



**Organización  
Panamericana  
de la Salud**

Oficina Regional de la  
Organización Mundial de la Salud



Instituto  
de Salud  
Carlos III

# Módulo 5

## ***GESTION DE LOS PROVEEDORES***

**Consuelo Macías**  
**Instituto de Hematología e Inmunología**  
**Ministerio de Salud Pública – Ciudad Habana**

**Curso OPS**  
**“Gestión de Calidad para Laboratorios”**

**Antigua, Guatemala, 10-15 octubre 2005**

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

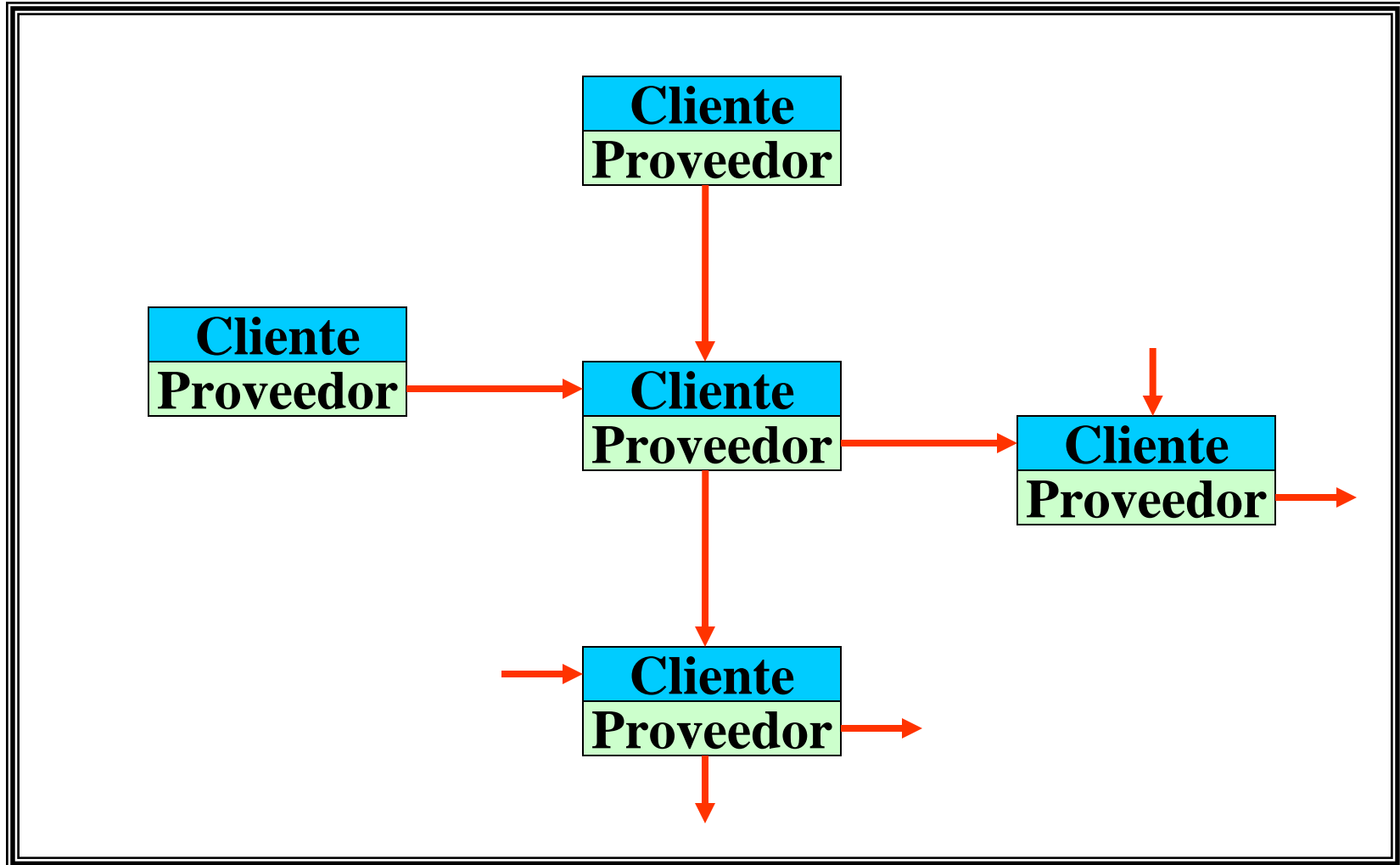
- Describir la relación proveedor-cliente en un laboratorio.
- Identificar los clientes internos en su puesto de trabajo.
- Establecer la relación entre proveedores externos y clientes o usuarios en un sistema de calidad.
- Identificar métodos para la selección de proveedores que cumplan con un sistema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

# PLAN DE ACCION

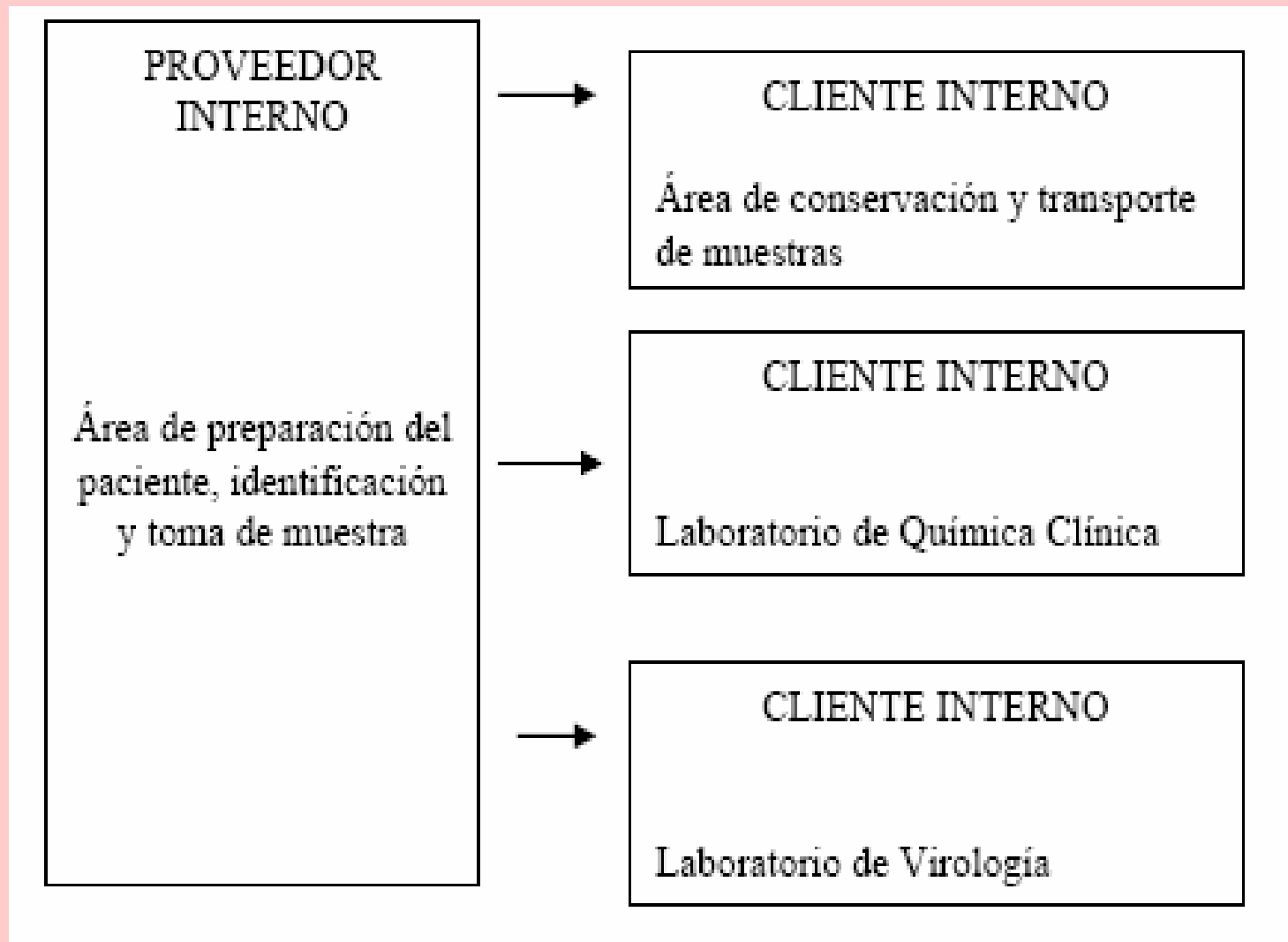
- Relaciones cliente-proveedor en un laboratorio (actividad 1).
- Identificación de proveedores y clientes internos (actividad 2).
- La calidad en el trabajo diario con respecto a los clientes internos (actividad 3).
- Identificación de errores internos comunes (actividad 4).
- Identificación de productos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

# ***5.1 RELACIONES CLIENTE - PROVEEDOR***

# CLIENTE - PROVEEDOR INTERNO



# CLIENTE - PROVEEDOR INTERNO



# CLIENTE - PROVEEDOR INTERNO

PROVEEDOR INTERNO

Laboratorio de Retrovirus  
(etapa analítica)



CLIENTE INTERNO

Secretaría  
Área de elaboración del informe con  
resultado (etapa postanalítica)

PROVEEDOR INTERNO

Laboratorio analítico  
(Área analítica)



CLIENTE INTERNO

Área de elaboración de informe  
y validación del resultado

# CLIENTE - PROVEEDOR

## PROVEEDOR EXTERNO

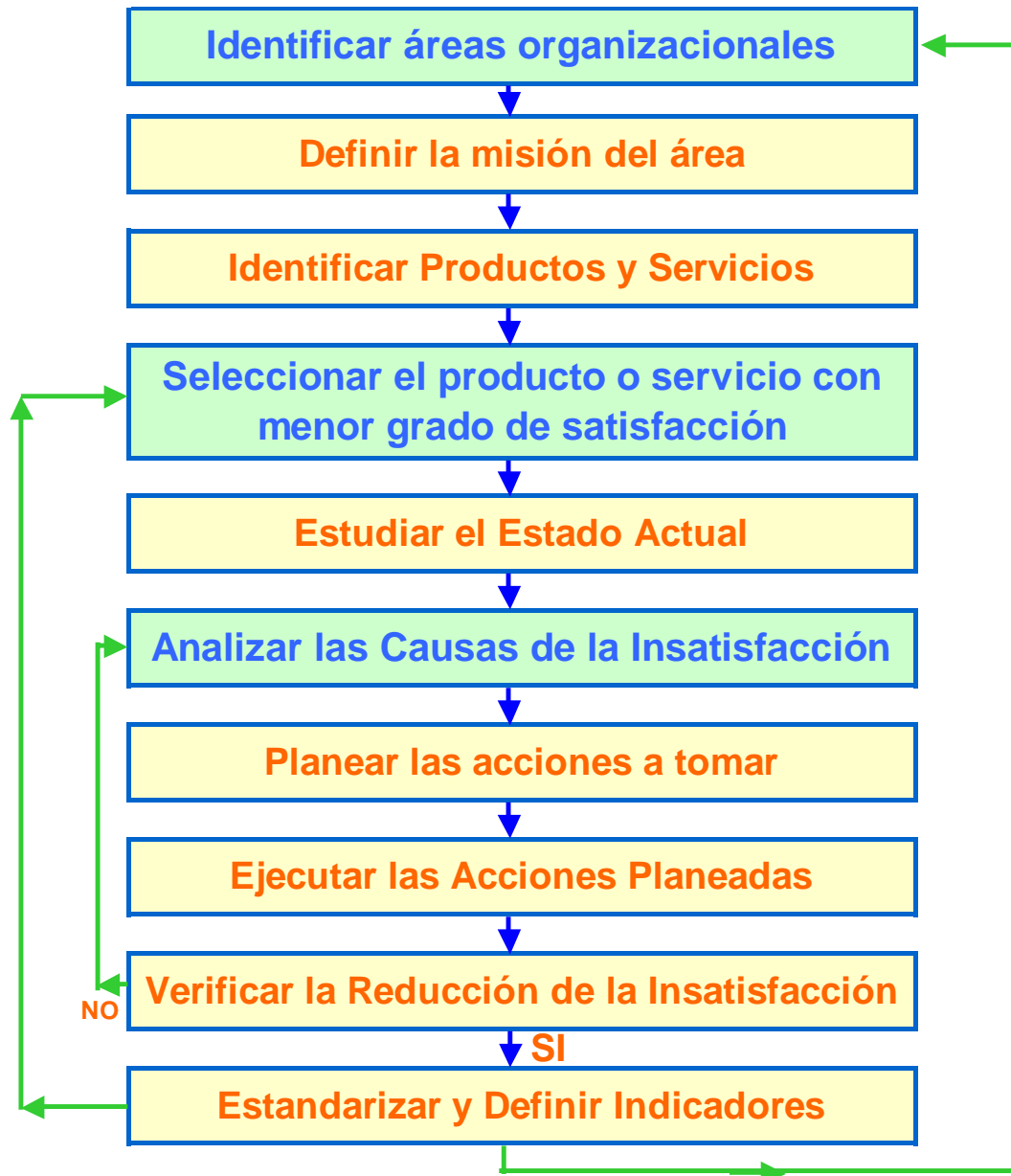
Laboratorio químico o farmacéutico que suministra reactivos



## CLIENTE INTERNO

Área administrativa encargada de la recepción de materiales comprados

## 5.2 CALIDAD EN EL TRABAJO DIARIO



# CALIDAD EN EL TRABAJO DIARIO

## Productos y Servicios para el Cliente Interno B

### Productos y Servicios para el Cliente Interno A

PROVEEDOR
_____
_____
_____
_____
○
○
○

CLIENTE
_____
_____
_____
_____
○
○
○

CONCILIADA
1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
○
○
○

# Ejemplos de insatisfacción

Motivo de insatisfacción	Proveedor	Consecuencia	Cliente
Tubo con muestra de sangre hemolizada	Servicio de toma de muestras.	Estas muestras normalmente no pueden ser procesadas y/o analizadas con la calidad requerida.	INTERNO: Laboratorio de Química Clínica (determinación de glucosa)
Muestras identificadas con letra ilegible	Servicio de toma de muestras.	Estas muestras pueden ser mal identificadas, produciendo errores en la interpretación de los resultados analíticos y en la emisión de los informes con resultados.	INTERNOS: Laboratorio analítico y secretaría  EXTERNOS: Pacientes y médicos clínicos
Centrifuga con certificado de calibración del instrumental caduco o vencido	Departamento de Ingeniería o mantenimiento de equipos	Este equipo funciona incorrectamente porque las revoluciones por minuto reales son mayores a las registradas en el panel de control, produciendo la ruptura de tubos con muestras con la consiguiente formación de aerosoles.	INTERNOS: Laboratorios analíticos.  EXTERNOS: Servicios de hospitales y clínicas. Laboratorios de derivación

# Ejemplos de insatisfacción

<p>Demora en la toma de muestra</p>	<p>Centros centinelas</p>	<p>Desaparición de la fase antigénica.          Sesgo en la interpretación del diagnóstico serológico.          Baja sensibilidad o especificidad de las pruebas</p>	<p><b>INTERNOS</b>          Laboratorio de referencia para la notificación          Laboratorio periférico para la confirmación diagnóstica</p> <p><b>EXTERNOS</b>          Centro de salud para la atención de los pacientes          Epidemiólogos para la notificación.          Autoridades de salud para la toma de decisiones.</p>
<p>Falta de insumos para la red</p>	<p>Laboratorio de referencia</p>	<p>Reducción de la capacidad de respuesta de la red</p>	<p><b>INTERNOS</b>          Laboratorios de la red</p> <p><b>EXTERNOS</b>          Pacientes/comunidad          Servicios de salud          Departamento de epidemiología</p>

## *5.3 PROVEEDORES EXTERNOS*

# PROVEEDORES EXTERNOS

- ◆ El número de proveedores ha pasado de múltiples a pocos y a veces a uno sólo.
- ◆ La duración de los contratos ha pasado de un año a tres o más
- ◆ La calidad ya no es sólo cumplir con las especificaciones, es adecuarse al uso o mejor a la necesidad del Cliente
- ◆ El desarrollo de la calidad era un problema de cada quien, hoy es un compromiso conjunto.

**GANA - GANA**

# LOS DIEZ PRINCIPIOS

- **Principio 1**: Tanto el Cliente como el Proveedor son totalmente responsables por la aplicación del control de calidad, con recíproca comprensión y cooperación entre sus sistemas de control de calidad.
- **Principio 2**: El Cliente y el Proveedor deben ser independientes el uno del otro y respetar esa independencia recíprocamente.

# LOS DIEZ PRINCIPIOS

- **Principio 3:** El Cliente tiene la responsabilidad de suministrarle al proveedor información clara y adecuada sobre lo que se requiere, de modo que el proveedor sepa con toda precisión qué es lo que debe fabricar.
- **Principio 4:** Antes de entrar en transacciones de negocios, el Cliente y el Proveedor deben celebrar un contrato racional en cuanto a cantidad, calidad, precio, condiciones de entrega y forma de pago.

# LOS DIEZ PRINCIPIOS

- **Principio 5**: El Proveedor tiene la responsabilidad de suministrar una calidad que sea satisfactoria para el Cliente, y también tiene la responsabilidad de entregar datos necesarios y actualizados a solicitud del Cliente.
- **Principio 6**: El Cliente y el Proveedor deben acordar previamente un método de evaluación de los artículos, que sea aceptable y satisfactorio para ambas partes.

# LOS DIEZ PRINCIPIOS

- **Principio 7:** El Cliente y el Proveedor deben incluir en su contrato, sistemas y procedimientos, que les permitan solucionar amistosamente las posibles discrepancias cuando surja cualquier problema.
- **Principio 8:** El Cliente y el Proveedor, teniendo en cuenta el punto de vista de la otra parte, deben intercambiar la información necesaria para ejecutar un mejor control de calidad.

# LOS DIEZ PRINCIPIOS

- **Principio 9**: El Cliente y el Proveedor deben siempre controlar las actividades comerciales, tales como pedidos, planeación de la producción y de los inventarios, trabajos de oficina, y sistemas, de manera que sus relaciones se mantengan sobre una base amistosa y satisfactoria.
- **Principio 10**: El Cliente y el Proveedor en el desarrollo de sus transacciones comerciales, deben prestar siempre la debida atención a los “intereses del consumidor”

# PROVEEDORES EXTERNOS

Una estrecha relación Cliente - Proveedor se caracteriza por:

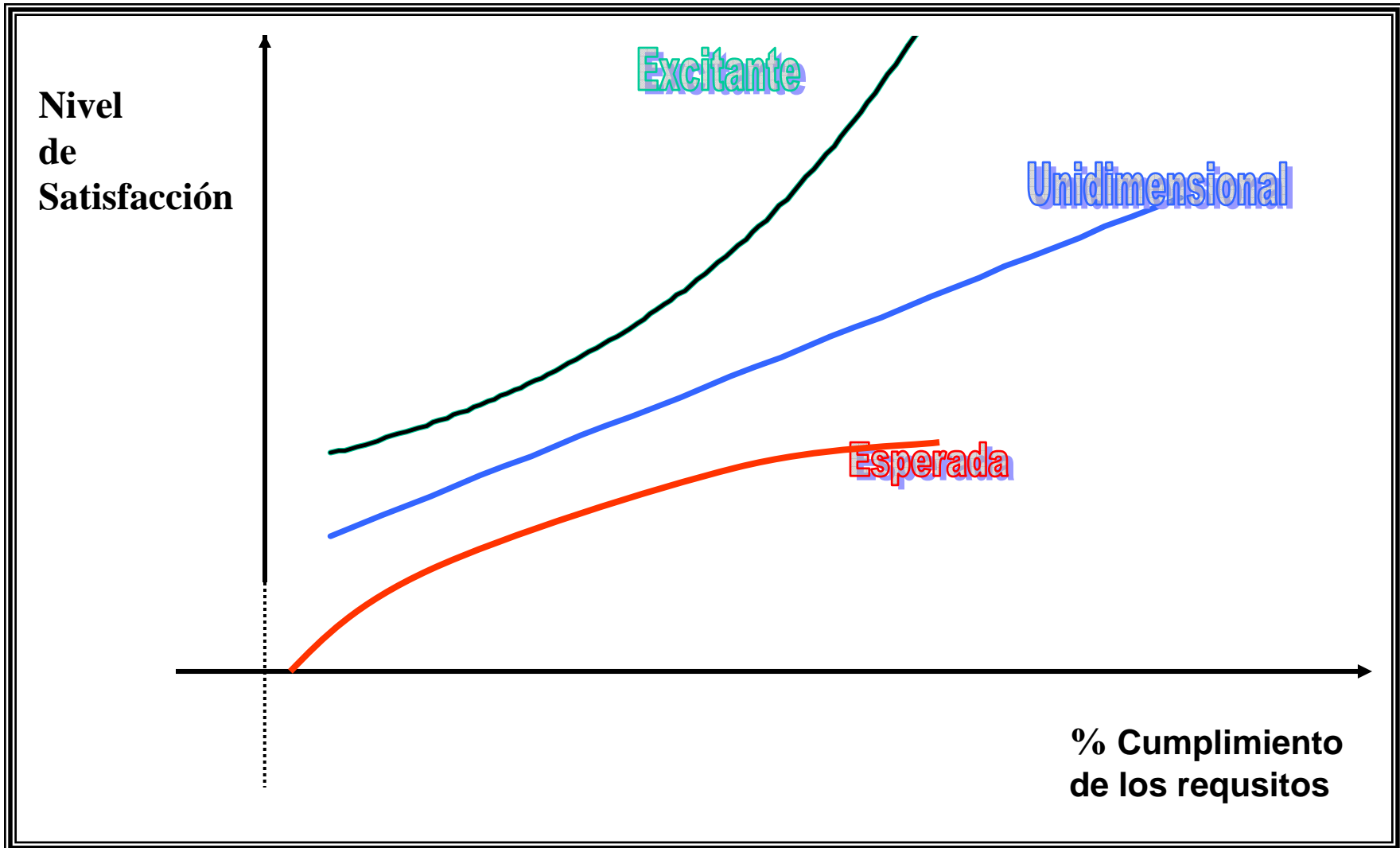
- Reconocimiento de la importancia del proveedor en la consecución de los objetivos de la organización
- Desarrollo de relaciones GANA-GANA
- Adopción de una conducta de apertura, confianza y honestidad.

# PROVEEDORES EXTERNOS

- La relación Cliente - Proveedor involucra:
  - ◆ Nuevos productos y servicios
  - ◆ Tecnología
  - ◆ Costos
  - ◆ Formación
  - ◆ Logística
  - ◆ Inversiones
  - ◆ Control de proceso
  - ◆ Planes futuros
  - ◆ Sistemas de información

# LA CALIDAD

## TEORÍA DEL PROFESOR KANO



## 5.4 ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

5.4.1 Contratación

5.4.2 Plazos de los contratos

5.4.3 Planificación tecnológica de la interacción  
con los proveedores

5.4.4 Actividades de cooperación

# ***5.5 PROCESO DE SELECCIÓN DEL PROVEEDOR***

## 5.1 SELECCIÓN DEL PROVEEDOR

- Características tradicionales de un buen proveedor son:
  - ◆ Proveer productos o servicios de la calidad requerida
  - ◆ Hacer entregas a tiempo
  - ◆ Hacer entregas completas
  - ◆ Ofrecer un buen precio
  - ◆ Prestar un buen servicio

# SELECCIÓN DEL PROVEEDOR

- Buscar información
  - ◆ Verificar en el mercado la reputación
  - ◆ Verificar la experiencia de otros clientes
  - ◆ Evaluar proveedores, lo que puede incluir visitas para estudiar su capacidad para cumplir los requisitos

# SELECCIÓN DEL PROVEEDOR

- Buscar información
  - ◆ Personal de la organización
  - ◆ Publicaciones científicas
  - ◆ Catálogos de productos
  - ◆ Internet
  - ◆ Otros directorios

# SELECCIÓN DEL PROVEEDOR

## Laboratorios centinelas proveedores de información para los laboratorio de referencia

- ◆ Situación geográfica y epidemiológica
- ◆ Calidad de su desempeño
- ◆ Representatividad de la población atendida
- ◆ Facilidades de comunicación
- ◆ Capacidad instalada

# ¿CUÁNTOS PROVEEDORES?

- Varios podrían significar seguridad en el suministro, posible menor costo por mayor poder de negociación, pero no se debe olvidar:
  - ◆ La economía de escala
  - ◆ Pequeños volúmenes, podrían no ser suficientes para justificar inversiones futuras.
  - ◆ A mayor número de proveedores, más problemas de gestión

# CRITERIOS LEGALES

- Registro del establecimiento proveedor
- Registro sanitario del producto

# CRITERIOS ADMINISTRATIVOS

- Estructura organizacional y funcional
- Alcance de las responsabilidades
- Certificado de constitución
- Referencias comerciales

# CRITERIOS FINANCIEROS

Solidez económica

Capacidad de inversión

Proyecciones económicas

Sistema de pagos y descuentos

Pólizas de cumplimiento

Alcance de responsabilidad financiera

Liquidez

# CRITERIOS TÉCNICOS

Sistema de producción y distribución  
Sistema de calidad (Certificación)  
Capacidad de planta  
Control de los procesos  
Capacidad de proceso  
Documentación de los procesos  
Garantía de calidad  
Métodos de inspección y ensayo  
Servicio técnico  
Especificaciones de productos o servicios  
Velocidad de respuesta

# FLUJOGRAMA DE CALIFICACIÓN

CONSULTAR PÁGINA 22

## ***5.5.3 EVALUACIÓN DE PROVEEDORES***

# INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA CADA PROVEEDOR

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

# EVALUACIÓN PARA CADA PROVEEDOR

CRITERIO	EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	TOTAL
Calidad			
Precio			
Servicio			
Atención			
Evaluación ponderada			

# EVALUACIÓN PARA CADA PROVEEDOR

CRITERIO	EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	Total
Calidad	100	0.5	50
Precio	70	0.2	14
Servicio	60	0.2	12
Atención	100	0.10	10
EVALUACIÓN FINAL			<b>86</b>

# LABORATORIOS DE DERIVACIÓN

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

# LISTA DE VERIFICACIÓN

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