



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL”
PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD
"GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES DE LAS
UNIDADES HOSPITALARIAS PRIVADAS”

AUTOR: ADELA CRISTINA ALVARADO CEDEÑO

TUTOR: C.P.A. JANNINA ALEXANDRA MONTALVAN ESPINOZA

GUAYAQUIL – ECUADOR

AGOSTO 2016



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL

TÍTULO "GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES DE LAS UNIDADES HOSPITALARIAS PRIVADAS"

AUTORA: Ing. Adela Alvarado Cedeño

TUTOR: Ing. Jannina Montalván, Mgt.

REVISORES: Ec. Luis Asencio, Msc.

INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil

FACULTAD: Ciencias Administrativas

CARRERA: Maestría en Administración de Empresas con Mención en Calidad y Productividad

FECHA DE PUBLICACIÓN: Agosto 2016

Nº DE PÁGS.: 47

ÁREA TEMÁTICA: Administración, Departamento de Adquisiciones

PALABRAS CLAVES: Adquisiciones, Presupuesto, Costos, Control, Negociación

RESUMEN:

El departamento de adquisiciones es un factor determinante en la cadena de valor de las unidades hospitalarias privadas, ya que su función no solo influye en los riesgos financieros sino también en la calidad del servicio que ofrece a sus usuarios. La ineficiencia en la gestión de adquisiciones, provocaría un desbalance en el presupuesto y el aumento de costos al usuario final, por lo que debe buscar mecanismos de control y seguimiento para una negociación efectiva que sea favorable para todas las partes.

Nº DE REGISTRO(en base de datos):

Nº DE CLASIFICACIÓN:
Nº

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF

<input checked="" type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO
-------------------------------------	-----------	--------------------------	-----------

CONTACTO CON AUTOR:

Ing. Adela Alvarado Cedeño

Teléfono:

0969292892

E-mail:

adela.alvaradoc@gmail.com

CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN

Nombre: Ing. Joffre Santamaría, MBA.

Teléfono: 2281108

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del estudiante Ing. Adela Alvarado Cedeño, del Programa de Maestría/Especialidad "**Calidad y Productividad**", nombrado por el Decano de la **Facultad de Ciencias Administrativas**.

CERTIFICO: que el proyecto de titulación especial titulado "**Gestión del departamento de Adquisiciones de las Unidades Hospitalarias Privadas**", en opción al grado académico de **MAGISTER EN ADMINISTRACION**, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

Atentamente

C.P.A. Jannina Alexandra Montalván Espinoza, Mgt.

TUTOR

Guayaquil, Agosto 08 de 2016

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios, por darme la fortaleza de seguir adelante y no decaer ante las dificultades.

A mis padres, a mi mamá y a mis hermanas que me dieron todo su apoyo y cariño.

"Porque todo lo puedo en Cristo que me fortalece" (Filipenses 4:13)

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios porque sin el nada de esto hubiera sido posible, a mis hermanas porque siempre han estado conmigo en todas las etapas de mis estudios, a mis padres por su amor, dedicación, confianza y apoyo. A todos mis amigos por su gran ayuda, a mi jefa Julie porque fue quien me ayudo a conseguir los fondos para pagar mi maestría. A las clínicas que me apoyaron con información.

Y a todos los que confiaron en mi proyecto.

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación especial, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

FIRMA

ADELA CRISTINA ALVARADO CEDEÑO

ABREVIATURAS

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

MSP: Ministerio de Salud Pública

JBG: Junta de Beneficencia de Guayaquil

SOLCA: Sociedad de Lucha Contra el Cáncer

ISO: Organización Internacional de Estandarización

PVP: Precio de Venta al Público.

PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

HLV: Hospital Luis Vernaza

HES: Hospital Enrique Sotomayor

HRG: Hospital Roberto Gilbert

HCKA: Hospital Clínica Kennedy Alborada

HSF: Hospital San Francisco

CGYE: Clínica Guayaquil

CPANA: Clínica Panamericana

CMLN: Clínica Milenium

CSM: Clínica Santa María

INDICE

Introducción.....	1
Delimitación del problema.....	2
Formulación del problema.....	4
Justificación.....	4
Objeto de estudio	4
Campo de acción o de investigación.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos	5
La novedad científica	5
Capítulo 1	6
Marco Teórico.....	6
1.1 Teorías generales.....	6
1.1.1 Política.....	6
1.1.2 Procesos administrativos	8
1.1.2.1 Gestión administrativa de unidades hospitalarias privadas.....	8
1.1.2.2 Qué es el departamento de adquisiciones	12
1.1.2.3 Gestión en el departamento de adquisiciones y sus alcances.....	12
1.1.2.4 La gestión dentro del departamento de adquisiciones	12
1.2 Teorías sustantivas.....	14
1.2.1 Gestión en el departamento de adquisiciones en unidades hospitalarias.....	14
1.2.2 Indicadores de gestión	16
1.3 Referentes empíricos	17
Capítulo 2	19
Marco Metodológico	19
2.1 Metodología:.....	19
2.2 Métodos.....	19
2.3 Premisas o Hipótesis	20
2.4 Universo y muestra	20
2.5 Cuadro de categorías, dimensiones, instrumentos y unidades de análisis para las investigaciones cualitativas.....	21
2.6 Gestión de datos	21
2.6.1 Gestión de datos (datos entrevista).....	22
2.7 Criterios éticos de la investigación.....	23
Capítulo 3	24
Resultados.....	24

3.1	Antecedentes de la unidad de análisis o población.....	24
3.2	Diagnóstico o estudio de campo.....	25
Capítulo 4	31
Discusión	31
4.1	Contrastación empírica.....	31
4.2	Limitaciones	32
4.3.	Líneas de investigación	32
4.4.	Aspectos relevantes	32
Capítulo 5	33
Propuesta	33
5.1.	Descripción de la propuesta	33
5.2	Objetivos de la propuesta.....	33
5.2.1	Objetivo general.....	33
5.2.2	Objetivos específicos	33
5.3	Análisis de la propuesta	33
5.3.1	Análisis de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	33
5.3.2	Estrategias de adopción de la propuesta.....	34
5.4	Desarrollo de la propuesta.....	36
5.4.1	Método para el mejoramiento de la Negociación, que este dirigido a los Analistas de Compras y/o Adquisiciones, o para cualquier cargo que tenga en sus funciones realizar la adquisición de algún producto y/o servicio para la clínica	36
Conclusiones	43
Recomendaciones	44
Referencias Bibliográficas	45
Anexos	47

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro de categorías, dimensiones, instrumentos y unidades de análisis.....	21
Tabla 2: Antecedentes de unidades hospitalarias.....	24
Tabla 3: Antecedentes de unidades hospitalarias.....	25

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cinco Fuerzas de Porter	13
Figura 2: Modelo de entrevista cualitativa - Tomada de Hernández, Fernández & Baptista (2010).....	21
Figura 3: Resultado entrevista pregunta # 2	26
Figura 4: Resultado entrevista pregunta # 3	27
Figura 5: Resultado entrevista pregunta # 4	27
Figura 6: Resultado entrevista pregunta # 5	28
Figura 7: Resultado entrevista pregunta # 6	28
Figura 8: Resultado entrevista pregunta # 7	29
Figura 9: Resultado entrevista pregunta # 8	29
Figura 10: Resultado entrevista pregunta # 9	30
Figura 11: Resultado entrevista pregunta # 10	30
Figura 12: Guía para la Negociación	37

Resumen

El departamento de adquisiciones es un factor determinante en la cadena de valor de las unidades hospitalarias privadas, ya que su función no solo influye en los riesgos financieros sino también en la calidad del servicio que ofrece a sus usuarios. La ineficiencia en la gestión de adquisiciones, provocaría un desbalance en el presupuesto y el aumento de costos al usuario final, por lo que debe buscar mecanismos de control y seguimiento para una negociación efectiva que sea favorable para todas las partes. La metodología utilizada en el proyecto fue la Cualitativa, puesto que se utilizó la recolección de datos mediante entrevistas a diferentes unidades hospitalarias privadas. El resultado del análisis demostró que todas las unidades hospitalarias cuentan con presupuestos, pero a su vez que este no se cumple, excediéndose a causa del aumento de precios, lo que nos dio como conclusión mejorar las habilidades de negociación, realizar un estudio de precios y un control más exhaustivo a los proveedores.

Palabras Claves

Adquisiciones, Presupuesto, Costos, Control, Negociación.

Abstract

The purchase department is a determining factor in the value chain of private hospital units since its function influence not only the financial risks but also on the quality of service offered to its users. Inefficiency in purchase management, would cause an imbalance in the budget and there will be an increase in the final cost to the user, so you should find a better control and monitoring mechanisms for effective negotiation that will be favorable to all the involved parts. The methodology used in the project was the Qualitative, data collection was used for interviewing different private hospital units. The result of the analysis showed that all hospital units have budgets but this is not fully implemented, because of rising prices, which gave us the conclusion that we need to improve negotiation skills, a conscious study of prices and a more detailed provider's control.

Keywords

Acquisitions, Budget, Cost, Control, Negotiation.

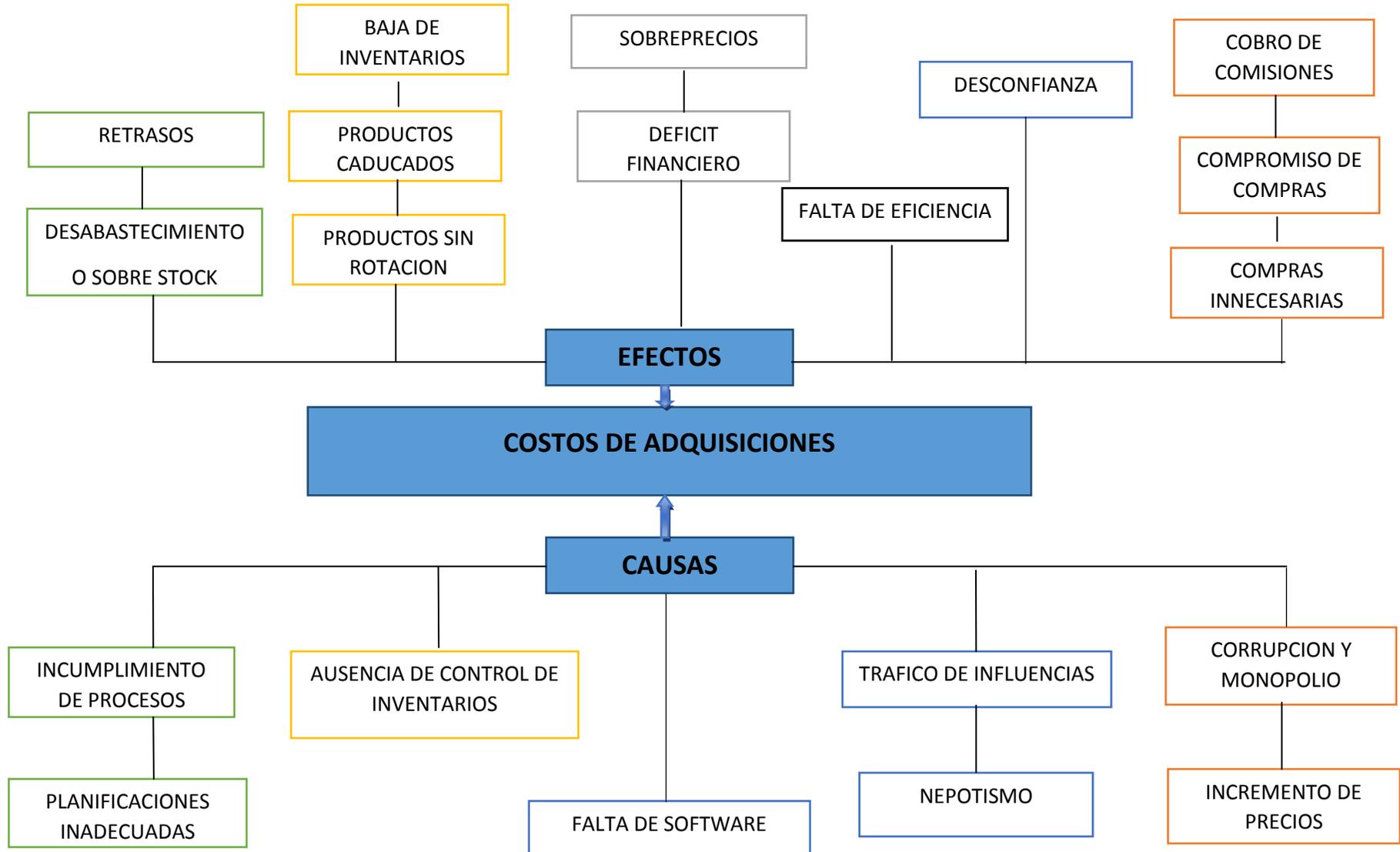
Introducción

La importancia de la Gestión de los Departamentos de Adquisiciones de las unidades hospitalarias Privadas, radica en seguir los lineamientos establecidos, para el adecuado manejo de sus funciones. Cumplir con la planificación, organización, y control de sus actividades, buscando las mejores opciones de productos y servicios para el cliente interno y externo. El organigrama del departamento debe estar distribuido para que cada miembro, tenga su función específica y de esta forma optimizar las actividades de cada colaborador.

El tener un departamento de adquisiciones efectivo, ayuda a la unidad hospitalaria en la parte técnica (Calidad de Servicio al paciente) y financiera (Control de Gastos e Ingresos Monetarios a la Clínica). El ser responsable con sus usuarios le permite ganar Reputación y Prestigio en el sector de la Salud. Por tal motivo el Gobierno a través del Instituto de Seguridad Social, debido a la Emergencia de Red de Salud Pública, creó convenios de atención para los afiliados en las Unidades Hospitalarias Privadas, de igual manera los Brokers de seguros implementaron seguros de medicina pre-pagada, para poder ofrecer este servicio a sus clientes. En resumen en el Ecuador el tema de "Salud" es un negocio rentable, el cual cuenta con la oferta y demanda.

Diez Clínicas privadas ubicadas en la ciudad de Guayaquil fueron el universo objeto de este proyecto de investigación. Donde tres de estas clínicas son sin fines de lucro y las demás se manejan con administraciones privadas con fines de lucro, ubicadas en todos los sectores de la ciudad de Guayaquil. Algunas clínicas son reconocidas por sus especialidades y otros por la atención en medicina general, adicional cuentan con diez o más años de experiencia.

Delimitación del problema



Al analizar la situación actual se pudo observar que el principal problema del departamento de Adquisiciones de las clínicas privadas son los Costos de Adquisiciones esto afecta financieramente a la institución y al servicio que se brinda al usuario final y podemos mencionar los siguientes: El incumplimiento de los procesos, las planificaciones inadecuadas, los incrementos de precios, la ausencia de control de inventarios, el tráfico de influencia, la falta de Software en la gestión de compras, genera un efecto rebote que pone en problema la gestión del departamento, ocasionando los siguientes impactos pocos favorables para la Gestión Hospitalaria privada, como son los retrasos en la entrega de producto, los sobrepuestos, el desabastecimiento y/o sobre stock de productos, caducidad o no rotación de producto, déficit financiero, compras innecesarias, baja de inventario, pérdida de confianza al personal, falta de eficiencia, cobro de comisiones o sobornos por compromisos de compras, corrupción, monopolio y nepotismo. Afectando al servicios a los usuarios, incluso poniendo en riesgo la vida de los mismos.

Hablando directamente sobre el incremento de los COSTOS, podemos observar que en los últimos años las unidades hospitalarias privadas han incrementado los precios en las consultas médicas y estas pueden ir variando de acuerdo a la especialidad que solicite el paciente, la clínica en la que presta el servicio el médico, la infraestructura que brinde mayor comodidad a la hora de la atención, equipamiento adecuado, conocimientos y experiencia del médico; el usuario tiene la libertad de contratar o no el servicio en una unidad hospitalaria privada, por los costos que este conlleva, pero el factor determinante a la hora de tomar una decisión es que considera el valor de la consulta una inversión, ya que es su salud la que está en juego y el bienestar de su familia, por lo que un "Paciente podría pagar hasta \$80.00 por consulta". El Telégrafo (2015, parr 14,15) indica que las variables que incrementan los costos son: Incumplimiento del presupuesto anual, monopolios, falta de asignación de contratos, errores en la planificación de las compras, precio, etc.

Formulación del problema

¿Cuáles son las principales variables que incrementan los costos de la gestión de adquisiciones de las Unidades Hospitalarias Privadas?

Justificación

Esta investigación tiene como finalidad encontrar nuevos mecanismos de control que permitan mejorar la gestión de adquisiciones, reduciendo los costos, creando planes de contingencia y realizando negociaciones efectivas con proveedores que beneficien al presupuesto anual de la unidad hospitalaria permitiendo así poder invertir en tecnología para estar a la vanguardia. Por otro lado se busca brindar a los departamentos de adquisiciones de las unidades hospitalarias una solución para incrementar los controles que ayuden a la optimización recursos monetarios que permitan a la institución obtener resultados financieros óptimos y que el usuario final obtenga la misma calidad en el servicio. Se realizó una investigación de campo, por medio de entrevistas a diez unidades hospitalarias privadas.

Objeto de estudio

El presente estudio se basa en el ámbito Administrativo, enfocado en los siguientes procesos:

- Proceso de Adquisiciones
- Calificación de Proveedores
- Negociación con proveedores

Y entre sus principales variables problemáticas podemos indicar que corresponden a: La falta de contratos con proveedores, seguimiento y evaluación de los proveedores y posibles errores al momento de proyectar y elaborar un presupuesto anual.

Campo de acción o de investigación

La presente investigación es sobre la Gestión del departamento de Adquisiciones de las unidades hospitalarias privadas, de acuerdo a los objetivos que nos hemos planteado la investigación será **Cualitativa** y se realizará un diagnóstico situacional del proceso de adquisiciones, se analizarán las causas y se darán las posibles soluciones.

Objetivo general

Determinar si existe o no ineficiencia en el proceso de Gestión de compra de las unidades hospitalarias privadas.

Objetivos específicos

- Analizar el cumplimiento del presupuesto anual de compras.
- Verificar el cumplimiento de los contratos de los proveedores.
- Analizar los precios de las adquisiciones.

La novedad científica

En la actualidad no se cuenta con una guía para la negociación con proveedores, diseñada para el área de adquisiciones hospitalarias o cualquier otra área que realice negociaciones con proveedores en la ciudad de Guayaquil. Para la realización de la guía se tomara como referencia los siete elementos de negociación de Harvard (Fisher, Ury, & Patton, 1991), se establecerán los responsables y autoridades en el proceso y se realizarán los formatos para la elaboración de lista maestra, evaluación y re- evaluación de proveedores, estudio de precios, etc.

Capítulo 1 Marco Teórico

1.1 Teorías generales

1.1.1 Política

Al hablar del Sector de la Salud en nuestro país, automáticamente se relaciona con los hospitales y dependencias públicas a cargo del Gobierno Central, como lo son el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y el Ministerio de Salud Pública (MSP). Estas entidades buscan brindar un servicio a la comunidad, sin costo alguno, debido que su financiamiento se debe a la recaudación de impuestos y de los aportes de sus afiliados (Aporte personal 9.45% sector privado / 11.45% al sector público y el Aporte patronal 12.15% privados / 9.15% público en base a los ingresos mensuales de los ecuatorianos). El Gobierno en los últimos 5 años ha destinado un promedio del 3.278 % anual del PIB al presupuesto de salud pública. (DATOS MACRO, 2016)

(DIARIO EL TELEGRAFO, 2016) A pesar de que el Gobierno de la Revolución Ciudadana en estos últimos 9 años destinó más recursos a esta cartera de Estado que gobiernos anteriores, NO logró abastecer de servicio a todos sus usuarios. Por tal motivo en junio del 2008 debido a la Declaratoria de Emergencia de Red de Salud Pública, el IESS firmó convenios de atención con clínicas u hospitales privados y así poder derivar a sus pacientes a estas casas de salud, y de esta forma cumplir con lo dispuesto en la Constitución de la República del Ecuador, en que todo ecuatoriano tiene derecho a la Salud.

Pero la ausencia de planificación, organización, control y/o planes de contingencia, llevó a un incremento en firmas de convenios de atención pasando de 27 convenios en el 2008, a 846 convenios en el 2015. Debido a esto el IESS desembolsó la cantidad de \$3.264 millones de dólares, es decir un promedio de \$34 millones mensuales.

Todo este crecimiento sin control, sin planificación, más la caída del precio del petróleo y de la economía del país, originó que el Gobierno no pueda cumplir sus obligaciones con las clínicas u hospitales privados. Pero ¿Qué llevo al IESS aumentar las derivaciones de pacientes al sector hospitalario privado? la respuesta es muy fácil, dar la posibilidad al usuario de obtener una mejor atención, un mejor servicio, con una mejor infraestructura, de lo que antes no hubiera podido acceder por los altos costos. Con esto el usuario desarrolló una confianza en el Gobierno y su sistema al verse respaldados en caso de presentarse una emergencia, contar con la atención en clínicas privadas con convenios y de forma gratuita.

La inexistencia de fiscalización del Gobierno provocó que este servicio se desvirtuó, cayendo en un conflicto de intereses, casos de corrupción, entre médicos, clínica, y paciente, sumado a esto la crisis económica que atraviesa el país. Se pudo detectar casos de corrupción en compra de medicinas, derivaciones injustificadas, falta de control en las bodegas, perdiendo así una gran cantidad de medicamentos, que inflaron el gasto de salud, lo cual obligo a cambiar las reglas del juego, creando así un malestar dentro de los usuarios que realmente necesitan el servicio y en muchos de los casos no lo puede obtener con la facilidad de antes. Por eso el Presidente Rafael Correa en su enlace ciudadano del 2 de enero del 2016, en Santa Elena, dijo:

(DIARIO EL TELEGRAFO, 2016) Hemos tenido muchísimos problemas (...) Hemos tenido costos inflados, intervenciones innecesarias (...) El problema es tan grave que no estamos dispuestos a soportarlo más compañeros. Por eso se ha tomado la decisión de construir la infraestructura propia del IESS". Es decir, el IESS buscará reducir las derivaciones de sus afiliados a entidades particulares. Recordemos que solo en 2015 hubo 6,7 millones de consultas en clínicas y hospitales privados. En esa línea el IESS revisará todos los contratos

con las instituciones privadas. *“No son todos, pero lamentablemente por unos cuantos abusivos pagan justos por pecadores”*

Esta situación nos deja muchas interrogantes, pero las más importantes para este estudio son: **¿Cómo se podrían prevenir estos problemas en el sector público y privado?; ¿Cómo erradicar la corrupción y el tráfico de influencias?; ¿Qué tan común se maneja el Nepotismo en el sector hospitalario y si esto tiene ventajas o desventajas?; ¿Qué tipo de proveedores existen en el mercado?; ¿Estos proveedores tienen alguna clase de monopolio?; Quién aprueba o maneja los precios?, ¿El país cuenta con la infraestructura o tecnología de punta necesaria para prestar un buen servicio?; ¿Qué puntos consideran una Administración Hospitalaria efectiva?; ¿Qué hace que una Clínica u hospital público o privado, ganen prestigio ante la sociedad?; ¿Es un negocio rentable la Salud en nuestro país?; ¿La gestión del departamento de Adquisiciones podría ayudar financieramente a la clínica, al médico y al paciente? ¿En las clínicas privadas que problemas adicionales se podrían presentar?** Con todo esto podemos observar que solo contamos con las variables de una ecuación general que conlleva a un problema mayor para la sociedad, lo que nos lleva a pensar porque los usuarios o pacientes a pesar de sus escasos recursos buscan unidades hospitalarias privadas.

1.1.2 Procesos administrativos

1.1.2.1 Gestión administrativa de unidades hospitalarias privadas

El factor que prima en la unidad hospitalaria privada, es el tipo de Atención y Servicio que pueden ofrecer al usuario, por lo general son proactivas, dinámicas, no se quedan en un manejo básico administrativo, financiero o técnico, al contrario buscan implementar nuevos controles, que no se detengan y que además de cumplir con los estándares nacionales, también aplicar estándares internacionales.

Esto les genera un plus adicional a estas unidades hospitalarias, puesto que aparte de tener infraestructura cuenta con lo más valioso que es el capital humano, con el cual puede llevar a cabo toda su función. Esto no es más que aplicar el principio de Causa y Efecto, **ejemplo:** Personal Motivado = Personal Comprometido/

Personal Capacitado = Trabajo Eficaz /

Calidad de Servicio = Usuario Feliz /

Medico Asertivo = Paciente Sano.

Todo esto le da a la Unidad Hospitalaria su PRESTIGIO, estar en la mente de un posible usuario, paciente y/o familiares. Este potencial no solo lo vio el IESS al firmar los convenios de atención, sino también los Brokers de seguros, creando servicios de Medicina Pre-pagada y de esa manera todas las partes se benefician del servicio hospitalario.

Las empresas aseguradoras, como SALUD, HUMANA, BMI, entre otras realizan una evaluación a las unidades médicas, de esta forma ellos pueden clasificarlas por niveles, los cuales van en rangos de 2 al 7 (Variando servicio y precio) y así ofrecer estos planes a sus clientes.

La oferta y demanda según (MANKIW, 2012)son dos fuerzas que hacen funcionar la economía del mercado, podemos encontrar mercados que son competitivos con múltiples vendedores y compradores pero que no son necesariamente influyen en el precio del mercado, caso contrario cuando existe el monopolio un solo vendedor es el que fija el precio en el mercado.

Con lo anterior mencionado se puede destacar que las Unidades Hospitalarias, buscan brindar un mejor servicio y cubrir la demanda, haciendo cambios internos e implementación de nuevos procesos que den confianza al usuario. Es por eso que en la ciudad

de Guayaquil se tomó una muestra de diez clínicas con y sin fines de lucro y el 70% de ellas cuentan con la Certificación de Calidad ISO - 9001:2008, validados por las empresas certificadoras BUREAU VERITAS y/o SGS, con alcances en sus procesos de: Atención medica en consulta externa, Hospitalización en Emergencia y Cuidados Intensivos, Admisión de pacientes, Limpieza y Desinfección y Manejo de desechos comunes e infecciosos.

Esto nos lleva a revisar y evaluar cuál es el "Modelo de Gestión Hospitalaria a Seguir" según [Proyecto MSH/ULAT Honduras, Componente de Descentralización 2012] página 3.

(SECRETARIA DE SALUD DE HONDURAS, 2012)El Modelo de Gestión Hospitalaria debe ser visto como un instrumento absolutamente técnico, diseñado para enfrentar la problemática de los hospitales. No obstante, para lograr el éxito esperado con su implementación, deben cumplirse dos condiciones fundamentales: la primera es que el Modelo de Gestión Hospitalaria debe ser despojado de cualquier consideración no técnica, que lo sujete e impida su desarrollo. La segunda condición es que debe considerarse una herramienta técnica de uso cotidiano, de perfeccionamiento continuo, un instrumento que todo el personal, sin excepción, lo conozca, lo consulte, lo cuestione constructivamente y lo impulse hasta su completa adopción. De utilizar este instrumento o modelo como base en cualquier unidad hospitalaria pública o privada, estará sentando pilares fundamentales para la optimización de procesos, controles y manejo asertivo de todas las áreas de la institución.

Según (MALAGON, PORTON, & REYNALES, 2016)Es importante analizar las áreas administrativa, financiera y asistencial, las cuales son fundamentales para garantizar

la calidad del servicio con la ayuda de métodos e instrumentos de control, en concordancia con la buena planeación, monitoreo, investigación permanente y excelencia de la atención médica en todos sus niveles destinados a la comunidad. Con esta cita podemos resumir lo importante de que cada área de una clínica u hospital tenga y maneje adecuadamente la planificación, el control y los procedimientos necesarios, para obtener el óptimo desempeño de sus funciones.

Lo que nos lleva a plantearnos la **Teoría de Edwards Deming (PHVA)** y lo importante de implementarla en todas las áreas hospitalarias, puesto que con: **Una planificación efectiva** se puede evitar incurrir en gastos innecesarios, disponer adecuadamente del personal y optimizar recursos para brindar el servicio. **Un Hacer adecuado** permitirá llevar a cabo el cronograma de funciones ya establecido, cumplir los tiempos de proyectos y optimizar los recursos. **Un Verificar oportuno** ayudará a corregir o redirigir alguna función que puesta en acción tiene falencias o que ajustando su forma o fondo presentará un mayor beneficio. **Un Actuar acertado** es el último paso del (PHVA) en el cual se actúa en la toma de decisiones, para así escoger lo que más le conviene a la administración del hospital, siendo esta financiera, logística y calidad de Servicio.

Otro factor a considerar en esta investigación es tener el análisis FODA, que según (RAMÍREZ , 2009)El también llamado análisis situacional o diagnóstico FODA nos sirve como herramienta para identificar la situación real de la empresa, para esta investigación ayudara a realizar un efectivo diagnóstico del entorno situacional en los departamentos de adquisiciones de las diez unidades hospitalarias privadas, se analizaran las variables internas y externas que son Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Una vez identificadas de una forma objetiva se podrá evaluar los puntos fuertes y débiles y ayudara a la toma de decisiones.

1.1.2.2 Qué es el departamento de adquisiciones

En la Gestión del departamento de Adquisiciones, en cualquier institución es fundamental, su función asertiva, planificada y organizada, permite que la institución cumpla sus metas y objetivos financieros, sin sacrificar la calidad del servicio al usuario o paciente. La adecuada negociación con los proveedores, la planificación de la adquisición, control, seguimiento y evaluación a los proveedores, garantiza el éxito de la gestión de adquisiciones logrando así también el cumplimiento de su presupuesto y sus objetivos anuales.

1.1.2.3 Gestión en el departamento de adquisiciones y sus alcances

Los alcances que se consideran para una eficiente gestión de adquisiciones es tener un óptimo manejo hospitalario, conocer su proceso base, su columna vertebral por llamarlo de alguna forma. Este estudio se centrará en el departamento que maneja las Adquisiciones de insumos, suministros, reactivos, control de inventario, adquisición de activos, equipos y de todos los contratos que se manejan con los proveedores. Puesto que la Gestión que lleva a cabo este departamento podría significar el uso del 60% del presupuesto anual de la unidad hospitalaria, queremos llegar a conocer con esta investigación los procesos, instructivos, mecanismos, filtros de seguridad, que utilizan para que este recurso sea aprovechado para el beneficio de la clínica y del paciente. Puesto que al no contar con estos requerimientos, el Departamento Asistencial no podrá brindar ningún servicio al usuario y afectaría directamente a las finanzas de la unidad hospitalaria. Tenemos que considerar que una constante alarmante, es que hoy por hoy en el ámbito de la salud hay una mayor demanda (pacientes) y una baja oferta (clínicas).

1.1.2.4 La gestión dentro del departamento de adquisiciones

La gestión que se desarrolla en el departamento de Adquisiciones es de vital importancia para la unidad hospitalaria y el servicio que este brinda al cliente, teniendo entre

las más relevantes, la elaboración, control y seguimiento del presupuesto, el cumplimiento de los tiempos y cronogramas de compras y/o contratación de productos y servicios. Así también la negociación es la principal habilidad que se desarrolla en este departamento, obteniendo los mejores convenios, productos y precios, favoreciendo financieramente a la unidad hospitalaria. El personal que pertenece al departamento de adquisiciones debe considerar dentro de sus competencias y habilidades, las Cinco Fuerzas de Porter, que son el Poder de negociación con los proveedores y con los clientes, tomar en cuenta la rivalidad entre las empresas, la amenazas de los nuevos entrantes, de esta manera entender el mercado y su funcionamiento.

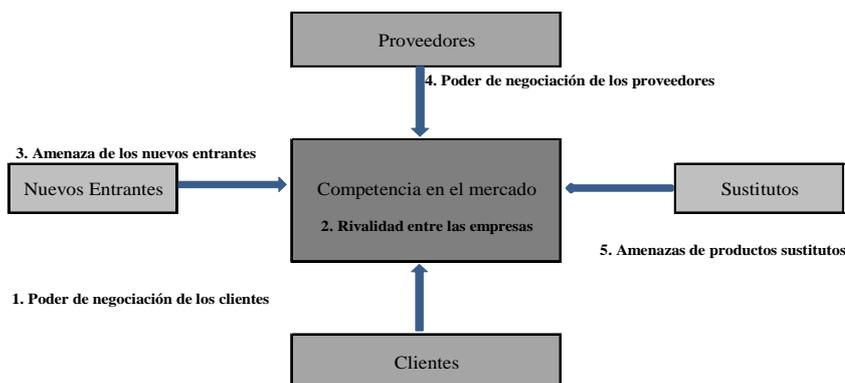


Figura 1: Cinco Fuerzas de Porter

Una negociación debe ayudar a las partes a resolver problemas o llegar acuerdos. Estos acuerdos deben ser favorables para ambas partes. En el departamento de adquisiciones debe tener la habilidad de negociar puesto que ayudará al cumplimiento de los objetivos y a la obtención de nuevos productos y servicios a precios convenientes. Con esta herramienta tan necesaria podremos responder de forma satisfactoria, obteniendo resultados positivos para la Unidad Hospitalaria. (DE LAS ALAS-PUMARIÑO, 2014)

1.2 Teorías sustantivas

1.2.1 Gestión en el departamento de adquisiciones en unidades hospitalarias

Acorde a (ESCRIVÁ, SAVALL, & MARTINEZ, 2014) La gestión del departamento de adquisiciones varía según la actividad de la organización, pero algo que no cambia es su esquema y/o ciclo del proceso, el cual inicia con la solicitud de la compra, pasando a la evaluación y selección del proveedor, siguiendo con la negociación y condiciones de la compra, realizando el seguimiento del pedido, recepcionando la mercancía, revisando la facturación y por último gestionando el pago al proveedor. Se espera que cada fase del esquema se maneje con estándares de control, planificación, orden, confiabilidad, responsabilidad, con eficiencia y eficacia en su proceso.

¿Cómo se debe manejar una solicitud o pedido de producto y/o servicio para cualquier departamento o área? es muy importante establecer pasos y que estos sean concretos y fáciles de seguir, que con un corto entrenamiento, las personas implicadas los cumplan optimizando de esta manera el tiempo y recursos. Hay que reconocer los tipos de solicitudes que pueden existir y si estas cuentan con algún tipo de prioridad o no, si se maneja alguna política interna o simplemente niveles de aprobación. Este requerimiento debe manejarse con un formato interno, que indique la necesidad del departamento, detallando si se trata de medicamentos, insumos médicos, reactivos, suministros de oficina, suministro de limpieza, mantenimiento o de activos. Los mismos que deberán contar con la aprobación del jefe del departamento y/o área solicitante.

Una de las tareas más relevantes del departamento de adquisiciones, debe ser la evaluación y selección del proveedor, esta función se despliega una vez que se determina el tipo de compra que se debe realizar, obteniendo la mayor información del producto o servicio a adquirir, cumpliendo todos los requisitos y especificaciones técnicas y de calidad, para lo

cual es muy importante buscar los proveedores que cumplan con dichos requerimientos. Lo recomendable es buscar tres o más opciones que sean referentes en el mercado en cuanto a lo solicitado, en los que se podrá evaluar, la calidad del producto, precios, promociones, descuentos, tiempos de entrega, convenios de pagos. Es bueno para la evaluación del proveedor, la confirmación de referencias con otros clientes, siendo esto también un control para evitar posible casos de corrupción y/o manipulación de información para beneficio de terceros.

La negociación y condiciones de la compra, es la fase en que se ultiman todos los detalles con el proveedor seleccionado, respecto a la cotización aprobada, el servicio que se espera recibir de ellos, adicional se pueden realizar nuevos acuerdos u obtener otros servicios que beneficien a ambas partes. Una vez todo los puntos estén claros se revisarán y analizan minuciosamente las cláusulas del contrato, donde quedará todo por escrito, para control y seguimiento de las partes. Este contrato puede ser verbal, pero se recomienda que sea escrito y con la supervisión del departamento legal.

Es importante para que todo un esquema de Administración funcione, debe estar soportado no solo de la planificación, sino también de la previsión, por esto es vital que las unidades hospitalarias privadas cuenten con presupuestos para las diferentes funciones que realicen, pero sobre todo dando la prioridad a la compra de Medicamentos, Insumos Médicos, Reactivos, Suministros de Oficina, Suministros de Limpieza, Contratos de Mantenimientos y Activos. Puesto que esto es fundamental para que la clínica pueda brindar a sus usuarios, servicios y productos de calidad.

1.2.2 Indicadores de gestión

Toda unidad hospitalaria debe saber hacia dónde quiere proyectarse anualmente, por lo que una cuidadosa planificación de las compras beneficiará económicamente, a mantener los costos bajos generando así un mayor margen de utilidad.

El departamento de adquisiciones es el responsable que todas las áreas cuenten con los suministros indispensables, para poder cumplir su trabajo, estar a la vanguardia de nuevas tecnologías que ayuden a optimizar tiempos de respuestas y que estos garanticen un mejor resultado al paciente. Una herramienta fundamental para este departamento es contar con estadísticas de rotación de productos, estudios de precios e investigaciones de nuevas enfermedades, el invertir en lo antes mencionado permite que la unidad hospitalaria cuente con los insumos y/o productos necesarios para cubrir cualquier situación.

Esto nos lleva a otro punto del manejo del presupuesto, para esto es muy importante que el departamento de adquisiciones sepa lo que gasta anualmente y pueda proyectar para el siguiente año de forma asertiva. El presupuesto debe manejarse mensualmente y cumplirse de acuerdo a lo asignado. La Gestión del departamento de Adquisiciones es clave a la hora buscar mecanismos de negociación cerrando tratos favorables con los proveedores y de esta manera cumplir si exceder el presupuesto aprobado. Pero no obstante se debe tomar en cuenta los factores externos o internos que pueden afectar al presupuesto obligando que se exceda de lo ya planificado. Es bueno llevar un inventario de los casos puntuales que se presentaron para que el presupuesto se exceda y se pueda crear un plan de contingencia.

Dentro de las funciones indispensables que debe manejar el departamento de adquisiciones es la Selección y Evaluación de proveedores, este control interno confirma y/o garantiza el comportamiento del proveedor, el tipo de servicio, calidad, tiempo de respuesta,

costos de producto, lo cual avala que el proveedor brinde el mejor servicio y así obtener los mejores resultados financieros para la institución. Por este motivo las unidades hospitalarias han decidido invertir en normas de control internacionales como son las ISO 9001:2015, que son una vía de confianza para el usuario y todos con los que trabajan con ellas, por ser referentes de cumplimiento y seguridad. El no hacer un uso correcto de esta herramienta y/o mecanismo de control, vaticina un quiebre en el sistema financiero, afectando el funcionamiento interno y así la calidad del servicio al usuario.

1.3 Referentes empíricos

Si tómanos lo indicado por (ESCRIVÁ, SAVALL, & MARTINEZ, 2014), podríamos mencionar como funciona las 3 últimas partes del ciclo de compras en una empresa de servicios educativos.

Seguimiento y recepción del pedido estos dos procesos van de la mano y en algunos casos no son manejados en su totalidad por el departamento de adquisiciones. Vamos a citar el caso en el que el departamento de adquisiciones, maneja estas funciones en un 100%, después de la confirmación del pedido al proveedor, el asistente de compras enviara un comunicado a los departamentos involucrados (Bodega/Seguridad) con la información de lo adquirido, sus especificaciones, el tiempo de recepción y el nombre de la empresa encargada de realizar la entrega. El encargado de Bodega notificará al encargado de compra la recepción del pedido y si este se realizó de acuerdo a lo contratado. Así compras da su aprobación a bodega para que proceda a entregar y/o distribuir el producto a los departamentos y áreas solicitantes de acuerdo a su necesidad siempre y cuando se cumpla el proceso interno ya definido por la institución. El otro caso se da cuando el departamento de adquisiciones se encarga hasta el seguimiento de entrega de productos y pasar toda la información a los departamentos encargados, pero es el departamento de bodega tiene

independencia en su gestión y se encarga directamente de la recepción y distribución de producto, adicional tiene un trato directo con el proveedor.

Revisión de facturación, es una función que involucra más de dos departamentos puesto que se debe manejar por fases, el asistente de compra debe revisar que la factura este de acuerdo a lo solicitado y aprobado previamente en la cotización, que todos los productos facturados fueran entregados en la bodega y que estén en óptima calidad. Comprobar que los valores y cantidades concuerden, que la factura este correctamente emitida, con el nombre, RUC, dirección, fecha, para que una vez este revisada, pase para vistos buenos de los jefes de áreas y aprobada por todos los filtros de mayor rango con los que se maneje el departamento de adquisiciones, y así sea enviada al departamento de contabilidad, para la emisión de retención por temas tributarios y provisión de cuentas contables para que se pueda realizar el pago. Después debe pasar al departamento financiero para su respectiva aprobación de pago de acuerdo a los flujos de efectivo, convenio de pago y control de presupuesto. Todos estos pasos son de suma importancia para que se le pueda cancelar al proveedor de acuerdo a lo establecido en la negociación.

El último paso del ciclo es pago al proveedor, como vimos en el punto anterior, una vez que la factura pasara por los departamentos de Adquisiciones, Bodega, Contabilidad y Financiero, toda la documentación es receptada por Tesorería, para que a su vez este departamento, cumpla el proceso de pago, girando los cheques, verificando las retenciones cumplan la parte contable y tributaria, que los cheques estén correctamente emitidos y firmados por los responsables, adicional se encargan de tratar directamente con el proveedor y de contestar cualquier pregunta que este tenga respecto a su cancelación.

Capítulo 2

Marco Metodológico

2.1 Metodología:

El enfoque de esta investigación es Cualitativo. Según (HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ, & BAPTISTA, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, 2010, pág. 7)“el enfoque cualitativo utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Para efectos de la investigación se utilizó la entrevista estructurada con técnicas e instrumento de campo en base a un cuestionario de preguntas abiertas, opinión y de conocimiento. Mismas que permitieron comprender sobre la gestión que realizan los Departamentos de Adquisiciones de las diez unidades hospitalarias privadas, con la finalidad de evaluar proceso de adquisiciones.

2.2 Métodos

Según (URQUIZO, 2005) el método utilizado fue el inductivo, por lo que nos permitió ir de lo particular a lo general, en otras palabras, nos ayudó a conocer cómo se maneja el proceso de adquisiciones de manera individual en cada una de las unidades hospitalarias comenzando con la recolección de datos por medio de las entrevistas donde además nos permitió considerar las experiencias de cada uno de los entrevistados y ayudó a obtener un mejor punto de vista sobre la gestión que realizan las unidades hospitalarias privadas. El estudio utilizado fue el descriptivo por lo que nos ayudó a identificar y conocer las características sobre el proceso de adquisiciones. (MÉNDEZ, 2012).

2.3 Premisas o Hipótesis

Premisa

Se puede inferir de acuerdo a lo investigado, un punto focal a revisar y analizar, de la gestión del departamento de adquisiciones es el Aumento en el Presupuesto Anual Aprobado, el mismo que se deriva de algunos factores siendo estos lo más relevantes: Error involuntario al momento de realizar el presupuesto anual, incremento de impuestos y aranceles, monopolios de productos, error en la planificación de compra, falta de contratos formales con los proveedores, deficiente selección y/o contratación de proveedores, condiciones climáticas. Para lo cual se debe desarrollar inicialmente un análisis de causas y efectos, con acciones correctivas y preventivas que ayuden a estar preparados y listos para la toma de decisiones.

2.4 Universo y muestra

(ARIAS, EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, 2012) Indica que Población Finita es el grupo donde se conoce la cantidad que lo integra. Para realizar la presente investigación se tomó como muestra de diez unidades hospitalarias privadas de la ciudad de Guayaquil, las cuales son: H. Luis Vernaza, Clínica Kennedy de la Alborada, Clínica Panamericana, Clínica Milenium, Clínica Santa María, Clínica San Francisco, H. Enrique Sotomayor, Aprove, H. Roberto Gilbert y Clínica Guayaquil, todas se caracterizan por dar todo tipo de atención medica en general, así también las que se son reconocidas por sus especialidades en Gineco-Obstétrico/Cuidado de la mujer, Cardiología y Pediatría.

2.5 Cuadro de categorías, dimensiones, instrumentos y unidades de análisis para las investigaciones cualitativas

Tabla 1

Cuadro de categorías, dimensiones, instrumentos y unidades de análisis

CATEGORIA	DIMENSIONES	INSTRUMENTOS	UNIDAD DE ANÁLISIS
Costos de Adquisición	Medicina Genérica y Comercial	Entrevistas (Cuestionario)	Unidades Hospitalarias Privadas
	Insumos y Reactivos		
	Equipos		
	Mantenimientos y/o Servicios		

2.6 Gestión de datos

Para (HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ, & BAPTISTA, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, 2010, pág. 9) “**Datos cualitativos** descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.” Los datos se obtuvieron de diferentes fuentes de información como: Fuentes impresas que fueron revistas y libros. Fuentes electrónicas como páginas web, publicaciones en línea y tesis. (ARIAS, EL PROYECTO DE INVESTIGACION , 2012). Para la recolección de datos, se elaboró también un cuestionario de diez preguntas para la realización de las entrevistas de forma personal a los jefes, directores y/o administradores de las áreas de adquisiciones de las diez unidades hospitalarias privadas que fueron el objeto de estudio.

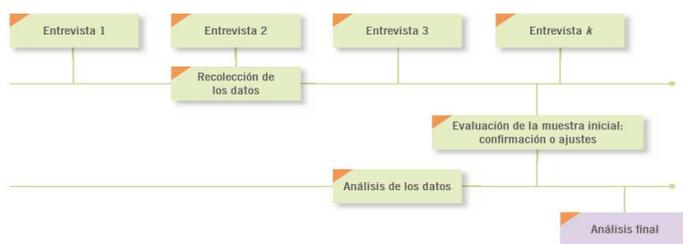


Figura 2: Modelo de entrevista cualitativa - Tomada de Hernández, Fernández & Baptista (2010)

2.6.1 Gestión de datos (datos entrevista)

Entrevista a la Ing. Andrea Bermeo, Jefe de Compras de Clínica Guayaquil

En la entrevista que se realizó a la Ing. Andrea Bermeo de la Clínica Guayaquil se pudo obtener información que detallo a continuación:

1. **¿La clínica cuenta con un sistema de calidad y/o control?**

Si

No

Desconozco

2. **¿Quién autoriza las compras?**

Jefe de compras

Gerente General

Administrador

3. **¿En Hospitales y/o dependencias grandes como el IESS, JBG y SOLCA las compras las manejan mediante un portal de compras, Cuenta la clínica con su portal de compras?**

Si

No

4. **Al calificar a un proveedor nuevo, ¿Cuáles son los puntos clave que deben cumplir para ser contratados en la clínica?**

Considerando del 1 al 100% y que un total siempre de 100%

	Ejemplo	Calificación
• Tiempo de entrega	25 %	10 %
• Calidad del Producto	25 %	30 %
• Precio	25 %	50 %
• Convenio de pagos	25 %	10 %

5. **¿El sistema que utiliza para el proceso de compras, llena todas las expectativas de su funcionamiento en la siguiente escala como lo calificaría?**

1 = Malo

2 = Regular

3 = Bueno

4 = Muy Bueno

6. **¿Dentro de los siguientes rangos cuál sería el promedio de Inversión anual?**

Medicinas= \$100.000 a \$300.000 - \$300.001 a \$800.000 - \$ 800.001 o \$1'200.000 - **\$ 1'200.001 o más**

Insumos= \$100.000 a \$300.000 - \$300.001 a \$800.000 - \$ 800.001 o \$1'200.000 - **\$ 1'200.001 o más**

Equipos= \$100.000 a \$300.000 - \$300.001 a \$800.000 - **\$ 800.001 o \$1'200.000** - \$ 1'200.001 o más

7. **¿Qué vigencia tienen los contratos con los proveedores para la adquisición de Medicina Genérica y Comercial, Insumos, Reactivos, Equipos y Mantenimientos y/o servicios?**

6 meses a 1 año

1 a 3 años

3 a 5 años

No aplica

8. **¿Conoce los conceptos fundamentales para la elaboración de análisis de precios?**

Si

No

9. **¿La clínica cumple a cabalidad con el presupuesto para las compras?**

Si

No

10. **¿Considera Ud. que en el Ecuador existen clínicas que manejan sus adquisiciones por monopolio y tráfico de influencia?**

Si

No

2.7 Criterios éticos de la investigación

La presente investigación se compone de los siguientes criterios éticos para su correcto desarrollo:

- Autenticidad de información
- No maleficencia
- Anonimato de informantes

Capítulo 3

Resultados

3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población

Tabla 2

Antecedentes de las unidades hospitalarias

UNIDAD HOSPITALARIA	INICIO ACTIVIDAD	No. CAMAS	MISION	VISION	ESPECIALIDAD
H. LUIS VERNAZA	1564	434	El Hospital se propuso ofrecer servicios con calidad y calidez a la población más necesitada sin discriminación.	Tenemos que quieren seguir siendo líderes en Servicio Médicos especializados para el 2018 ser un referente a Nivel Nacional.	General
H. ENRIQUE SOTOMAYOR	1946	177	Es la de Brindar asistencia médica solidaria sin fines de lucro, con el más alto nivel de calidad y calidez a las personas necesitadas o que requieran del servicio de esta forma contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la población.	Es que para el 2018 sean reconocidos como Hospital referente en el país y en Latinoamérica, en la prestación de servicios de excelencia en ginecología, obstetricia, neonatología y relacionados.	Gineco-Obstétrico
H. ROBERTO GILBERT	2000	316	Son una organización de Salud Pediátrica que brinda Servicios Médicos integrales con calidad y calidez a todos los que lo requieren.	Serán en el 2018 el referente Latinoamericano en atención Integral de salud pediátrica.	Pediátrico
H. CLINICA KENNEDY ALBORADA	1999	100	Ser un Grupo Hospitalario que apoyado en tecnología de vanguardia, brinda a sus pacientes servicios médicos, hospitalarios y medios de diagnóstico de alta calidad, con la calidez, el profesionalismo y la experiencia exigidos por la medicina de hoy; impulsando el desarrollo de sus colaboradores, quienes junto a sus familias fomentan el cuidado del medio ambiente y de manera responsable promueven el bienestar de la comunidad.	Crear un grupo de Hospitales estratégicamente ubicados, en las principales capitales de provincias del país trabajando independientemente pero unidos bajo la misma misión.	General
H. SAN FRANCISCO	2003	150	Brindar servicios integrales de salud a la población, de manera oportuna eficiente y cordial, con los mayores estándares de calidad que nos permita caminar hacia la excelencia y la satisfacción del cliente.	Llegar a ser un hospital de referencia para todas las especialidades medicas apalancándonos con nuestro equipamiento de alta tecnología para así llegar a la excelencia y al liderazgo en los servicios de salud privados del país.	General

(HOSPITAL LUIS VERNAZA, 2012) (HOSPITAL ROBERTO GILBERT, 2012) (KENNEDY GRUPO HOSPITALARIO, 2015) (HOSPITAL SAN FRANCISCO, 2010)

Tabla 3*Antecedentes de las unidades hospitalarias*

UNIDAD HOSPITALARIA	INICIO ACTIVIDAD	No. CAMAS	MISION	VISION	ESPECIALIDAD
CLINICA GUAYAQUIL	1919	120	No cuentan	No cuentan	Cardiológico
H. CLINICA PANAMERICANA	1970	52	Brindar servicios médicos-quirúrgicos de la más alta calidad, actualizados permanentemente en tecnología y conocimientos para alcanzar la excelencia y satisfacción total de nuestros clientes	Ser la primera en el mercado en cuanto a servicio y tecnología brindando la excelencia en calidad de servicios médico-quirúrgicos con una infraestructura adecuada para los pacientes durante su estancia, empleando la capacidad técnica, humana y ética que nos caracteriza.	General
CLINICA MILENIUM	2006	18	Es Brindar Servicio de calidad, calidez y confianza a nuestros usuarios.	Nuestro compromiso es ser cada día mejores, crecer en la parte estructural, crecer en tecnología, crecer en la parte de conocimiento y sobre todo crecer en la parte humana.	General
CLINICA SANTA MARIA	1997	18	Prestar una excelente atención de servicios al paciente en la práctica médica a través del mejoramiento continuo, profesional y humano bajo condiciones de seguridad y salud ocupacional, siendo socialmente responsables con los grupos de interés a favor de la vida y la familia.	Convertirnos en un referente de la comunidad, como principal solución de salud en nuestro segmento de influencia; a través de una oferta integral en consultas, hospitalización y diagnóstico.	General
CLINICA CENTRAL APROFE	1965	28	Informar, Orientar, Educar y proveer Servicios Médicos de calidad, basados en el derecho y acceso a la Salud Sexual y Salud Reproductiva, a mujeres y hombres, para contribuir al bienestar de las personas, progreso y desarrollo de la sociedad.	Ser reconocida en el país como la institución pionera y líder proveedora de información y servicios médicos en salud sexual y reproductiva y planificación familiar e identificada por su solidaridad y sensibilidad social.	Gineco-Obstétrico

(CLINICA GUAYAQUIL, 2014) (APROFE, 2013) (HOSPITAL CLINICA PANAMERICANA, 2016) (CLINICA MILENIUM, 2006) (CLINICA SANTA MARIA , 2016) (LUGMAÑA , GABRIELA, 2014)

3.2 Diagnóstico o estudio de campo

A continuación se detallan los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas en las diez unidades hospitalarias privadas de la ciudad de Guayaquil, se realizó un cuestionario de diez preguntas, mismas que se detallan a continuación:

1. ¿La clínica cuenta con un sistema de calidad y/o control?

El total de las Clínicas entrevistadas indicaron que cuentan con sistemas de calidad y/o control. El 60% han implementado como control interno la ISO 9001:2008 que les sirve para poder llevar un mayor seguimiento a los procesos y procedimientos de la gestión realizada.

2. ¿Quién autoriza las compras?

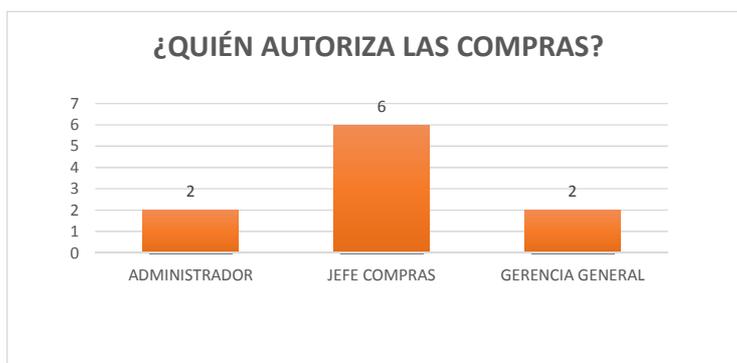


Figura 3: Resultado entrevista pregunta # 2

Se puede mencionar que las unidades hospitalarias con mayor número de camas indicaron que el Jefe de Compras es quién autoriza las compras y en las clínicas con menor número de camas se aprecia que las aprobaciones de compras las realizan el Administrador y/o Gerente General. Lo que nos presenta que las unidades hospitalarias con más camas tienen una estructura más organizada para el área de adquisiciones.

3. ¿En Hospitales y/o dependencias grandes como el IESS, JBG y SOLCA las compras las manejan mediante un portal de compras, Cuenta la clínica con su portal de compras?



Figura 4: Resultado entrevista pregunta # 3

De los Hospitales entrevistados podemos destacar que solo los que corresponden a la JBG cuentan con su propio Portal de Compras, los demás indicaron no contar con su portal de compras y que reciben sus cotizaciones de forma directas.

4. Al calificar a un proveedor nuevo, ¿Cuáles son los puntos clave que deben cumplir para ser contratados en la clínica?

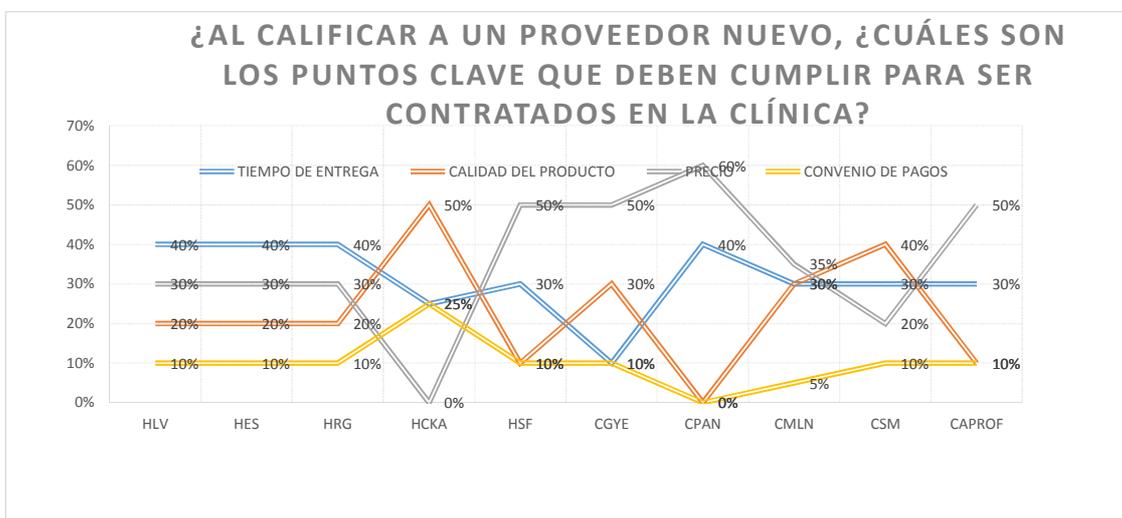


Figura 5: Resultado entrevista pregunta # 4

En lo que podemos observar la variable que más influye para los Hospitales es el precio de los productos, seguido del tiempo de entrega y dejando en un tercer lugar a la Calidad del producto.

5. ¿El sistema que utiliza para el proceso de compras, llena todas las expectativas de su funcionamiento en la siguiente escala como lo calificaría?



Figura 6: Resultado entrevista pregunta # 5

Como se puede apreciar el 60% de unidades hospitalarias han indicado que no se encuentran conformes con el funcionamiento de sus sistemas y este factor afecta directamente en el desempeño del departamento de adquisiciones.

6. ¿Dentro de los siguientes rangos cuál sería el promedio de Inversión anual?

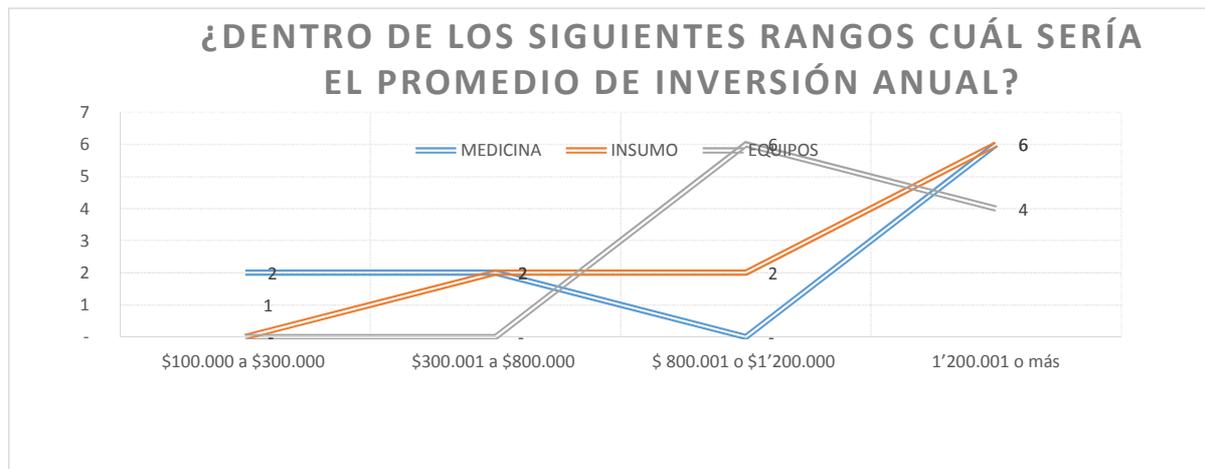


Figura 7: Resultado entrevista pregunta # 6

Podemos mencionar que el promedio de inversión anual depende de la capacidad de camas de cada unidad hospitalaria, en la categoría de insumos la inversión anual para 6 de las clínicas entrevistadas se encuentran en el rango \$ 1'200.000,00 o más, al igual que en la categoría de medicinas, únicamente en la categoría de equipos se puede apreciar que la inversión se encuentra en el rango de \$ 800.000,00 a \$ 1'200.000,00.

7. ¿Qué vigencia tienen los contratos con los proveedores para la adquisición de Medicina Genérica y Comercial, Insumos, Reactivos, Equipos y Mantenimientos y/o servicios?

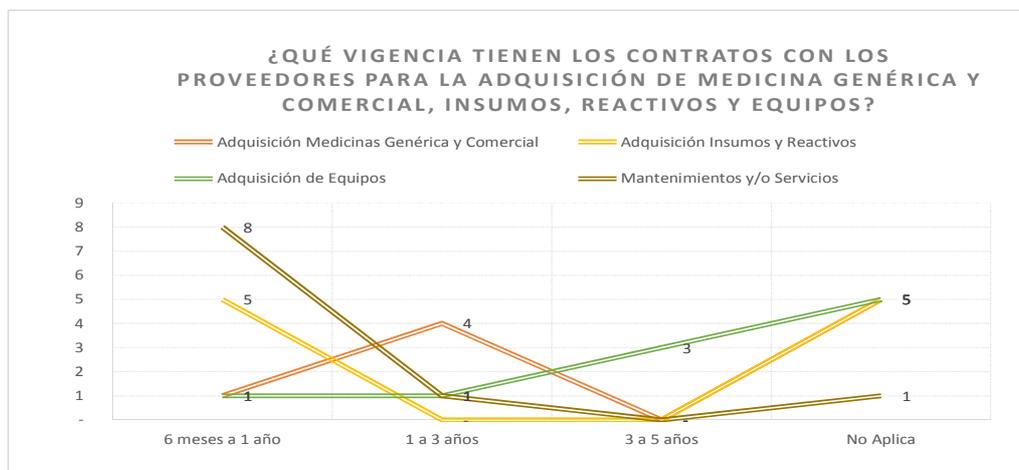


Figura 8: Resultado entrevista pregunta # 7

Como podemos observar en la figura 8 los Hospitales por lo general si realizan contratos por Mantenimiento y/o Servicios y al mismo tiempo podemos apreciar que por conceptos de medicina, insumos y equipos las unidades hospitalarias no cuentan con contratos que ayuden a fijar los precios y así evitar variación de precios según la necesidad.

8. ¿Conoce los conceptos fundamentales para la elaboración de estudio de análisis de precios?

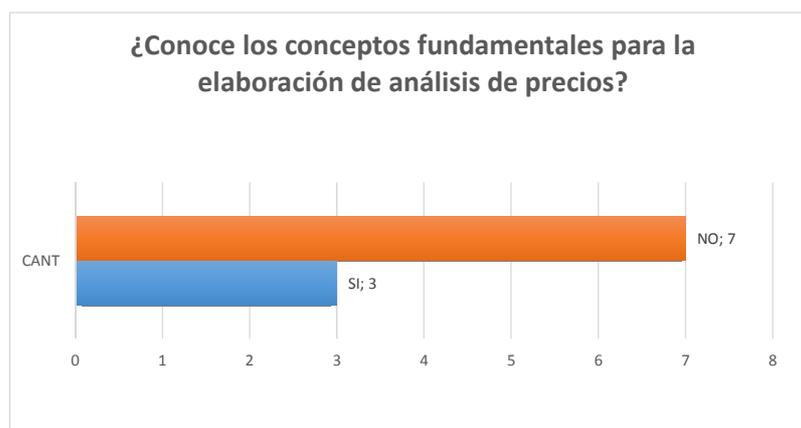


Figura 9: Resultado entrevista pregunta # 8

Como se puede apreciar en la figura 9, el 70% de los hospitales no conoce los conceptos fundamentales para la elaboración de un estudio de análisis de precios lo que conlleva a no tomar decisiones de forma efectiva en el menor tiempo posible.

9. ¿La clínica cumple a cabalidad con el presupuesto para las compras?



Figura 10: Resultado entrevista pregunta # 9

El 100% de los Hospitales entrevistados indicaron que el presupuesto no se cumple a cabalidad, exponiendo que se exceden del límite establecido por el área financiera.

10. ¿Considera Ud. que en el Ecuador existen clínicas que manejan sus adquisiciones por monopolio y tráfico de influencia?

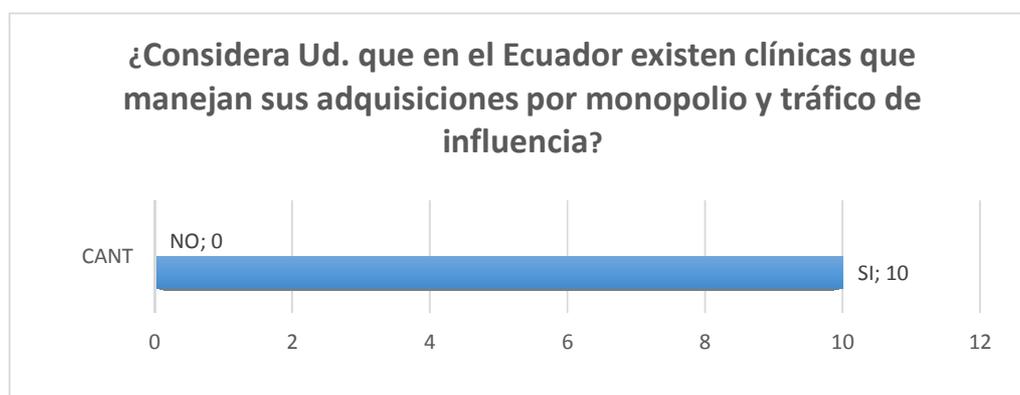


Figura 11: Resultado entrevista pregunta # 10

Si, el total de los entrevistados indican que en el país existen clínicas que manejan sus adquisiciones por Monopolios y Tráfico de Influencias en todas las instancias administrativas tanto públicas como privadas, lo que hace complicado la adquisición de los productos y mantener los precios bajos a un nivel competitivo que beneficie a todos por igual.

Capítulo 4

Discusión

4.1 Contratación empírica

Analizando la información obtenida de las entrevistas con los encargados de los departamentos de Adquisiciones de unidades hospitalarias privadas, podemos observar que al igual que las empresas que no se dedican al sector de la salud, se preocupan por tener controles internos e incluso el 60% de la muestra implementó normas internacionales, con la finalidad de asegurar el control y seguimiento de sus procesos de calidad. Adicional comparamos el proceso de gestión de adquisiciones hospitalario con uno del sector educativo, en el cual el jefe de compras en ambos sectores aprueba la adquisición, siguiendo con los parámetros de revisión de presupuesto, verificación de cotizaciones y convenios de pagos, después de ello se sigue el proceso interno respectivo. La tecnología juega un papel considerable en la optimización de tiempo, revisión, comparación de precios, tener un portal de adquisiciones, fuera lo más recomendable a la hora de evitar los monopolios y el tráfico de influencias, pero también hay que medir el volumen de compras para justificar una inversión de esta magnitud, por lo que en comparación el sector hospitalario vs. el sector educativo la variable será en volumen adquisitivo de acuerdo al número de camas en un caso o al número de estudiantes en el otro, en la actualidad cuentan con un sistema que les gustaría que mejorase de acuerdo a sus necesidades ya que en ambos casos se manejaran por medio de cotizaciones y/o compras directas.

Esto nos lleva a un punto clave determinado en las entrevistas y este es el incumplimiento del presupuesto, y un factor relevante radica en que solo se celebran contratos para la prestación de servicios y no por la adquisición de medicina e insumos que son los rubros que mayor fuente de costos representa.

De igual forma con los resultados obtenidos en esta investigación, se puede continuar realizando futuras investigaciones en el ámbito del proceso de adquisiciones en empresas que brinden servicios donde se involucre negociación con proveedores, precios y tiempos de entrega.

4.2 Limitaciones

Las limitaciones del presente proyecto se basaron en la obtención de la información, por cuanto la mayoría de las clínicas a las que se les solicitó entrevistas, no pudieron aceptar debido a restricciones laborales a causa de tener firmados acuerdos de confidencialidad, donde no les permiten dar información de procesos y gestiones de sus departamentos. Y las clínicas u hospitales que nos brindaron información aun teniendo convenio de confidencialidad, solicitaron que no se mencione el nombre de los entrevistados.

4.3. Líneas de investigación

De acuerdo al proyecto de titulación la línea de investigación de la Universidad de Guayaquil escogida es: La Gestión del Conocimiento y Modelos Organizacionales en Contextos Locales, Nacionales e Internacionales, la Sub- línea es el Desarrollo de Modelos Organizacionales.

4.4. Aspectos relevantes

Se debe establecer un control y estudio de precios para los productos y/o servicios adquiridos y por adquirir, para que el encargado de negociar con el proveedor, esté preparado y pueda gestionar nuevos acuerdos favorables para las unidades hospitalarias.

Capítulo 5

Propuesta

5.1. Descripción de la propuesta

La propuesta de esta investigación es la implementación de una guía para la negociación efectiva, con su respectivo estudio de precios de productos, control y calificación de proveedores, la cual beneficiará a la elaboración y control de presupuestos y negociación con los proveedores y así aprovechar los recursos de la empresa destinados a la compra de insumos, medicinas, suministros y activos para la unidad hospitalaria.

5.2 Objetivos de la propuesta

5.2.1 Objetivo general

Elaborar un esquema que permita establecer parámetros de porcentajes asignados a cada cuenta (premisas) del presupuesto y que generen un punto base para una negociación efectiva con proveedores, para obtener resultados financieros positivos y gestiones asertivas.

5.2.2 Objetivos específicos

- Proponer estrategias de gestión, elaboración, revisión y control de presupuestos.
- Mejorar la negociación con proveedores

5.3 Análisis de la propuesta

5.3.1 Análisis de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Fortalezas

- Creación y legalización de nuevos convenios y contratos
- Control de gastos
- Ahorro de presupuesto.

Oportunidades

- Bases para una mejor negociación
- Tiempos para la planificación de compra
- Prepararse para las temporadas climáticas que afectan a la salud de los usuarios.

Debilidades

- Resistencia a la elaboración del estudio, por falta de tiempo y recursos
- Falta de un programa para la sistematización de la información.
- Falta de estadísticas de aumento de precios, incrementos o decrementos de presupuesto por compras mal planificadas.

Amenazas

- Poco apoyo de los proveedores.
- Falta de capacitación del personal encargado de la elaboración de presupuestos y nuevas estrategias para el mismo.

5.3.2 Estrategias de adopción de la propuesta

Estrategias ofensivas (Fortalezas - Oportunidades)

Creación y legalización de nuevos convenios y contratos

- Bases para una mejor negociación

Estrategia: Proponer la negociación con los diversos proveedores, creando estrategias que generen bienestar financiero para ambas partes y estas formalizarlas a través de convenios de compra de medicinas, insumos, suministros y activos.

Estrategias defensivas (Fortalezas - Amenazas)

Control de gastos

- Falta de capacitación del personal encargado de la elaboración de presupuestos y nuevas estrategias para el mismo.

Estrategia: Establecer planes de capacitación sobre la elaboración de presupuestos y análisis de precios.

Estrategias de adaptación (Debilidades - Oportunidades)

Planificación para la compra

- Falta de un programa para la sistematización de la información.

Estrategia: Crear un formato que cuente con todos los ítems de medicamentos, insumos, suministros, activos a adquirir, con sus respectivas cantidades, tiempos de entrega y alarmas de puntos de re-orden que permitan un mejor control de adquisición.

Estrategias de sobrevivencia (Debilidades - Amenazas)

Resistencia a la elaboración del estudio, por falta de tiempo y recursos

- Poco apoyo de los proveedores

Estrategia: Promover la comunicación entre los proveedores y el personal de las áreas de gestión de compra y elaboración de presupuesto.

5.4 Desarrollo de la propuesta

5.4.1 Método para el mejoramiento de la Negociación, que este dirigido a los Analistas de Compras y/o Adquisiciones, o para cualquier cargo que tenga en sus funciones realizar la adquisición de algún producto y/o servicio para la clínica

Una guía sirve de apoyo para una negociación efectiva, facilitaría la función del personal que trabaja en el Departamento de Adquisiciones o de cualquier otro departamento que realice una función similar, esta guía contará con lineamientos claves y fáciles de seguir, además de establece la Misión, Visión, Objetivos, Mapa de Interrelaciones, Alcances, tipo de Estructuras para Área de Adquisiciones, Claves para Negociación, Responsabilidades y Autoridades. De esta manera capacitar y desarrollar las habilidades del Capital Humano, así también con el conocimiento de sus funciones de esta forma cumplir los objetivos y metas de la Clínica.

Contar con técnicas y metodologías para una Negociación efectiva, especificando claves, estructuras, objetivos y alcances para el éxito de la gestión.

	GUIA PARA LA NEGOCIACION	CODIGO: FO ADQ 01 VER 10 08 16
	DIRIGIDA AL: DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES	ELABORADO: 10 agosto 2016
	(EN ESPECIAL A LOS JEFES Y ANALISTAS DE ADQUISICIONES QUE SE ENCARGAN DE LAS NEGOCIACIONES)	ACTUALIZADO:
		Pág. 1 de 6

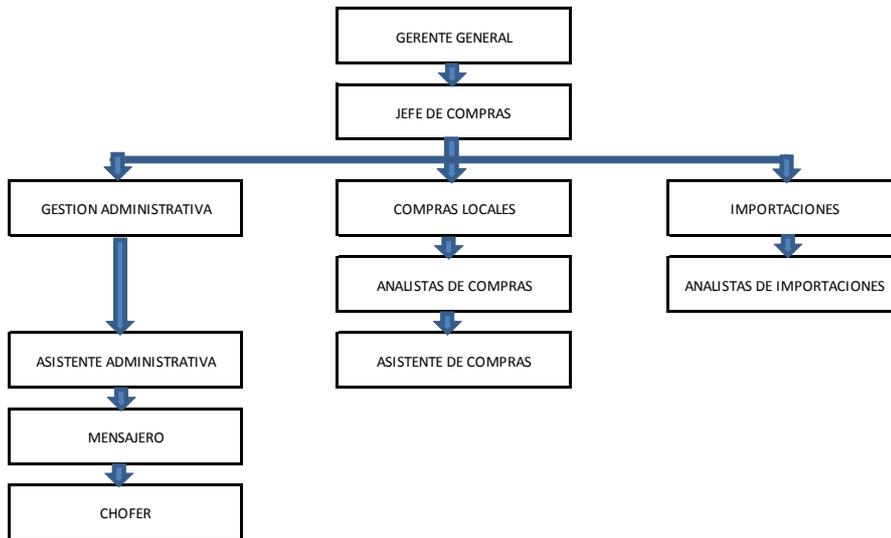
MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar y velar por los procedimientos y políticas del departamento de Adquisiciones, relativos con la administración y negociación con los proveedores. 		
VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Ser la unidad hospitalaria líder dentro de su mercado o región. 		
OBJETIVO DE LA GUIA PARA LA NEGOCIACION		
Implementar técnicas de negociación efectiva y asertiva, con base en datos históricos y cuadros estadísticos que ayuden la gestión adquisitiva y financiera de la clínica.		
MAPA DE INTERRELACIONES DE LA NEGOCIACION		
PROVEEDORES	PRODUCTO / SERVICIO	CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de insumos médicos. - Proveedores de medicinas - Proveedores de Reactivos - Proveedores de Equipos - Departamento de Tecnología - Departamento Contable - Departamento Financiero y Tesorería. 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas y Procedimientos internos. - Control de presupuesto - Estudio y margen de precios de productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - Directores, Gerentes y Jefes de Área - Colaboradores
ALCANCE DE LA GUIA PARA LA NEGOCIACION		
<ul style="list-style-type: none"> • Es aplicable para el departamento de Adquisiciones o cualquier otro departamento que realice negociaciones directas con proveedores para la obtención de un producto o servicio para la Clínica. 		

REVISADO POR:
Consultor Externo (Propuesta)
Nombre: Adela Alvarado / Fecha: 10 Agosto 2016

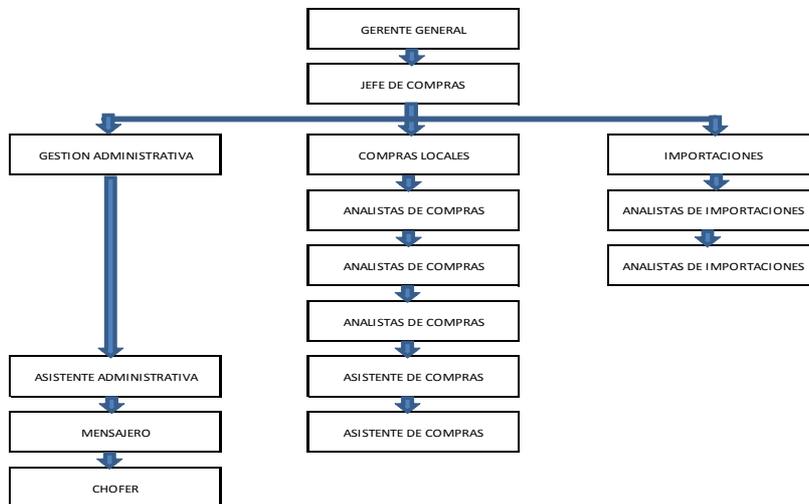
Figura 12: Guía para la Negociación

	GUIA PARA LA NEGOCIACION	CODIGO: FO ADQ 01 VER 10 08 16
	DIRIGIDA AL: DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES	ELABORADO: 10 agosto 2016
	(EN ESPECIAL A LOS JEFES Y ANALISTAS DE ADQUISICIONES QUE SE ENCARGAN DE LAS NEGOCIACIONES)	ACTUALIZADO:
		Pág. 2 de 6

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES DE CLINICA CON CAPACIDAD 100 A 160 CAMAS



ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES DE CLINICA CON CAPACIDAD 160 A 280 CAMAS



<p>REVISADO POR:</p> <p>Consultor Externo (Propuesta)</p> <p>Nombre: Adela Alvarado / Fecha: 10 Agosto 2016</p>
--

	GUIA PARA LA NEGOCIACION	CODIGO: FO ADQ 01 VER 10 08 16
	DIRIGIDA AL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES	ELABORADO: 10 agosto 2016
	(EN ESPECIAL A LOS JEFES Y ANALISTAS DE ADQUISICIONES QUE SE ENCARGAN DE LAS NEGOCIACIONES)	ACTUALIZADO:
		Pág. 4 de 6

NEGOCIACION

La negociación es parte de nuestra naturaleza, no existen claves o metodologías directas que sirvan a la creación de esta competencias, pero lo que si podemos desarrollar son nuestras habilidades, las mismas que se pueden pulir a través de la práctica.

Qué es lo importante en una negociación? Es lograr un acuerdo satisfactorio entre dos o más partes, donde la consigna sea ganar - ganar. Es importante que se lleguen a acuerdos, limites, precios, tiempos de entrega, movlización, entre otros, que estos acuerdos sean más de conceder en lugar de ceder y que las necesidades de todas las partes sean cumplidas. Los tratos deben

Por lo tal vamos a utilizar los siete elementos del método de Harvard para la Negociación, que serán de mucha importancia para nuestra gestión:

1. Alternativas al no acuerdo: Las negociaciones en su gran mayoría llegan a un acuerdo satisfactorio para todas las partes, pero hay negociaciones que no y otras que al generar presión por una de las partes con el famoso "Tómalo o Déjalo" se cierran pero dejando una sensación de insatisfacción, por lo que la clave es llegar a la mesa de negociación, preparados y con más

2. Intereses y posiciones: El generar Interés es brindar todo lo que se pueda negociar con terceros y Posición son las condiciones que ofreces para la negociación.

3. Opciones: Es abrir un abanico de posibilidades con las cuales las partes puedan llegar a un acuerdo satisfactorio, generando mejores opciones para el cumplimiento de sus intereses. Para esto es importante incluir la mejor de todas las ideas u opciones y así el trato sea mas que provechoso para las partes.

4. Criterios: Deben dirigirse correctamente para que la negociación se desarrolle con prudencia y justicia para las partes. Es importante estar satisfechos por los acuerdos cerrados, aunque no fuera del todo cierto y nosotros obtuvimos mejores resultados. Esto dará paso a nuevas oportunidades.

5. Relación: Es la parte más importe pues esta se debe cultivar con las personas naturales o jurídicas, con las que ya se realizo una negociación anterior y también con nuevos proveedores. No hay que confundir el trabajo con problemas personales y evitar que estos perjudiquen la negociación.

6. Comunicación: De cualquier forma que se maneje la comunicación entre las partes es vital para la negociación, pero se debe tener en consideración cuando esta comunicación se debe celebrar personalmente (cara - cara), solo de esta manera se podrán tratar puntos que hubieran sido imposibles de otra forma. Fomentar la confianza es un fundamento básico y de doble vía en la negociación.

7. Compromisos: Como resaltamos en la comunicación la confianza es una responsabilidad de todas las partes que participan, al momento de concretar compromisos o acuerdos, pueden ser verbales o escritos, pero lo más recomendable es que se firmen contratos, donde se especificará todo lo acordado en el curso de la negociación. El convenio será en la medida en que las promesas cumplan con: Planteamiento, Estructuración y que fueran trazadas para que se conviertan en pactos duraderos, de fácil comprensión y verificación.

REVISADO POR:

Consultor Externo (Propuesta)

Nombre: Adela Alvarado / Fecha: 10
Agosto 2016

	GUIA PARA LA NEGOCIACION	CODIGO: FO ADQ 01 VER 10 08 16
	DIRIGIDA AL: DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES	ELABORADO: 10 agosto 2016
	(EN ESPECIAL A LOS JEFES Y ANALISTAS DE ADQUISICIONES QUE SE ENCARGAN DE LAS NEGOCIACIONES)	ACTUALIZADO:
		Pág. 5 de 6

RESPONSABILIDADES PARA LA NEGOCIACION (por cumplir, hacer cumplir o cuidado de activos)
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizado el listado de proveedores, con su respectiva evaluación. • Clasificar a los proveedores de acuerdo a la necesidad. • Reunirse con los proveedores y buscar acuerdos beneficiosos para ambas partes, o tratar de convencer al proveedor que el trato presentado lo beneficiara. • Tener back up de proveedores como soporte a una negociación fallida. • Contar con el histórico de los costos (incrementos/decrementos), mensuales y anuales de productos • Revisar las existencias de productos (medicinas, insumos médicos, reactivos, suministros y equipos) • Corroborar que todos los requerimientos cuenten con las aprobaciones requeridas por la clínica. • Tener todas las especificaciones técnicas y de calidad de los productos. • Control y seguimiento de los contratos con los proveedores. • Mejorar las condiciones de los contratos con los proveedores. • Actualizar permanentemente el estudio de precios, para la negociación. • Elaborar los indicadores de gestión del departamento. • Analizar los indicadores de gestión del departamento. • Verificar y cumplir con el cronograma de compras, establecidos en el presupuesto. • Anticipar las negociaciones de ser favorable para los resultados financieros de la clínica. • Elaborar y controlar los indicadores de aumentos y/o adiciones al presupuesto. • Cumplir con el presupuesto. • Lograr el ahorro del 10% del presupuesto anual. • Seguimiento de la entrega del producto al proveedor, al asistente de compras y a la bodega. • Verificación que la adquisición sea entregada a su destinatario. • Exigir el cuidado del producto adquirido a bodega el tiempo que estará de tránsito hasta la entrega al beneficiario.

REVISADO POR:
Consultor Externo (Propuesta)
Nombre: Adela Alvarado / Fecha: 10 Agosto 2016

	GUIA PARA LA NEGOCIACION	CODIGO: FO ADQ 01 VER 10 08 16
	DIRIGIDA AL: DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES	ELABORADO: 10 agosto 2016
	(EN ESPECIAL A LOS JEFES Y ANALISTAS DE ADQUISICIONES QUE SE ENCARGAN DE LAS NEGOCIACIONES)	ACTUALIZADO:
		Pág. 6 de 6

AUTORIDAD O NIVEL DE APROBACION EN LA NEGOCIACION (para firmar, aprobar, etc.)
<ul style="list-style-type: none"> ● Requerimiento debidamente aprobado y autorizado por el Jefe del Departamento solicitante. ● Requerimiento revisado y aprobado por el Jefe de Compras. ● <u>Jefe de Compras</u> : <ul style="list-style-type: none"> * Revisa el resumen de la negociación con las tres propuestas entregado por el analista de compras, aprobando la opción más viable para el cumplimiento del presupuesto. * Revisa y Aprueba que la adquisición cumpla con el precio establecido en el contrato con el proveedor. * Aprueba compras emergentes de acuerdo a la situación, saliendo los recursos de caja chica o de un fondo rotativo. (Para este punto hay que establecer el monto, de acuerdo a un promedio de gastos realizados en los últimos 3 años por esta situaciones). * Aprobación de Vales de Caja gastos del departamento. * Todas las negociaciones pre aprobadas por la jefatura de compras, pasan a los asistentes de compra para la emisión de las órdenes de compras. * Una vez realizada las órdenes de compras son aprobadas y debidamente firmadas por la Jefatura de compras, para ser enviadas a Gerencia General y luego a Gerencia Financiera. ● <u>Gerente General:</u> <ul style="list-style-type: none"> * Aprueba las órdenes de compra para su entrega a financiero. * Firmar los cheques a proveedores ● <u>Gerente Financiera:</u> <ul style="list-style-type: none"> * Revisa las órdenes aprobadas por la Jefatura de Adquisiciones y la Gerencia General, dando su visto bueno para la adquisición y se cumpla las políticas de pagos en los plazos establecidos a Tesorería. * Firmar cheques a proveedores ● <u>Tesorería:</u> <ul style="list-style-type: none"> * Autoridad de emitir cheques para el pago a proveedores, de acuerdo a lo aprobado por financiero. * Responsabilidad de realizar el pago al proveedor.

REVISADO POR:
Consultor Externo (Propuesta)
Nombre: Adela Alvarado / Fecha: 10 Agosto 2016

Conclusiones

Con los resultados obtenidos en el presente estudio, podemos mencionar que una gestión de adquisiciones bien direccionada es imprescindible para el cumplimiento de las metas de las unidades hospitalarias privadas cuidando siempre del servicio y calidad que se brinda al usuario, sin afectar sus estados financieros.

Por lo cual podemos decir que basándonos en los resultados de las entrevistas visualizamos que en estas unidades, si cuentan con un presupuesto pero a su vez el mismo no se cumple a cabalidad, y uno de los factores son por el exceso de precios, no tener una base detallada y calificada de proveedores, desencadenado una falta de contratos escritos, donde se estipulen los precios de los productos y servicios, los convenios de pago, entre otros. También se podría indicar que la forma de negociar tiene una influencia directa en todo el proceso y de esta forma determinará el éxito de la gestión principal del departamento.

No existen mecanismos para lograr una negociación efectiva, que se pudiera implementar en los departamentos de adquisiciones u otros departamentos que realicen funciones similares.

Se evidencia que los encargados de realizar las negociaciones con los proveedores no cuentan con experiencia ni preparación.

Recomendaciones

De acuerdo a lo detectado en este proyecto sobre la gestión del departamento de adquisiciones, los puntos de mejora que debemos tomar en cuenta son:

Una correcta proyección y elaboración de presupuestos, para no excederse del mismo, cambiando la situación financiera proyectada, puesto que esto se ve afectado directamente al usuarios.

Para lo cual se recomienda la elaboración de una guía para la negociación efectiva, la misma que va de la mano con un estudio de precios que proporcionara información de históricos, una base para la proyección de presupuestos, a esto también se le suma, el control- revisión de proveedores a través de una lista maestra y evaluación y/o re evaluación de los mismos, permitiéndonos tener una base confiable para trabajar y cerrar contratos que favorecerán a la clínica al cumplir o de ser el caso reducir los costos de medicinas, insumos, reactivos, suministros y equipos.

Referencias Bibliográficas

- APROFE. (2013). *APROFE*. Obtenido de <http://www.aprofe.org.ec/index.php/es/que-es-aprofe/2013-03-11-01-51-45.html>
- ARIAS, F. (2012). *EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN*. CARACAS: EDITORIAL EPISTEME, C.A. .
- ARIAS, F. (2012). *EL PROYECTO DE INVESTIGACION* . CARACAS: EPISTEME, C.A.
- CASANOVAS, A. (2011). *ESTRATEGIAS AVANZADAS DE COMPRAS Y APROVISIONAMIENTOS* . BARCELONA: PROFIT EDITORIAL.
- CLINICA GUAYAQUIL. (2014). *CLINICA GUAYAQUIL*. Obtenido de <http://www.clinicaguayaquil.com/quienesSomos.php>
- CLINICA MILENIUM. (2006). *CLINICA MILENIUM*. Obtenido de <http://clinicamilenium.com.ec/ww1/certificaciones/>
- CLINICA SANTA MARIA . (2016). *CLINICA SANTA MARIA* . Obtenido de <http://www.clinicasantamaria.com.ec/laclinica>
- DATOS MACRO. (2016). *DATOS MACRO*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/estado/gasto/salud/ecuador>
- DE LAS ALAS-PUMARIÑO, E. (2014). *EL ARTE DE NEGOCIAR* . MADRID: AIIM (ASOCIACIÓN DE INGENIEROS INDUSTRIALES DE MADRID) .
- DIARIO EL TELEGRAFO. (7 de FEBRERO de 2016). *EL TELEGRAFO*. Recuperado el 28 de JULIO de 2016, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/especiales/2016/Especial-IESS/>
- ESCRIVÁ, J., SAVALL, V., & MARTINEZ, A. (2014). *GESTION DE COMPRAS*. ESPAÑA: MC GRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.L.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to Yes*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- GONZÁLEZ, J. (2010). *PROVEEDORES DE CONOCIMIENTO*. LA CORUÑA: NETBIBLO.
- Heredia, N. (2013). *Gerencia de Compras. La nueva estrategia competitiva 2E*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, M. (2010). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. MEXICO DF: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, M. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. MEXICO DF: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. .
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. MEXICO: Mc. GRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- HOSPITAL CLINICA PANAMERICANA. (2016). *HOSPITAL CLINICA PANAMERICANA*. Obtenido de <http://www.clinicapanamericana.med.ec/salud/nosotros.html>
- HOSPITAL LUIS VERNAZA. (2012). *HOSPITAL LUIS VERNAZA*. Obtenido de <https://www.hospitalvernaza.med.ec/nuestro-hospital/mision-vision-y-valores>
- HOSPITAL ROBERTO GILBERT. (2012). *HOSPITAL ROBERTO GILBERT*. Obtenido de <https://www.hospitalrobertogilbert.med.ec/nuestro-hospital/mision-vision-y-valores>

- HOSPITAL SAN FRANCISCO. (2010). *HOSPITAL SAN FRANCISCO*. Obtenido de http://www.hospitalsanfrancisco.com.ec/espanol/quienes_somos.htm
- INSTITUTO DE NEUROCIENCIAS. (2012). *INSTITUTO DE NEUROCIENCIAS*. Obtenido de <https://www.institutoneurociencias.med.ec/nosotros/mision>
- KENNEDY GRUPO HOSPITALARIO. (14 de 02 de 2015). *KENNEDY GRUPO HOSPITALARIO*. Obtenido de <http://www.hospikennedy.med.ec/grupo-hospitalario-kennedy/mision/>
- LUGMAÑA , GABRIELA. (2014). *ECUADOR EN CIFRAS*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Camas_Egresos_Hospitalarios/Publicaciones-Cam_Egre_Host/Anuario_Camas_Egresos_Hospitalarios_2014.pdf
- MALAGON, G., PORTON, G., & REYNALES, J. (2016). *GERENCIA HOSPITALARIA 2016*. ESPAÑA: eBOOKS EAN 9789588443690.
- MANKIW, N. (2012). *PRINCIPLES OF ECONOMICS, 6E*. MASON, OH: SOUTH-WESTERN CENGAGE LEARNING INC.
- MARTÍNEZ, E. (2013). *GESTIÓN DE COMPRAS. NEGOCIACIÓN Y ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO 5E*. MADRID: EDICIONES DE LA U.
- MÉNDEZ, C. (2012). *METODOLOGÍA DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN CON ÉNFASIS EN CIENCIAS EMPRESARIALES*. MÉXICO, D.F.: EDITORIAL LIMUSA, S.A. DE C.V. GRUPO NORIEGA EDITORES.
- MONTOYA, A. (2010). *ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS, 3E*. BOGOTÁ : ECOE EDICIONES.
- Palacio, A. M. (2002). *Conceptos Modernos de Administración de Compras*. Bogotá: Norma.
- RAMÍREZ , J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 54-61.
- SALUD S.A. (s.f.). *SALUD S.A*. Obtenido de <https://www.saludsa.com/web/>
- SECRETARIA DE SALUD DE HONDURAS. (1 de SEPTIEMBRE de 2012). Modelo de Gestión Hospitalaria. *Modelo de Gestión Hospitalaria* . Tegucigalpa M.D.C., Francisco Morazán, Honduras C.A. .
- URQUIZO, A. (2005). *CÓMO REALIZAR LA TESIS O UNA INVESTIGACIÓN* . RIOBAMBA: GRÁFICAS RIOBAMBA.

Anexos

Anexos - Capítulo 2

Entrevista – Fotos



Guayaquil, agosto 3 del 2016

Señor Ingeniero
Jorge Pazmiño
HOSPITAL CLINICA KENNEDY
Ciudad

Estimado Ing. Pazmiño:

Con la finalidad de llevar a cabo mi tesis sobre Gestión del Departamento de Adquisiciones de las Unidades Hospitalarias Privadas de la ciudad de Guayaquil, solicito a usted su autorización para hacer uso de la información obtenida en esta entrevista únicamente con fines educativos que servirán de base para mi proyecto de tesis y obtener mi maestría en Administración de Empresas con mención en Calidad y Productividad, que estoy realizando actualmente en la Universidad de Guayaquil.

Atentamente,


Ing. Adela Alvarado Cedeño


~~Laboratorio Clínico H.C.K.A. S. A.~~

03/08/2016
09:30 am

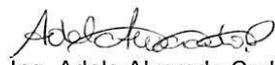
Guayaquil, agosto 6 del 2016

Señorita Ingeniera
Andrea Bermeo
CLINICA GUAYAQUIL
Ciudad

Estimada Ing. Bermeo:

Con la finalidad de llevar a cabo mi tesis sobre Gestión del Departamento de Adquisiciones de las Unidades Hospitalarias Privadas de la ciudad de Guayaquil, solicito a usted su autorización para hacer uso de la información obtenida en esta entrevista únicamente con fines académicos que servirán de base para mi proyecto de tesis y obtener mi maestría en Administración de Empresas con mención en Calidad y Productividad, que estoy realizando actualmente en la Universidad de Guayaquil.

Atentamente,


Ing. Adela Alvarado Cedeño
MAEUG CYP - 10
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL



Guayaquil, agosto 30 del 2016

Ingeniera
WENDY LEYTON
HOSPITAL SAN FRANCISCO
Ciudad

Estimada Ing. Leyton:

Con la finalidad de llevar a cabo mi tesis sobre Gestión del Departamento de Adquisiciones de las Unidades Hospitalarias Privadas de la ciudad de Guayaquil, solicito a usted su autorización para hacer uso de la información obtenida en esta entrevista únicamente con fines académicos que servirán de base para mi proyecto de tesis y obtener mi maestría en Administración de Empresas con mención en Calidad y Productividad, que estoy realizando actualmente en la Universidad de Guayaquil.

Atentamente,

Adela Alvarado C.

Ing. Adela Alvarado Cedeño
MAEUG – CYP – 10
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

Wendy Leyton Vera
Ingeniera

Anexos - Capítulo 3

Resultado de entrevistas

Tabla 4

Pregunta # 4

MECANISMOS PARA LAS COMPRAS	HLV	HES	HRG	HCKA	HSF	CGYE	CPAN	CMLN	CSM	APROFE
TIEMPO DE ENTREGA	40%	40%	40%	25%	30%	10%	40%	30%	30%	30%
CALIDAD DEL PRODUCTO	20%	20%	20%	50%	10%	30%	0%	30%	40%	10%
PRECIO	30%	30%	30%	0%	50%	50%	60%	35%	20%	50%
CONVENIO DE PAGOS	10%	10%	10%	25%	10%	10%	0%	5%	10%	10%

Tabla 6

Pregunta # 6

RANGO PROMEDIO DE INVERSION	\$100.000 a \$300.000	\$300.001 a \$800.000	\$ 800.001 o \$1'200.000	1'200.001 o más
MEDICINA		2	2	6
INSUMOS		-	2	6
EQUIPOS		-	-	4

Tabla 7

Pregunta # 7

¿Qué vigencia tienen los contratos con los proveedores para la adquisición de Medicina Genérica y Comercial, Insumos, Reactivos, Equipos y Mantenimientos y/o servicios?

CONTRATOS	6 meses a 1 año	1 a 3 años	3 a 5 años	No Aplica
Adquisición Medicinas Genérica y Comercial	1	4	-	5
Adquisición Insumos y Reactivos	5	-	-	5
Adquisición de Equipos	1	1	3	5
Mantenimientos y/o Servicios	8	1	-	1

Tabla 8

Pregunta # 8

¿Conoce los conceptos fundamentales para la elaboración de estudio de análisis de precios?

RESPUESTAS	CANT
SI	3
NO	7

Tabla 9

Pregunta # 9

¿La clínica cumple a cabalidad con el presupuesto para las compras?

SE CUMPLE A CABALIDAD	CANT
SI	0
NO	10

Anexos - Capítulo 5

La definición del formato para el estudio de precios, prestará los datos más relevantes, para el momento de tomar decisiones en una negociación o para la elaboración de presupuestos.

Definición del formato para la elaboración del Estudio de Precios de Medicinas, Insumos, Reactivos y Equipos de los últimos cinco años periodos 2011- 2015

	HISTORICO "2011"					HISTORICO "2012"					HISTORICO "2013"				
	COSTO UNITARIO	CANTIDAD SOLICITADA ANUAL	# PROVEEDORES ANUALES	GASTO ANUAL	% ASIGNACION VS PRESUPUESTO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD SOLICITADA ANUAL	# PROVEEDORES ANUALES	GASTO ANUAL	% ASIGNACION VS PRESUPUESTO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD SOLICITADA ANUAL	# PROVEEDORES ANUALES	GASTO ANUAL	% ASIGNACION VS PRESUPUESTO
ESTUDIO DE PRECIOS ANUAL COSTOS DIRECTOS															
MEDICAMENTOS															
Paracetamol	\$ 0,0153	120.500	13	\$ 1.843,65		\$ 0,0290	98.560	8	\$ 2.858,24		\$ 0,0299	101.000	10	\$ 3.019,90	
Ceftriaxona	\$ 0,98	69.331	1	\$ 67.933,60		\$ 1,08	68.515	2	\$ 67.164,40		\$ 0,99	89.448	3	\$ 115.577,24	
COSTOS MEDICAMENTOS				\$ 69.777,25	44,84%				\$ 70.022,64	41,51%				\$ 118.597,14	66,89%
INSUMOS MEDICOS															
Guante de Nitrilo Medium	\$ 0,1316	2.275	2	\$ 268,50		\$ 0,1191	7.310	2	\$ 856,84		\$ 0,1140	42.500	3	\$ 4.763,36	
Jeringuilla descartable	\$ 0,0375	472.827	4	\$ 16.743,00		\$ 0,0390	564.482	3	\$ 21.856,42		\$ 0,0625	770.376	3	\$ 29.447,39	
COSTOS INSUMOS MEDICOS				\$ 17.011,50	10,93%				\$ 22.713,26	13,46%				\$ 34.210,75	19,30%
REACTIVOS															
Anti AB	\$ 4,0950	589	2	\$ 2.715,36		\$ 4,99	684	1	\$ 3.413,16		\$ 4,99	644	1	\$ 3.243,50	
Disco de Sensibilidad	\$ 2,25	71	1	\$ 159,42		\$ 2,46	25	1	\$ 61,47		\$ 2,59	10	1	\$ 25,90	
COSTOS REACTIVOS				\$ 2.874,78	1,85%				\$ 3.474,63	2,06%				\$ 3.269,40	1,84%
EQUIPOS															
Ecografo	\$ 236,00	1	10	\$ 236,00		\$ 250,00	0	0	\$ -		\$ 265,00	2	10	\$ 530,00	
Termocuna	\$ 5.675,00	1	5	\$ 5.675,00		\$ 5.989,00	6	6	\$ 35.934,00		\$ 6.250,00	0	0	\$ -	
COSTOS EQUIPOS				\$ 5.911,00	3,80%				\$ 35.934,00	21,30%				\$ 530,00	0,30%

Figura 1: Definición del formato para la elaboración del Estudio de Precios Medicinas, Insumos, Reactivos y Equipos histórico 2011 al 2013

	HISTORICO "2014"					HISTORICO "2015"				
	COSTO UNITARIO	CANTIDAD SOLICITADA ANUAL	# PROVEEDORES ANUALES	GASTO ANUAL	% ASIGNACION VS PRESUPUESTO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD SOLICITADA ANUAL	# PROVEEDORES ANUALES	GASTO ANUAL	% ASIGNACION VS PRESUPUESTO
ESTUDIO DE PRECIOS ANUAL COSTOS DIRECTOS										
MEDICAMENTOS										
Paracetamol	\$ 0,035	132.000	12	\$ 4.598,00		\$ 0,0499	135.078	15	\$ 6.740,39	
Ceftriaxona	\$ 1,08	73.029	2	\$ 90.362,80		\$ 1,26	26.051	2	\$ 40.088,81	
COSTOS MEDICAMENTOS				\$ 94.960,80	52,92%				\$ 46.829,20	25,71%
INSUMOS MEDICOS										
Guante de Nitrilo Medium	\$ 0,0986	17.400	4	\$ 17.039,50		\$ 0,10416	37.200	4	\$ 37.568,20	
Jeringuilla descartable	\$ 0,0368	648.079	2	\$ 23.920,80		\$ 0,03713	2.365.141	2	\$ 27.156,02	
COSTOS INSUMOS MEDICOS				\$ 40.960,30	22,83%				\$ 64.724,22	35,54%
REACTIVOS										
Anti AB	\$ 4,99	793	1	\$ 3.957,07		\$ 5,24500	670	1	\$ 3.608,50	
Disco de Sencibilidad	\$ 2,6460	25	3	\$ 70,70		\$ 3,35	54	2	\$ 198,90	
COSTOS REACTIVOS				\$ 4.027,77	2,24%				\$ 3.807,40	2,09%
EQUIPOS										
Ecografo	\$ 278,00	5	12	\$ 1.390,00		\$ 300,00	3	10	\$ 3.000,00	
Termocuna	\$ 6.900,00	1	4	\$ 6.900,00		\$ 7.800,00	4	5	\$ 31.200,00	
COSTOS EQUIPOS				\$ 8.290,00	4,62%				\$ 34.200,00	18,78%

Figura 2: Definición del formato para la elaboración del Estudio de Precios Medicinas, Insumos, Reactivos y Equipos histórico 2014 al 2015

ESTUDIO DE PRECIOS ANUAL COSTOS DIRECTOS

MEDICAMENTOS

Paracetamol

89,54% INCREMENTO 3,10% INCREMENTO 17,06% INCREMENTO 42,57% INCREMENTO 4,16% 2,70% 3,67% 3,38% 3,48%

Ceftriaxona

10,20% INCREMENTO -8,33% DECREMENTO 9,09% INCREMENTO 16,67% INCREMENTO 4,16% 2,70% 3,67% 3,38% 3,48%

COSTOS MEDICAMENTOS

INSUMOS MEDICOS

Guante de Nitrilo Medium

-9,50% DECREMENTO -4,28% DECREMENTO -13,51% DECREMENTO 5,64% INCREMENTO 4,16% 2,70% 3,67% 3,38% 3,48%

Jeringuilla descartable

4,00% INCREMENTO 60,26% INCREMENTO -41,12% DECREMENTO 0,90% INCREMENTO 4,16% 2,70% 3,67% 3,38% 3,48%

COSTOS INSUMOS MEDICOS

REACTIVOS

Anti AB

21,86% INCREMENTO 0,00% 0,00% 5,11% INCREMENTO 4,16% 2,70% 3,67% 3,38% 3,48%

Disco de Sencibilidad

9,33% INCREMENTO 5,28% INCREMENTO 2,16% INCREMENTO 26,61% INCREMENTO 4,16% 2,70% 3,67% 3,38% 3,48%

COSTOS REACTIVOS

EQUIPOS

Ecografo

5,93% INCREMENTO 6,00% INCREMENTO 4,91% INCREMENTO 7,91% INCREMENTO 4,16% 2,70% 3,67% 3,38% 3,48%

Termocuna

5,53% INCREMENTO 4,36% INCREMENTO 10,40% INCREMENTO 13,04% INCREMENTO 4,16% 2,70% 3,67% 3,38% 3,48%

COSTOS EQUIPOS

	COMPARATIVO 2011 VS 2012		COMPARATIVO 2012 VS 2013		COMPARATIVO 2013 VS 2014		COMPARATIVO 2014 VS 2015		INFLACION ANUAL 2011 AL 2016				
	% INCREMENTO 2011 VS 2012	INCREMENTO/DECREMENTO	% INCREMENTO 2012 VS 2013	INCREMENTO/DECREMENTO	% INCREMENTO 2013 VS 2014	INCREMENTO/DECREMENTO	% INCREMENTO 2014 VS 2015	INCREMENTO/DECREMENTO	% INFLACION 2012	% INFLACION 2013	% INFLACION 2014	% INFLACION 2015	% INFLACION 2016
MEDICAMENTOS													
Paracetamol	89,54%	INCREMENTO	3,10%	INCREMENTO	17,06%	INCREMENTO	42,57%	INCREMENTO	4,16%	2,70%	3,67%	3,38%	3,48%
Ceftriaxona	10,20%	INCREMENTO	-8,33%	DECREMENTO	9,09%	INCREMENTO	16,67%	INCREMENTO	4,16%	2,70%	3,67%	3,38%	3,48%
COSTOS MEDICAMENTOS													
INSUMOS MEDICOS													
Guante de Nitrilo Medium	-9,50%	DECREMENTO	-4,28%	DECREMENTO	-13,51%	DECREMENTO	5,64%	INCREMENTO	4,16%	2,70%	3,67%	3,38%	3,48%
Jeringuilla descartable	4,00%	INCREMENTO	60,26%	INCREMENTO	-41,12%	DECREMENTO	0,90%	INCREMENTO	4,16%	2,70%	3,67%	3,38%	3,48%
COSTOS INSUMOS MEDICOS													
REACTIVOS													
Anti AB	21,86%	INCREMENTO	0,00%		0,00%		5,11%	INCREMENTO	4,16%	2,70%	3,67%	3,38%	3,48%
Disco de Sencibilidad	9,33%	INCREMENTO	5,28%	INCREMENTO	2,16%	INCREMENTO	26,61%	INCREMENTO	4,16%	2,70%	3,67%	3,38%	3,48%
COSTOS REACTIVOS													
EQUIPOS													
Ecografo	5,93%	INCREMENTO	6,00%	INCREMENTO	4,91%	INCREMENTO	7,91%	INCREMENTO	4,16%	2,70%	3,67%	3,38%	3,48%
Termocuna	5,53%	INCREMENTO	4,36%	INCREMENTO	10,40%	INCREMENTO	13,04%	INCREMENTO	4,16%	2,70%	3,67%	3,38%	3,48%
COSTOS EQUIPOS													

Figura 3: Comparativos de estudio de precios Medicinas, Insumos, Reactivos y Equipos período 2011- 2015

Análisis, selección, Negociación y Precio de Venta al Público (PVP)

ESTUDIO DE PRECIOS ANUAL COSTOS DIRECTOS	P.V. APROBADO GOBIERNO	CANTIDADES ANUALES (2015)				PERFIL DE PROVEEDOR PARA SELECCIÓN Y NEGOCIACION								MARGEN GANANCIA CLINICA 20%	P.V.P.
		TIPO ROTACION	MINIMOS	MAXIMOS	PROMEDIO MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PROVEEDOR CALIFICADO	CONTRATO	TIPO DE CONVENIO	LINEA DE CREDITO	TIPO DE ENTREGA	RANGO DE ENTREGA	COSTO PRODUCTO		
MEDICAMENTOS															
Paracetamol	\$ 0,0550	BIMESTRAL	9.500	11.200	11.257	135.078	3	ANUAL	MEDICINA	45 DIAS	INMEDIATA	80% A 100%	\$ 0,0499	\$ 0,0100	\$ 0,0599
Ceftriaxona	\$ 1,5210	TRIMESTRAL	1.850	2.100	2.171	26.051	3	ANUAL	MEDICINA	45 DIAS	INMEDIATA	80% A 100%	\$ 1,2500	\$ 0,2500	\$ 1,5000
COSTOS MEDICAMENTOS															
INSUMOS MEDICOS															
Guante de Nitrilo Medium	\$ 0,1499	TRIMESTRAL	2.900	3.100	3.100	37.200	3	ANUAL	INSUMOS	45 DIAS	INMEDIATA	80% A 100%	\$ 0,1042	\$ 0,0208	\$ 0,1250
Jeringuilla descartable	\$ 0,0475	TRIMESTRAL	193.000	197.000	197.095	2.365.141	3	ANUAL	INSUMOS	45 DIAS	INMEDIATA	80% A 100%	\$ 0,0371	\$ 0,0074	\$ 0,0446
COSTOS INSUMOS MEDICOS															
REACTIVOS															
Anti AB	\$ 5,3520	SEMESTRAL	45	55	56	670	3	ANUAL	INSUMOS	45 DIAS	INMEDIATA	80% A 100%	\$ 5,2450	\$ 1,0490	\$ 6,2940
Disco de Sencibilidad	\$ 3,4500	SEMESTRAL	3	4	5	54	3	ANUAL	INSUMOS	45 DIAS	INMEDIATA	80% A 100%	\$ 3,3500	\$ 0,6700	\$ 4,0200
COSTOS REACTIVOS															
EQUIPOS															
Ecografo	\$ 25,00	ANUAL	950	1.250	1.250	15.000	3	ANUAL	EQUIPOS	45 DIAS	INMEDIATA	80% A 100%	\$ 18,0000	\$ 3,6000	\$ 21,60
Termocuna	\$ 90,00	ANUAL	500	790	792	9.500	1	ANUAL	EQUIPOS	45 DIAS	INMEDIATA	80% A 100%	\$ 75,0000	\$ 15,0000	\$ 90,00
COSTOS EQUIPOS															

Figura 4: Análisis, selección, negociación y precio de venta al público de Medicinas, Insumos, Reactivos y Equipos

Definición del formato para la elaboración del Estudio de Precios de Suministros de Oficina de los últimos cinco años periodos 2011- 2015

	HISTORICO "2011"					HISTORICO "2012"					HISTORICO "2013"				
	COSTO UNITARIO	CANTIDAD SOLICITADA ANUAL	# PROVEEDORES ANUALES	GASTO ANUAL	% ASIGNACION VS PRESUPUESTO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD SOLICITADA ANUAL	# PROVEEDORES ANUALES	GASTO ANUAL	% ASIGNACION VS PRESUPUESTO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD SOLICITADA ANUAL	# PROVEEDORES ANUALES	GASTO ANUAL	% ASIGNACION VS PRESUPUESTO
SUMINISTROS															
Mojadedos	\$ 1,09	626	5	\$ 246,28		\$ 1,17	714	6	\$ 224,66		\$ 1,19	631	3	\$ 961,06	
Pen drive	\$ 13,76	14	3	\$ 206,42		\$ 9,95	27	5	\$ 272,65		\$ 7,21	45	4	\$ 334,17	
COSTOS SUMINISTROS				\$ 452,70	0,29%				\$ 497,31	0,29%				\$ 1.295,23	0,73%
COSTO ANUAL				\$ 96.027,23	61,70%				\$ 132.641,84	78,63%				\$ 157.902,52	89,06%
PRESUPUESTO				\$ 155.625,00					\$ 168.700,00					\$ 177.300,00	

Figura 5: Definición del formato para la elaboración del Estudio de Precios Suministros de oficina histórico 2011 al 2013

	HISTORICO "2014"					HISTORICO "2015"				
	COSTO UNITARIO	CANTIDAD SOLICITADA ANUAL	# PROVEEDORES ANUALES	GASTO ANUAL	% ASIGNACION VS PRESUPUESTO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD SOLICITADA ANUAL	# PROVEEDORES ANUALES	GASTO ANUAL	% ASIGNACION VS PRESUPUESTO
SUMINISTROS										
Mojadedos	\$ 1,21	470	5	\$ 295,97		\$ 1,24	483	7	\$ 217,54	
Pen drive	\$ 7,65	28	3	\$ 214,00		\$ 6,53	44	4	\$ 293,28	
COSTOS SUMINISTROS				\$ 509,97	0,28%				\$ 510,82	0,28%
COSTO ANUAL				\$ 148.748,84	82,89%				\$ 150.071,64	82,41%
PRESUPUESTO				\$ 179.450,00					\$ 182.112,00	

Figura 6: Definición del formato para la elaboración del Estudio de Precios Suministros de oficina histórico 2014 al 2015

**ESTUDIO DE COMPRAS
SUMINISTROS**

SUMINISTROS

Moja dedos

Pen drive

COSTOS SUMINISTROS

COSTO ANUAL

PRESUPUESTO

COMPARATIVO 2011 VS 2012		COMPARATIVO 2012 VS 2013		COMPARATIVO 2013 VS 2014		COMPARATIVO 2014 VS 2015		INFLACION ANUAL 2011 AL 2016				
% INCREMENTO 2011 VS 2012	INCREMENTO/ DECREMENTO	% INCREMENTO 2012 VS 2013	INCREMENTO/ DECREMENTO	% INCREMENTO 2013 VS 2014	INCREMENTO/ DECREMENTO	% INCREMENTO 2014 VS 2015	INCREMENTO/ DECREMENTO	% INFLACION 2012	% INFLACION 2013	% INFLACION 2014	% INFLACION 2015	% INFLACION 2016
7,34%	INCREMENTO	1,71%	INCREMENTO	1,68%	INCREMENTO	2,48%	INCREMENTO	4,16%	2,70%	3,67%	3,38%	3,48%
-27,69%	DECREMENTO	-27,54%	DECREMENTO	6,10%	INCREMENTO	-14,64%	DECREMENTO	4,16%	2,70%	3,67%	3,38%	3,48%

Figura 7: Comparativos de estudio de precios Suministros período 2011- 2015

Análisis, selección, Negociación y Porcentaje de disminución de Gasto Administrativo

ESTUDIO DE COMPRAS SUMINISTROS	P.V. MERCADO	CANTIDADES ANUALES (2015)					PERFIL DE PROVEEDOR PARA SELECCIÓN Y NEGOCIACION						% DISMINUCION ESPERADA EN GASTO ADMINISTRATIVO		
		TIPO ROTACION	MINIMOS	MAXIMOS	PROMEDIO MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PROVEEDOR CALIFICADO	CONTRATO	TIPO DE CONVENIO	LINEA DE CREDITO	TIPO DE ENTREGA	RANGO DE ENTREGA		PRECIO ADQUISICION MINIMA ESPERADA	PRECIO ADQUISICION MAXIMA ESPERADA
														PRECIO 2015	PRECIO 2015 + INFLACION
SUMINISTROS															
Mojados	\$ 1,74	SEMESTRAL	20	40	40	483	3	ANUAL	SUMINISTROS	45 DIAS	INMEDIATA	80% A 100%	\$ 1,2400	\$ 1,2831	26,26%
Pen drive	\$ 9,63	SEMESTRAL	2	4	4	44	3	ANUAL	SUMINISTROS	45 DIAS	INMEDIATA	80% A 100%	\$ 6,5300	\$ 6,7571	29,83%
COSTOS SUMINISTROS															
COSTO ANUAL															
PRESUPUESTO															

Figura 8: Análisis, selección, negociación y porcentaje de disminución esperada en gasto administrativo

En la figura 9 se muestra el formato que se utilizará para la evaluación y reevaluación del proveedor.

EVALUACION DE PROVEEDORES			
FO __ VER 01/07/2015			
NOMBRE:	QUIFATEX S.A	FECHA DE RE - EVALUACION:	29/01/2016
TIPO PRODUCTO/ SERVICIO:	MEDICINAS	FECHA PRIMERA EVALUACION:	01/07/2015
RESPONSABLE:	RAMOS ANA	FECHA DE SELECCIÓN:	02/06/2014
CARGO:	JEFA INSTITUCIONES		
	<u>ESPERADO</u>	<u>ULTIMA CALIFICACION</u>	<u>CALIFICACION ACTUAL</u>
CALIDAD DE SERVICIO	25%	25%	25%
CUMPLIMIENTO DE ENTREGA	22%	20%	19%
PRECIO	23%	20%	19%
CONVENIO DE PAGO	15%	5%	10%
EXPERIENCIA EN EL MERCADO	15%	15%	15%
TOTAL	100%	85%	88%
CALIFICACION PROMEDIO	88%		
NOTA: PARA APROBAR LA SELECCIÓN Y EVALUACION LA CALIFICACIÓN MINIMA ES 70%			
OBSERVACION:			
_____ EVALUADO POR		_____ REVISADO POR	

Figura 9: Evaluación de Proveedores.

Costos de Implementación de la Propuesta

Se propone también la creación de un puesto temporal como Asistente de Compras con experiencias en compras y elaboración de presupuesto.

Funciones:

Levantar la información de cada producto y proveedor, revisar los contratos o convenios y de no existir regularizar, actualizar lista maestra de proveedores sacar históricos de productos y elaboración de la evaluación proveedores y cumplir con las políticas y normas de la clínica. Duración del contrato 3 meses.

TABLA 1

Costos de implementación de la propuesta

COSTO EMPRESA	MENSUAL	3 MESES
COSTOS DIRECTOS		
SUELDO	\$ 600,00	\$ 1.800,00
ALIMENTACION	\$ 44,00	\$ 132,00
MOVILIZACION	\$ 13,00	\$ 39,00
13ER SUELDO	\$ 54,75	\$ 164,25
14TO SUELDO	\$ 30,50	\$ 91,50
APORTE PATRONAL	\$ 79,83	\$ 239,48
TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$ 822,08	\$ 2.466,23
COSTO INDIRECTOS		
UNIFORME	\$ -	\$ -
SEGURO SALUD	\$ -	\$ -
EQUIPO COMPUTACION	\$ -	\$ -
MUEBLES DE OFICINA	\$ -	\$ -
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 85,00	\$ 255,00
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	\$ 85,00	\$ 255,00
TOTAL COSTO PERSONAL	\$ 907,08	\$ 2.721,23

Formato de Lista Maestra de Proveedores

TABLA 2

Lista maestra de Proveedores

FO ADQ ____ Ver 01 07 15

CODIGO	PROVEEDOR	TIPO DE PRODUCTO Y/O SERVICIO	NOMBRE DEL CONTACTO	CARGO	DIRECCION PROVEEDOR	TELEFONO	FECHA INICIO	FECHA PRIMERA EVALUACION	% CALIFICACION INICIAL	TIPO DE CONTRATO	PERIODICIDAD
001	QUIFATEX S.A	MEDICINAS	RAMOS ANA	JEFA INSTITUCIONES	AVE.DE LAS AMERICAS EDI	042282433	02/06/2014	jul-15	85%	ESCRITO	PERMANENTE
002	ROCHE ECUADOR S.A.	REACTIVOS	ALVAREZ ADELA	COORDINADOR	AV LAS MONJAS #10 Y AV C	042593900	03/08/1999	jul-15	90%	ESCRITO	PERMANENTE
003	ECUADOR OVERSEAS AGENCIES	INSUMOS - EQUIPOS MEDICOS	AYAUCA CINTHYA	JEFA INSTITUCIONES	KM.2 DE LA AV.CARLOS JUI	043712970	14/01/2003	jul-15	93%	ESCRITO	PERMANENTE
004	CORPORACION FARMACEUTICA MEDISUMI	MEDICINAS	ZAMBRANO MARIA EUGEN	COORDINADOR	KM 4.5 VIA DURAN TAMBO	042809577	05/09/2006	jul-15	80%	VERBAL	PERMANENTE
005	INGEMEDICA DEL ECUADOR S.A.	EQUIPOS - ACTIVOS	LEON REYES MOISES	ASISTENTE DE GERENCIA	AV.JUAN TANCA MARENGO	042594500	06/06/2005	jul-15	90%	VERBAL	ESPORADICAS
006	B.BRAUN MEDICAL S.A.	MEDICINAS	ANDRADE ERICKA	ASISTENTE DE GERENCIA	MANUEL AMBROSI NO. EA	043905301	20/01/2004	jul-15	85%	ESCRITO	PERMANENTE
007	ECUAQUIMICA	MEDICINAS	PLAZA ARIANA	COORDINADOR	AV. JOSE SANTIAGO CASTIL	042682050	10/03/2008	jul-15	85%	ESCRITO	EVENTUAL
008	PERFECTECH S.A.	INSUMOS - EQUIPOS MEDIC	BARZOLA CARLOS	VENDEDOR INSTITUCIONA	AV. DE LAS AMERICAS C. D	042130566	01/07/2009	jul-15	70%	ESCRITO	EVENTUAL
009	MEDICAMENTA ECUATORIANA S.A	MEDICINAS	ALARCON KATTYA	ASISTENTE CUENTAS CORP	JOSE JOAQUIN ORRANTIA S	042227732	01/10/2009	jul-15	78%	ESCRITO	PERMANENTE
010	VERGARA SANCHEZ COLOMBIA DE JESUS	SUMINISTRO	GUERRERO VERGARA XAVI	GERENTE ADMINISTRATIVO	BAQUERIZO MORENO 603 Y	042562961	10/04/2001	jul-15	89%	VERBAL	PERMANENTE

ELABORADO POR: _____

REVISADO POR: _____

FECHA: _____

TABLA 3

Lista maestra de Proveedores

FO ADQ _____ Ver 01 07 15

CODIGO	PROVEEDOR	TIPO DE PRODUCTO Y/O SERVICIO	FECHA RE-EVALUACION	% CALIFICACION ACTUAL	ULTIMA ADQUISICION	RESPONSABLE DE LA CALIFICACION	STATUS DEL PROVEEDOR	FECHA TERMINO	MOTIVO DE TERMINO	OBSERVACION
001	QUIFATEX S.A	MEDICINAS	ene-16	88%	may-16	ASISTENTE COMPRAS	ACTIVO			CREDITO DE 90 DIAS PLAZO
002	ROCHE ECUADOR S.A.	REACTIVOS	ene-16	91%	ago-16	ASISTENTE COMPRAS	ACTIVO			CREDITO DE 90 DIAS PLAZO
003	ECUADOR OVERSEAS AGENCIES	INSUMOS - EQUIPOS MEDICOS	ene-16	91%	ago-16	ASISTENTE COMPRAS	ACTIVO			CREDITO DE 90 DIAS PLAZO
004	CORPORACION FARMACEUTICA MEDISUMI	MEDICINAS	ene-16	85%	jul-16	ASISTENTE COMPRAS	ACTIVO			CREDITO DE 90 DIAS PLAZO
005	INGEMEDICA DEL ECUADOR S.A.	EQUIPOS - ACTIVOS	ene-16	90%	mar-14	ASISTENTE COMPRAS	ACTIVO			CREDITO DE 90 DIAS PLAZO
006	B.BRAUN MEDICAL S.A.	MEDICINAS	ene-16	86%	jul-16	ASISTENTE COMPRAS	ACTIVO			CREDITO DE 90 DIAS PLAZO
007	ECUAQUIMICA	MEDICINAS	ene-16	87%	feb-16	ASISTENTE COMPRAS	ACTIVO			CREDITO DE 90 DIAS PLAZO
008	PERFECTECH S.A.	INSUMOS - EQUIPOS MEDIC	ene-16	66%	abr-16	ASISTENTE COMPRAS	INACTIVO	may-16	INCUMPLIMIENTO DE ENTREGA	NO CUMPLIO CON LA ENTREGA DE LOS ULTIMOS PEDIDOS
009	MEDICAMENTA ECUATORIANA S.A	MEDICINAS	ene-16	82%	ago-16	ASISTENTE COMPRAS	ACTIVO			CREDITO DE 90 DIAS PLAZO
010	VERGARA SANCHEZ COLOMBIA DE JESUS	SUMINISTRO	ene-16	91%	ago-16	ASISTENTE COMPRAS	ACTIVO			CREDITO DE 90 DIAS PLAZO

ELABORADO POR: _____

REVISADO POR: _____

FECHA: _____