
- Criterios de selección de proveedores (actividad 8).
- Criterios para la evaluación de proveedores (actividad 9).
- Ventajas y desventajas de tratar con menos proveedores (actividad 10).

Complete su plan de acción, especificando las tareas que deben hacerse para disponer de proveedores confiables y responsables. Utilice la lista de verificación que sigue para asegurar que se abarquen todas las cuestiones importantes.

Lista de verificación

- Comprender la complejidad de relaciones que tiene su laboratorio con sus proveedores.
- Definir los proveedores internos y externos de su propia institución.
- Analizar los puntos de colaboración entre su institución y sus proveedores.
- Elaborar un POE para la selección de proveedores.
- Crear una lista de proveedores calificados basada en un sistema objetivo de selección.
- Establecer un POE para los contratos de compra.
- Mantener una lista de proveedores calificados.
- Evaluar periódicamente la capacidad de los proveedores para cumplir con las especificaciones y requerimientos estipulados.
- Desarrollar un método para asegurar la calidad en el trabajo diario (clientes internos).
- Establecer las fuentes de errores internos que necesitan controlarse.