

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CENTRO LOGÍSTICO DE LA
FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA COMO EJE FUNDAMENTAL
DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**

ROSALBA DÍAZ ARCHILA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS MBA
BUCARAMANGA**

2014

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CENTRO LOGÍSTICO DE LA
FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA COMO EJE FUNDAMENTAL
DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**

ROSALBA DIAZ ARCHILA

**Trabajo de aplicación para optar el título de Maestría en Gerencia de
Negocios - MBA**

Director:

Msc. CARLOS EDUARDO DÍAZ BOHORQUEZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS MBA
BUCARAMANGA**

2014

AGRADECIMIENTOS.

A Dios que con infinito amor ha sido guía, cayado, fortaleza y alegría.

Al Doctor Víctor Raúl Castillo M, aliento y visor futurista de la FCV, impulsor de este avance Profesional.

A cada compañero de la cohorte II del MBA, por permitirme compartir una etapa maravillosa de mi vida con seres espontáneos, valientes, sensibles y generosos; a nuestra “Cofradía”, amigos, solidarios en las noches de insomnio y apoyo incondicional de cada trayecto.

A mi Director CARLOS DÍAZ BOHORQUEZ, su cercanía y orientación lo hicieron posible.

A mi familia: mi esposo, mis Juanes y Lidu, cómo poder avanzar sin ellos?

A los ángeles que hoy están en la presencia de Dios, que con sus oraciones hacen fructífera mi vida y a todos aquellos que en forma de ángeles estuvieron muy cerca apoyándome con su escucha, tolerancia, trabajo y disponibilidad.

Y a GERMAN ALARCÓN, por quien revalúe el concepto de amistad sin frontera.

RESUMEN

TÍTULO: Direccionamiento Estratégico del Centro Logístico de la Fundación Cardiovascular de Colombia como eje fundamental de satisfacción del cliente.

AUTOR: Rosalba Díaz Archila.**

PALABRAS CLAVES: Logística, Cadena de Abastecimiento, Gestión de Inventarios, Direccionamiento, Insumos, Medicamentos, seguridad del paciente, excelencia operacional, costos razonables, Unidades Estratégicas Empresariales.

DESCRIPCIÓN:

La Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV), a través de la Dirección de Apoyo y Servicios presta atención de logística, abastecimiento de insumos, medicamentos, administración de inventarios, reabastecimiento de las Clínicas y almacenamiento de producto terminado de las Unidades Estratégicas Empresariales productoras o comercializadoras, en los tiempos y recursos disponibles que coadyuvan a la atención segura del paciente.

Este proyecto tiene como objetivo: Proponer el direccionamiento estratégico del Centro Logístico de la Fundación Cardiovascular de Colombia, acorde con los parámetros de calidad y ley exigidos, para fortalecer la estrategia en la diferenciación de oferta de servicios y productos de alta calidad.

Su ejecución contempla la revisión del marco normativo que aplica a la oferta de servicios de logística en el sector salud que es reglado y de obligatorio cumplimiento, referenciación de prácticas en logística hospitalaria del orden nacional e internacional, el diagnóstico soportado en la información de los procesos, personas, tecnología y disponibilidad de equipos para la ejecución de las actividades y detectar los problemas críticos que deben ser propuestos para el direccionamiento estratégico.

Una vez desarrollado el diagnóstico se hace el respectivo cruce de variables de la matriz DOFA para generar las estrategias del direccionamiento, proponiendo los ejes estratégicos para el Centro Logístico que le aporten al crecimiento y desarrollo de las operaciones logísticas acordes con el crecimiento y posicionamiento de la Fundación Cardiovascular de Colombia, con la cual la alta dirección de la Fundación oriente la toma de decisiones que le permitan desarrollar su ejecución.

*Trabajo de Aplicación

** Facultad de Ingenierías Físico- Mecánicas.- Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.- Maestría en Gerencia de Negocios.-Msc. Carlos Eduardo Díaz Bohórquez

ABSTRACT

TITLE: Strategic addressing of the logistics centre of the Fundación Cardiovascular de Colombia as the fundamental axis of client satisfaction.

AUTOR:RosalbaDíazArchila.**

KEYWORDS: Logistics, Supply Chain, Inventory Management, Inputs, Medicines, Patient Safety, Operational Excellency, Strategic Corporate Units, Reasonable Costs.

DESCRIPTION:

The Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV), trough the Backup and Service Division delivers logistics attention, input supply, inventory management, clinic refueling, and finished product storage of the Strategic Corporate Units in charge of production or distribution, all by the use of time and resources which help to the safe attention of the patient.

This project has as objective: To propose the Strategic addressing of the Logistics Centre of the Fundación Cardiovascular de Colombia as the fundamental axis of client satisfaction, according to the quality parameters and law obligations, all in order to strengthen the strategy in the differentiation of service offer and quality products.

Its execution contemplates the review of the regulatory framework that applies to the offering of logistic services in the healthcare sector, which is of mandatory fulfillment, the reference of practices in hospital logistics of national and international order, a diagnosis based on the data of production, people, technology, and tool availability for the execution of activities and the detection of critical issues which need to be proposed for the strategic addressing.

Once the diagnosis has been developed, the correspondent variable comparison of the WOST matrix is made in order to generate addressing strategies, proposing the strategic axes for the Logistics Centre that bring it development and growing of the logistics operations according to the growing and position rising of the Fundación Cardiovascular de Colombia, with which the upper echelon of the management area of the foundation will direct the decision taking in a way that makes possible its execution.

*Aplicationwork

** Faculty of Physical Mechanical Engineering. - School of Industrial Engineering.- Master of Business Administration.-Msc. Carlos Eduardo DíazBohórquez

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	17
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	19
2. OBJETIVOS	22
2.1. OBJETIVO GENERAL	22
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
3. MARCO DE REFERENCIA	23
3.1 MARCO DE ANTECEDENTES	23
3.1.1 Misión	24
3.1.2. Visión	24
3.1.3. Valores	25
3.1.4. Plan Estratégico FCV	26
3.1.5 Estructura y funcionamiento del centro logístico	29
3.2 MARCO TEÓRICO	35
3.2.1 Conceptos y teorías	36
3.2.2 Referenciación.	42
3.3 MARCO LEGAL.	63
3.4 MARCO CONCEPTUAL	74
4. METODOLOGÍA	77
4.1 LAS FUENTES DE INFORMACIÓN:	79
5. DIAGNÓSTICO CENTRO LOGÍSTICO -FCV	80
6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CENTRO LOGÍSTICO	97

6.1. GENERACION DE ESTRATEGIAS:	97
6.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	98
6.3. MAPA ESTRATÉGICO DEL CENTRO LOGÍSTICO.	103
6.4 DESARROLLO DE PERSPECTIVAS DEL MAPA ESTRATÉGICO.	106
6.4.1. Ejes estratégicos	106
6.4.2. Desarrollo de los objetivos de las diferentes perspectivas	109
7. PRESUPUESTO	136
8. IMPACTO	138
9. CONCLUSIONES	139
BIBLIOGRAFÍA	141
ANEXOS	144

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama	24
Figura 2 Proceso Estratégico	36
Figura 3. Diagnóstico	37
Figura 4. Proceso Logístico	41
Figura 5. Ubicación Bordeaux	44
Figura 6. Hospital Sacré-COEUR.	46
Figura 7. Ubicación Hospital el Tunal	48
Figura 8. El sistema de salud colombiano y el papel de los hospitales	52
Figura 9. Marco normativo prioritario	64
Figura 10. Operación Ventas Externas	86
Figura 11. Bahía de Entrada Ventas Externas	87
Figura 12. Valores del centro logístico	99
Figura 13. Atributos de la propuesta del valor	100
Figura 14. Mapa estratégico centro logístico –FCV.	105
Figura 15. Cadena de abastecimiento (Propuesta)	117
Figura 16. Avance construcción Centro Logístico FCV	120

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Resultados	83
Gráfica 2. Abastecimiento de productos	84

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Reporte saldo de inventarios centro logístico a septiembre 30 de 2012	18
Tabla 2. Reporte solicitudes internas de abastecimiento centro logístico en septiembre 30 de 2012	18
Tabla 3. Requisitos de ISO aplicables al centro logístico	70
Tabla 4. Estándar MMU.2	72
Tabla 5. Estándar MMU.3	72
Tabla 6. Estándar MMU.5	73
Tabla 7. QPS.1	73
Tabla 8. FMS.8	74
Tabla 9. Algunos proveedores	81
Tabla 10. Resultados	83
Tabla 11. Abastecimiento de productos	84
Tabla 12. Grupo estratégico	89
Tabla 13. Conclusiones del PCI Y POAM	92
Tabla 14. Grupo estratégico	93
Tabla 15. Oportunidades	94
Tabla 16. Amenazas	94
Tabla 17. Fortalezas	94
Tabla 18. Debilidades	95
Tabla 19. Estrategias FO	97
Tabla 20. Estrategias DO	97
Tabla 21. Estrategias FA	98
Tabla 22. Estrategias DA	98
Tabla 23. Presupuesto	136

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Matriz Normativa	144
ANEXO B. Formato Encuesta de satisfacción	146
ANEXO C. Formatos PIC y POAM	148
ANEXO D. PIC y POAM	149
ANEXO E. Cruce de variables	153
ANEXO F. Estructura Organizacional Centro Logístico	155

INTRODUCCIÓN

En 1986 un grupo de especialistas se propuso crear una entidad privada sin ánimo de lucro dedicada a tratar las enfermedades del corazón, la cual es hoy la Fundación Cardiovascular de Colombia-FCV con 25 años de funcionamiento. Su estructura organizacional está conformada por Unidades Estratégicas Empresariales (UEE) y Direcciones a nivel Corporativo que son apoyo transversal a toda la organización. Una de ellas, la Dirección de Apoyo y Servicios integra el área de logística la cual es encargada del abastecimiento, almacenamiento, control de inventarios y activos fijos dentro de la Organización.

El proceso logístico inicialmente formaba parte del Instituto del Corazón de Floridablanca, el crecimiento de la Clínica generó la necesidad de independizar el proceso y se organiza para atender el abastecimiento; la necesidad de obtener disponibilidad de productos a menor costo y oportunidad en el abastecimiento genera el desarrollo de importaciones de insumos, proceso que también asume el Centro Logístico que actualmente cumple con actividades de almacenamiento, acondicionamiento, abastecimiento, administración de inventarios, activos fijos, control de producto terminado, despacho a clientes externos y apoyo a todas las unidades estratégicas empresariales.

Para el desarrollo y prestación de los servicios, el proceso logístico es estratégico en la seguridad del paciente, oportunidad de disponibilidad de insumos para la atención de los procesos clínicos, calidad del servicio para el cliente interno y externo, control de costos en inventarios y abastecimiento de las Clínicas.

En el año 2010 se desarrolla la caracterización e integración de los procesos del Centro Logístico de manera general, se desarrollaron cinco procedimientos y siete instructivos y algunos registros. Si bien esto ha permitido realizar la operación, no

es suficiente dada la diversidad de productos, cantidad de despachos, diferentes lugares de almacenamiento y control manual de inventarios que se tiene actualmente, adicional a ello las diferentes situaciones que se generan al interior de la organización como falta de información clara en los diferentes servicios de la Clínica, riesgo legal por incumplimiento de requisitos de almacenamiento, inconformidad en los tiempos de despacho, reclamaciones por asignaciones erradas en consumos y urgencias de las UEE con justificación o sin ella que debe responder el Centro Logístico; hace que se tenga la necesidad de direccionar el proceso logístico para verlo de manera holística dentro de la organización, ajustándolo a los parámetros de ley, calidad y aportando claridad en la prestación del servicio al interior de la organización en las diferentes etapas del proceso, desde la generación de la necesidad hasta la entrega final al cliente interno o externo.

El Centro Logístico buscando generar posicionamiento y proyectar la gestión como herramienta clave en la estrategia de la organización la cual lidera la atención en salud, con niveles internacionales de calidad centrada en la seguridad del paciente, se propone con éste trabajo desarrollar una propuesta de direccionamiento estratégico en la logística hospitalaria que comprende la cadena de abastecimiento definida ésta como “la composición de materias primas, inventarios, manufactura, inventario de bienes terminados y distribución”¹ generando un instrumento para la toma de decisiones y aplicación por parte de la alta dirección para orientar recursos y fortalecer su competitividad a nivel nacional, donde se encuentra posicionada y aportar en la penetración del mercado internacional el cual tiene estándares altos de exigencias y cumplimiento de normas.

¹LAMBERT, Douglas M., GARCIA-DASTUGUE, Sebastian.y CROXTON, Keely.An Evaluation of process-oriented chain managementframeworks. En: Journal of business Logistics, 2005. Vol. 26, Issue 1. 25-51 p.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La operación logística realizada de manera manual, excepto en la solicitud de pedido y abastecimiento, presenta en la Fundación Cardiovascular de Colombia un proceso que no es acorde con el crecimiento de la organización y con los estándares de calidad nacional e internacional en los cuales se ha certificado.

El proceso logístico es un factor que impacta la atención en salud y el servicio actual del Centro Logístico no evidencia el posicionamiento que ha alcanzado la organización, teniendo en cuenta su ejecución manual, falencias en la ejecución del proceso, no disponibilidad de recursos para inversión e igualmente adolece de un plan que proyecte la modernización del proceso logístico en la FCV y posicionamiento como factor determinante en el cumplimiento de las estrategias corporativas.

Partiendo que en las instituciones de salud la mayor importancia está centrada en las actividades clínicas a las cuales se les invierten recursos y tiempo; es necesario que se tome conciencia de la utilidad y aporte que brinda la logística hospitalaria en la atención del paciente y que su desarrollo y modernización es vital para coadyuvar al fortalecimiento de la organización, dado que sin el aporte de la logística en seguridad del paciente, disponibilidad de insumos, calidad, oportunidad y manejo de inventarios, la atención clínica no podría cumplir sus objetivos.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Según lo planteado por Beaulieu, “la cadena de abastecimiento incluye disponibilidad de producto, almacenamiento, abastecimiento, manejo de stocks, numerosos productos y artículos que soportan la prestación de los servicios médicos”², al igual que un número importante de servicios que confluyen con diferentes necesidades; en la actualidad es un proceso determinante para el desarrollo de las organizaciones y la administración la plantea como eje fundamental en el crecimiento empresarial, sin embargo en el sector salud no se le ha dado el nivel que tiene como proceso que aporte valor a las Compañías, quizá porque en algunos casos no son tangibles para el cliente final pero siempre serán visibles para las instituciones por cuanto es el proceso logístico el facilitador del funcionamiento de los diferentes servicios y satisfacción del cliente.

En la ejecución de las operaciones del Centro Logístico de la Fundación Cardiovascular de Colombia, se observa que el proceso se desarrolla no por unos criterios estudiados y analizados, sino más responde a la necesidad de almacenar los diferentes productos (insumos, material médico quirúrgico, insumos de alto costo, insumos importados, etc.) requeridos para el funcionamiento de la Clínica y venta a los clientes externos. Los inventarios que se administran son organizados por tipos de productos y bodegas, teniendo en cuenta parámetros tributarios y destino de los mismos, esto es venta interna o externa, las cifras de movimientos son las que se detallan en los cuadros siguientes.

²BEAULIEU, Martin y LANDRY, Sylvain. Comment gérer la logistique hospitalière? Deux pays, deux réalités. En: *Gestion et santé*. Marzo 2002, vol. 27. p 91-98

Tabla 1. Reporte saldo de inventarioscentro logístico a septiembre 30 de 2012

BODEGA	INVENTARIO INICIAL	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO PROMEDIO
<i>Bodega Activos Fijos - Activos Fijos</i>	4.692.330.109	4.692.330.109	4.692.330.109
Bodega Comercializadora - Insumos	1.233.140.633	1.198.586.280	1.215.863.456
Bodega Consig Comercializadora Insumos - Insumos	1.134.414.882	1.053.080.240	1.093.747.561
Bodega Ventas Externas - Insumos	1.077.620.590	1.071.277.428	1.074.449.009
Bodega Medicamentos Comercializadora - Medicamento	878.273.303	990.716.793	934.495.048
Bodega Importación - Insumos	479.453.599	511.353.814	495.403.706
Bodega Averías - Insumos	279.134.320	268.099.822	273.617.071
Bodega Importación - Bienes devolutivos	169.009.377	162.844.098	165.926.738
Bodega Comercializadora - Bienes devolutivos	46.217.389	47.848.686	47.033.037
Bodega Ventas Externas - Bienes devolutivos	37.510.465	36.119.454	36.814.959
Bodega Comercializadora - Medicamento	27.631.336	31.804.551	29.717.944
Bodega Averías - Bienes devolutivos	20.954.866	20.954.866	20.954.866
Bodega Activos Fijos - Bienes devolutivos	17.524.519	17.524.519	17.524.519
Bodega Averías - Medicamento	3.300	9.284.521	4.643.910
Bodega reesteril - Insumos	2.449.633	1.889.771	2.169.702
Bodega Ventas Externas - Medicamento	266.900	586.900	426.900
Totales	10.095.935.220	10.114.301.852	10.105.118.536

Fuente: Reportes mensuales Centro Logístico FCV.

Tabla 2. Reporte solicitudes internas de abastecimiento centro logístico en septiembre 30 de 2012

Solicitud Tipo	Nombre Solicitud	Estado	Cantidad
11	Solicitud Consumo Insumos	Anulado	1
15	Solicitud Accesorios	Anulado	5
2	Pedido de Papelería	Atendida Parcialmente	2
3	Solicitud de Preimpresos	Atendida Parcialmente	1
11	Solicitud Consumo Insumos	Atendida Parcialmente	13
15	Solicitud Accesorios	Atendida Parcialmente	6
2	Pedido de Papelería	Atendida Totalmente	6
3	Solicitud de Preimpresos	Atendida Totalmente	1
11	Solicitud Consumo Insumos	Atendida Totalmente	79
15	Solicitud Accesorios	Atendida Totalmente	19
11	Solicitud Consumo Insumos	Rechazada	1
11	Solicitud Consumo Insumos	Cancelada	22
15	Solicitud Accesorios	Cancelada	6
2	Pedido de Papelería	Solicitado	62
3	Solicitud de Preimpresos	Solicitado	17
11	Solicitud Consumo Insumos	Solicitado	3
15	Solicitud Accesorios	Solicitado	4
45	Solicitud Compra de Insumos	Solicitado	1
48	Solicitud Compra de Medicamentos	Solicitado	30
Total Mes			279

Fuente: Reportes mensuales Centro Logístico FCV.

Al no tener un proceso ilustrado y planteado como estratégico se presentan dificultades al interior de la organización, dada la diversidad de áreas que se ven involucradas en el proceso logístico tales como recepción, almacenamiento, gestión de inventarios, distribución de insumos y medicamentos, cirugía, farmacia

y los diferentes servicios asistenciales de la Clínica, donde se generan problemas de flujo de información, claridad en los criterios de servicio, errores en entregas de pedidos y referencias, problemas de verificación del despacho efectuado y repetición de tareas.

El proceso logístico debe ser desarrollado estratégicamente para dar un excelente servicio al cliente, garantizar la disponibilidad de producto, entrega oportuna, disminuir los costos y riesgos en el manejo de inventarios y optimizar el funcionamiento de toda la cadena de distribución, cumpliendo con los parámetros de Ley y estándares de calidad ya obtenidos por la Institución y formar parte fundamental en el logro de los objetivos estratégicos.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Proponer el direccionamiento estratégico del Centro Logístico de la Fundación Cardiovascular de Colombia a la vanguardia del entorno actual y posicionarlo estratégicamente acorde con las necesidades establecidas tanto para el manejo del producto terminado procesado por las diferentes UEE, como para los productos necesarios en el abastecimiento interno, cumpliendo con los parámetros de ley, seguridad del paciente e implementación de procesos requeridos que aporten al desarrollo y crecimiento Institucional.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La logística hospitalaria es un tema que tiene grandes oportunidades de estudio, que requiere desarrollarse y profundizarse, de acuerdo con la revisión de literatura realizada por el Grupo Pylo de la Universidad de los Andes quien lleva desde el año 2000 investigando sobre logística hospitalaria, expone en algunas de sus conclusiones que es bastante lo que falta por desarrollar en éste campo, dado que la Logística hospitalaria si bien tiene muchos puntos de encuentro en las

diferentes instituciones de salud, el desarrollo debe ser ajustado al marco particular de cada una de ellas, por el nivel de complejidad, servicios ofrecidos, fuentes de financiación, disponibilidad de recursos para la inversión y posicionamiento estratégico del proceso logístico como factor importante en el fortalecimiento organizacional.

Tanto a nivel nacional como internacional se ha evidenciado que “la alta dirección de los establecimientos de salud no considera la Logística hospitalaria como un factor de éxito en la organización”³, porque su foco está centrado en los procesos clínicos; en este caso no es diferente y logística es referenciada cuando se generan dificultades de desabastecimiento, capacidad para recibir producto o entregas erradas a clientes internos y externos, entre otras situaciones ; es por esto que se plantea una gran oportunidad de direccionar de manera estratégica el proceso logístico hospitalario, haciendo una revisión de la situación actual, exploración y planteamiento de estrategias que permitan a la Organización tener la visión sobre el aporte que se genera al interior, las decisiones que se deben tomar y las etapas a desarrollar, siendo conscientes que el proceso de cambio, de inversión y de sensibilización debe asumirse en los servicios que mayor impacto tengan y que permitan visualizar las ventajas tanto al personal que asume de manera directa el proceso que tienen sus propias apreciaciones y limitaciones, al igual que los demás interesados quienes se adhieren a un cambio en la medida que obtienen beneficios y solución a sus problemas.

Conocedores de que en las Instituciones de Salud los esfuerzos y atención están centrados en el personal asistencial y en la atención del paciente, es que se han desarrollado proyectos de transformación en la logística hospitalaria que impactan

³AMAYA Ciro Alberto, BEAULIEU Martin, LANDRY Sylvain. REBOLLEDO Claudia y VELASCO, Nubia. Potenciando la contribución de la logística hospitalaria: tres casos, tres trayectorias. En: Management international. Vol. 14, No. 4, Summer 2010, p. 85-98.

en el proceso de atención, incrementan el valor de contribución de la Logística a la estrategia y se toma como centro para el desarrollo de nuevos proyectos; así mismo aporta al control del gasto y a hacer más eficiente el tiempo del personal asistencial y en general al mejoramiento del uso de los recursos que en el sector salud son limitados y los gobiernos están apuntando las políticas al control de uso de medicamentos, insumos y nuevas tecnologías que permitan que tales recursos sean más eficientes y lleguen a mayor población.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer el direccionamiento estratégico del Centro Logístico de la Fundación Cardiovascular de Colombia, acorde con los parámetros de calidad y ley exigidos, para fortalecer la estrategia en la diferenciación de oferta de servicios y productos de alta calidad.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Organizar el marco normativo que aplique al proceso de logística hospitalaria, enmarcándolo al proceso del Centro Logístico de la FCV.
- Revisar el desarrollo de la logística hospitalaria en el entorno nacional e internacional para identificar herramientas que permitan establecer las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento y generación de valor, a la cual deba direccionar el proceso logístico la FCV.
- Realizar el diagnóstico integral del proceso realizado por el Centro Logístico de la Fundación Cardiovascular de Colombia.
- Formular el direccionamiento estratégico del Centro Logístico de la FCV, generando herramientas para la toma de decisiones por parte de la alta dirección y proponiendo las etapas a desplegar.

3. MARCO DE REFERENCIA

Se presentan las actividades que la Fundación Cardiovascular de Colombia ha adelantado en su proceso de gestión referente a la Logística, se enmarca la organización, se presenta su misión, visión y mapa de procesos donde se encuentra ubicado organizativamente el Centro Logístico. Igualmente se mencionan los avances en procesos, como las fuentes teóricas e investigaciones que serán referencia para el desarrollo de la propuesta de direccionamiento estratégico.

3.1 MARCO DE ANTECEDENTES

La Fundación Cardiovascular de Colombia es una organización del sector salud, enmarcada dentro de los parámetros de ley establecidos en Colombia, trabaja su política de calidad en los diferentes procesos, algunos más desarrollados y fortalecidos, esto en razón a la prioridad que internamente se ha establecido, al igual influyen los criterios de funcionamiento y flujo de caja, manteniendo el foco en los procesos asistenciales.

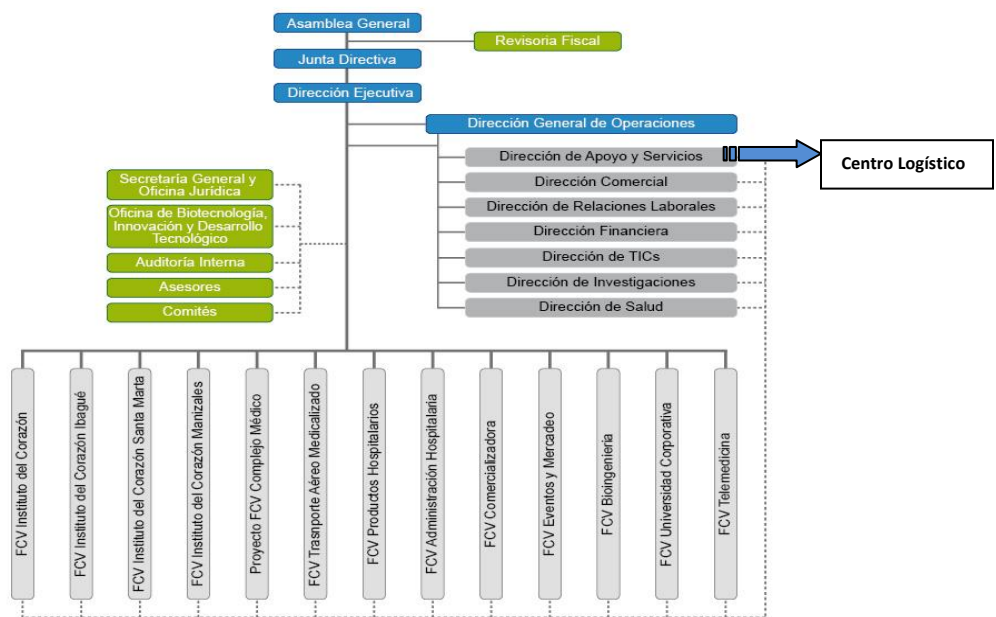
La planeación estratégica de desarrolla en la alta dirección de la Institución y las demás direcciones y unidades estratégicas empresariales hacen lo propio para su área.

Se describe a continuación la misión, visión y organigrama de la FCV.

3.1.1. Misión. “La Fundación Cardiovascular de Colombia, es una organización empresarial sin ánimo de lucro que provee servicios y productos de salud de alta calidad para el desarrollo del sector salud, buscando permanentemente el bienestar y el mejoramiento en la calidad de vida de la comunidad.”⁴

3.1.2. Visión. En el año 2020 la Fundación Cardiovascular de Colombia será una organización reconocida a nivel nacional e internacional por la excelencia e innovación de sus productos y servicios orientados principalmente al sector salud⁵.

Figura 1. Organigrama



Fuente: Planeación Estratégica FCV – Cambio Estructura Organizacional año 2006 Libro 20 Años FCV – Página 81

⁴ Fundación Cardiovascular de Colombia. Direccionamiento Estratégico FCV. Código de Buen Gobierno y Ética. I-DIREST-08. Bucaramanga, 2010. p.4

⁵Ibid. p 4.

3.1.3. Valores.

LABORIOSIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Realizar nuestro trabajo con dedicación, interés y esmero dando lo mejor de nosotros mismos para lograr la satisfacción en los clientes, utilizando adecuadamente los recursos dados por la institución.
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Trabajar en pro del desarrollo personal e institucional, creando nuevas y mejores formas de hacer las cosas, teniendo una actitud de flexibilidad al cambio y permitan buscar soluciones a contratiempos que conlleven a fortalecer la capacidad de aprendizaje continuo.
TRATO HUMANIZADO	<ul style="list-style-type: none">• Confianza, emociones agradables y sentimientos humanos de buen trato a nuestros clientes y proveedores para otorgar valor agregado al servicio prestado.
LEALTAD	<ul style="list-style-type: none">• Trabajar día a día demostrando un alto sentido de pertenencia y compromiso institucional hacia la FCV, trabajando unidos al cumplimiento de metas y objetivos, actuando siempre con transparencia y sinceridad teniendo presentes las normas y valores de la institución.
RESPECTO	<ul style="list-style-type: none">• Contribuir al mantenimiento de un ambiente de trabajo cordial y amable reconociendo y aceptando los derechos y las diferencias de las demás personas, cumpliendo de manera oportuna con las responsabilidades establecidas y brindando un trato considerado y cortés a las personas con las que día a día nos relacionamos, principalmente nuestros clientes.
SOLIDARIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Actuar con equidad orientando la labor hacia la comunidad ofreciendo apoyo y colaboración a las demás personas, trabajando consentido de fraternidad y unión para el logro de objetivos, metas que promueven el desarrollo y progreso personal e institucional.
HONESTIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Actuar siempre con la verdad hacia nuestros clientes, proveedores y comunidad en general, con un sentido de confianza, fiabilidad y transparencia en nuestro trabajo.

Fuente: Fundación Cardiovascular de Colombia; Manual de Políticas FCV, I-DIREST-05.

3.1.4. Plan Estratégico FCV.

MODELO DE GESTIÓN	PERSPECTIVA FINANCIERA	PILARES ESTRATEGICOS	INDICADORES
LIDERAZGO	FINANCIERA	SOLIDEZ FINANCIERA	<p>Grantizar recursos económicos para la gestión</p> <p>Mejorar la eficiencia operacional</p> <p>Mejorar el recaudo de cartera</p>
CLIENTES	CLIENTE Y COMUNIDAD	<p>LIDERAZGO</p> <p>GESTION DEL SERVICIO</p>	<p>Mantener el liderazgo empresarial</p> <p>Promover la cultura de responsabilidad ambiental</p> <p>Fortalecer la responsabilidad social</p> <p>Garantizar la satisfacción de las partes interesadas</p>
<p>PROCESOS</p> <p>RECURSOS</p>	PROCESOS INTERNOS	<p>CALIDAD EN LA GESTIÓN DEL SERVICIO</p> <p>INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN</p>	<p>Mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad</p> <p>Garantizar la calidad de los servicios y los productos</p> <p>Promover el desarrollo de propuestas de investigación e innovación</p> <p>Promover el aprendizaje continuo</p> <p>Fortalecer las competencias del talento humano</p> <p>Fortalecer los sistemas de información</p>

MODELO DE GESTIÓN	PERSPECTIVA FINANCIERA	PILARES ESTRATEGICOS	INDICADORES
			Mantener un sistema eficiente de administración del riesgo.
		GESTION DEL CONOCIMIENTO	Incrementar la satisfacción del talento humano.
RECURSOS HUMANOS	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	GESTIÓN DEL TALENTO	Desarrollar las competencias del talento humano Fomentar la cultura organizacional
		GESTIÓN DEL RIESGO	Promover la seguridad y la salud del talento humano.

Fuente: Fundación Cardiovascular de Colombia; Direccionamiento Estratégico.

En la Dirección General de Operaciones se encuentran los procesos que son transversales a la organización denominado áreas corporativas, dentro de los cuales está la Dirección de apoyo y servicios que incluye el proceso logístico con la cadena de abastecimiento, almacenamiento, gestión de inventarios y activos fijos.

En el caso de la logística hospitalaria desarrollada en la organización no se ha planteado anteriormente un direccionamiento estratégico sobre el proceso, sino que ha formado parte de integral de la planeación general de la Dirección de Apoyo y Servicios, en lo que respecta al proceso de apoyo administrativo y su plan de acción está encaminado a mejorar la eficiencia operacional y satisfacción del cliente, ajustado en lo básico al marco normativo para el almacenamiento de insumos médicos y producto terminado.

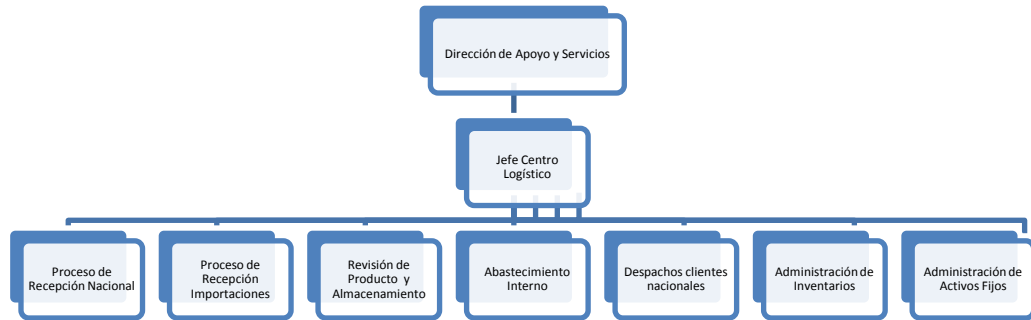
El manual de políticas de la Fundación Cardiovascular, se plantean para el Centro Logístico las siguientes:

- a) Todas las mercancías que lleguen a almacén deben ser revisadas de acuerdo al Instructivo establecido para tal efecto.
- a) Las condiciones de almacenamiento deben ser las exigidas en la normatividad legal para dar cumplimiento a las BPA y registros INVIMA.
- b) Todo activo fijo que ingrese a la Fundación en calidad de propio, comodato, u otra modalidad debe ser inventariado e identificado con su respectiva placa de inventario, definiendo así un responsable por la tenencia del mismo. El manejo de dichos activos deberá hacerse en cumplimiento al procedimiento de manejo de activos fijos vigente.
- c) El ingreso o traslado de activos fijos deberá ser reportado a la Asistente de la DGO con el fin de surtir los trámites pertinentes ante la compañía de seguros.
- d) “Se realizarán dos inventarios generales al año de todas las mercancías custodiadas en las diferentes bodegas del almacén, se realizarán aleatorios a lo largo de todo el año.”⁶

Se han realizado esfuerzos para organizar el proceso pero dentro de las condiciones que ha exigido el transcurso de la prestación del servicio y necesidades de la Clínica y otras Unidades Estratégicas como Comercializadora, Productos Hospitalarios, Biotecnología, mas ajustándose a la necesidad del día a día y abastecimiento que a una proyección de las necesidades reales y aportes a la Organización.

⁶Fundación Cardiovascular de Colombia. Manual de Políticas FCV- I-DIREST-07. Versión 3. Bucaramanga, 2010. p. 53-54.

3.1.5 Estructura y funcionamiento del centro logístico.



Fuente: Elaboración propia.

El Centro Logístico está conformado por un equipo de 11 colaboradores y el Jefe, quien realiza las actividades de seguimiento, control, administración de la información y toma de decisiones, 7 Auxiliares de Logística realizan la operación de insumos, bienes devolutivos, ropería, suturas e importaciones; un Regente de Farmacia y un Auxiliar de Farmacia se encargan de la operación logística de medicamentos.

La recepción y almacenamiento del producto terminado, insumos e importaciones, lo realizan en espacios físicos diferentes, medicamentos se hace en un área física del tercer piso del Centro Tecnológico Empresarial, los insumos importados para el abastecimiento nacional y de clientes externos se realiza en el segundo piso, los insumos, ropería y suturas para despacho a la clínica de Floridablanca, Santa Marta, Ibagué y Manizales los ubica en el primer piso y finalmente como no se tiene capacidad, las importaciones realizadas de insumos y algunos equipos médicos son almacenados en una bodega externa, actualmente contratada en la zona de Chimitá- Girón.

El proceso de abastecimiento donde su principal cliente es el Instituto del Corazón de Floridablanca a quien le realiza el despacho de la totalidad de referencias de insumos(4.735) y 1565 referencias de medicamentos,necesarios para el funcionamiento y atención de los pacientes, la actividad la ejecutan de forma manual, disponen de para su apoyo dos sistemas de información que funciona de manera separada, no se integran entre sí y que las consultas los usuarios las deben realizar por separado en cada uno de los software, para el proceso de despacho de bienes devolutivos, insumos y medicamentos se hace mediante la herramienta informática SAHI, y para producto terminado de ropa hospitalaria y suturas se hace con Factory.

Para las necesidades de abastecimiento, diariamente el equipo revisa los dos sistemas de información donde observan las solicitudes de los requerimientos de los clientes internos, mediante solicitud consumo insumos, provenientes de: unidad de trasplante, hospitalización, unidad de cuidados intensivos e intermedios, urgencias, consulta externa, métodos diagnósticos no invasivos, entre otros, quienes registran de manera directa aquellos insumos establecidos para el funcionamiento del servicio y atención de cada uno de los pacientes los cuales por su condición no pueden ser cobrados a las diferentes aseguradoras o entes responsables del pago; la solicitud por venta interna se estableció para tener control sobre los insumos y medicamentos que deben ser despachados para venta paciente; los servicios que disponen de permisos para ésta actividad son: Farmacia Cirugía y Servicio Farmacéutico, aportando el Centro Logístico al control de la venta de los diferentes servicios y por la parametrización que se dispone.

El mecanismo de comunicación y revisión de necesidades para el abastecimiento interno del ICF, está establecido mediante solicitudes internas realizadas directamente en el sistema de informaciónSahi y Factory, quienes tienen acceso mediante niveles de autorización en cada base de datos; Logística ofrece el servicio de lunes a viernes de 7am a 12 y 2pm a 6pm, los sábados de 8am – 11am

y en horas diferentes a las expuestas por disponibilidad del personal que es programado con turnos y responde al llamado del ICF.

Las entregas se hacen: Martes y jueves por concepto de consumo para todos los servicios y de forma diaria a los centros de venta directa al paciente como son Farmacia Cirugía, Servicio Farmacéutico y a los servicios de Cirugía, UCIS y Urgencias para garantizar que éstos servicios que son los que reciben alto flujo de pacientes dispongan de los insumos requeridos para la prestación del servicio.

El abastecimiento de productos requeridos por el Centro Logístico para su cumplimiento de servicio al ICF y demás Clínicas, se hace a través de dos pedidos semanales de “solicitud de compra de Insumos” de acuerdo con las proyecciones de los seis meses anteriores y lo tramita con la Unidad Estratégica Empresarial Comercializadora, quien es la directa responsable de la compra de insumos, negociación con los Proveedores y garantiza que los tiempos establecidos de entrega se cumplan. La solicitud de “Compra de Medicamentos” se hace de manera semanal para los medicamentos que son de control y para aquellos que no están en stock que ingresan por requerimiento especial de Servicio Farmacéutico; los medicamentos de alta rotación y que están establecidos en el listado de oferta a los entes responsables de pago por parte de la Clínica tramitan la compra de manera quincenal, también teniendo en cuenta la limitación de espacio de almacenamiento y topes máximos de apilamiento de producto.

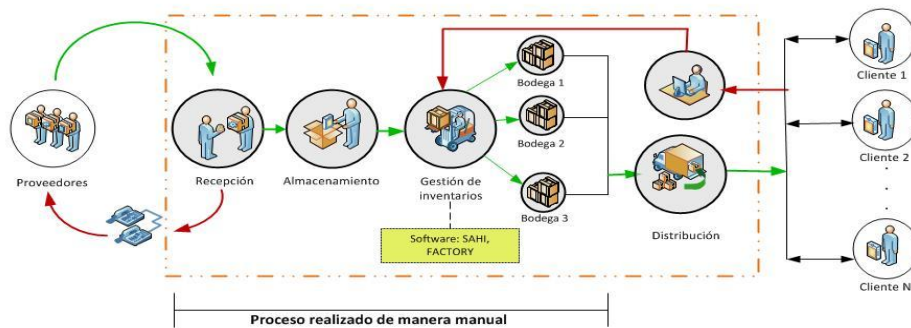
El abastecimiento a las Clínicas de Santa Marta, Manizales e Ibagué, se hace en menor proporción de acuerdo con las solicitudes de compra que tramitan directamente con la UEE Comercializadora, al igual que las compras por ropa y suturas que generan directamente con la UEE Productos Hospitalarios, sobre éstos requerimientos de despacho, el Centro Logístico diariamente en los horarios previamente establecidos (lunes a viernes hasta las 4pm), los recibe, alista y despacha con la empresa contratada para tal fin que es Coordinadora o lo

despachan con un externo si el volumen de unidades a despachar supera las 60 cajas para disminuir costos de transporte.

Los demás clientes de nacionales son atendidos mediante requerimiento de las dos UEE Comercializadora y Productos Hospitalarios, de acuerdo con las facturas que reciben para su despacho; igualmente de forma diaria recibe producto terminado de Productos Hospitalarios para ingresar al almacén y realizar la gestión de inventarios.

La logística de transporte local la realiza mediante Contrato de Servicios con Encarga Logística Empresarial y la nacional con Coordinadora en su mayor parte y con Envía algunos despachos por volumen.

Funcionamiento Actual Centro Logístico



Fuente: Elaboración propia.

El Centro Logístico no dispone de un direccionamiento propio y su organización está inmersa en la globalidad de la Dirección de Apoyo y Servicios que forma parte del área corporativa dependiendo de la Dirección General de Operaciones, el área de compras está en una unidad estratégica empresarial de

Comercializadora lo cual impacta en el proceso de integración y planeación transversal del proceso de abastecimiento de la FCV; en cuanto a la estandarización de procesos y adhesión al sistema de calidad establecido en la Fundación Cardiovascular, se encuentra una caracterización del proceso, cinco procedimientos, seis instructivos, catorce registros, documentos que conforman el proceso de calidad con el cual se ejecutan las actividades, su diseño está planteado en su mayoría en el año 2010, se hace relación detallada, así:

Caracterización e Interacción del Proceso⁷

- PC-SUM Logística (Versión 7)

Procedimientos

- P-SUM-01 Recepción, Inspección y almacenamiento de mercancía (Versión 5)
- P-SUM-02 Despacho dispositivos médicos, medicamentos y activos fijos (Versión 4)
- P-SUM-03 Devolución de dispositivos médicos y activos fijos (Versión 4)
- P-SUM-04 Bajas de insumos médicos y activos fijos (Versión 4)
- P-SUM-05 Elaboración de informes de inventarios (Versión 4)

Instructivos

- I-SUM-2101 Aseo y Desinfección de Oficinas y Bodega del Centro Logístico (Versión 5)
- I-SUM-2102 Condiciones de Almacenamiento, Manipulación y Transporte (Versión 7)
- I-SUM-2103 Reposición de insumos médico quirúrgicos y elementos de consumo (Versión 5)
- I-SUM-2105 Inspección de los insumos médicos en el almacén (Versión 7)

⁷Fundación Cardiovascular de Colombia. Manual de Procesos de Calidad FCV- PC-SUM-Logística. Bucaramanga 2010.

- I-SUM-2106 Normas para el Ingreso del Personal Permanente y Visitantes al Centro Logístico (Versión 1)
- I-SUM-2107 Instructivo para Eventualidades de Conservación de Almacenamiento (Versión 0). 2012

Registros

- R-SUM-2102 Acta de Asignación de Activos Fijos (Versión 4)
- R-SUM-2103 Acta de Traslados de Activos Fijos (Versión 4)
- R-SUM-2106 Registro de Temperatura y Humedad (Versión 4)
- R-SUM-2138 Envío a Productos Hospitalarios a Esterilizar (Versión 2)
- R-SUM-2144 Devolución Insumos Medico Quirúrgicos (Versión 2)
- R-SUM-2145 Control de Limpieza y Desinfección del Almacén (Versión 2)
- R-SUM-2148 Listado de Chequeo, Recepción de Mercancía (Versión 6)
- R-SUM-2151 Acta de Baja de Activos, Insumos, BS Devolutivos. (Versión 3)
- R-SUM-2153 Ingreso de Bs de Terceros a la FCV (Versión 2)
- R-SUM-2154 Novedades en la recepción insumos médico quirúrgicos, activos y accesorios (Versión 4)
- R-SUM-2155 Control Semanal de Inventario (Versión 2)
- R-SUM-2157 Planilla de Transporte Centro Logístico (Versión 0)
- R-SUM-2158 Registro de Temperatura Red de Frio (Versión 0)
- R-SUM-2159 Formato de Mantenimiento de Equipos (Versión 0)

Los procesos, instructivos y registros, son los utilizados para el desarrollo de la operación diaria, no se han actualizado a los cambios que se han realizado en algunas de las actividades como validación de equipos, revisión antes del almacenamiento, abastecimiento de medicamentos, entre otros.

En la revisión se encuentra análisis sobre el abastecimiento, trabajo de grado que abordó gestión de inventarios, para la UEE Comercializadora que es la “encargada del proceso de compras nacionales e importadas, para mejorar el reaprovisionamiento y el suministro interno (alistamiento y despacho) que realiza el Centro Logístico”⁸ y no se tiene registro de una actividad diferente realizada en busca del mejoramiento del proceso Logístico; las recomendaciones que efectuaron están las de disponer de un sistema integrado de información para el manejo compras e intercambio de información con proveedores, generar herramientas que permitan modernizar los sistemas de información, mejorar el flujo de información entre los procesos, dotar de implementos de trabajo y área locativa para el desarrollo del proceso logístico.

3.2 MARCO TEÓRICO

El desarrollo de la logística hospitalaria plantea varios retos, por cuanto el proceso debe ser ajustado a la realidad de cada institución de salud, esto comprende su nivel de complejidad, la diversidad de unidades que se involucran en el proceso logístico, las restricciones de recursos que son generalizadas al sector de la salud, al igual que el cumplimiento de la normativa establecida y cambiante que debe ser asumida por las Instituciones hospitalarias sin excepción para la atención en salud.

Para el desarrollo del trabajo se revisaron diferentes conceptos y teorías que sustentan la ejecución y desarrollo del proyecto, además se incluyen algunos referentes de las mejores prácticas y casos ya aplicados en otras instituciones de salud que aportan a la construcción de las estrategias para el direccionamiento del Centro Logístico en la FCV.

⁸RAMÍREZ, Jesús y RODRÍGUEZ, Sergio. Mejoramiento de los procesos logísticos de gestión de inventarios y suministro interno en la FCV. Proyecto de grado, Modalidad de práctica empresarial. Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ingeniería ,2011.

3.2.1 Conceptos y teorías. El direccionamiento estratégico según lo planteado por SERNA (2008) es “un proceso continuo, flexible revisable y ajustable frente a las variables del entorno, producto de un análisis metódico”⁹. Tomando como referencia la metodología propuesta por SERNA se desarrollan los elementos a tener en cuenta para la ejecución del trabajo de aplicación.

Según Serna (2008), el proceso estratégico se realiza en cascada.

Figura 2 Proceso Estratégico



También plantea las etapas que se deben desarrollar:

Diagnóstico estratégico, que contempla el análisis de la organización, revisión de los objetivos organizativos (misión, visión, objetivos estratégicos), diagnóstico interno que lo integran: Capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y del talento humano. Diagnóstico externo que examina: factores económicos, sociales, políticos tecnológicos, competitivos.

⁹ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Décima edición. Bogotá DC. 3R Editores.2008. p.261

El diagnóstico incluye también la auditoría del entorno de la competencia:

Figura 3. Diagnóstico



Fuente: Gráfico Gerencia Estratégica, SERNA, Humberto. Pág 63

Una vez desarrollado el diagnóstico continúa el direccionamiento estratégico, donde se establecerá la misión, visión, políticas, valores y etapas de la estrategia con sus respectivos presupuestos.

Con el fin de generar un direccionamiento estratégico se toma como referencia los conceptos expuesto en la estrategia del océano azul; donde se definen como océanos azules a las industrias que no existen actualmente y los espacios de mercado que aún no se han aprovechado, los cuales representan una oportunidad de crecimiento y aumento de la rentabilidad.

La estrategia de océanos azules, planteada por los autores W.CHAN KIM Y RENÉE MAUBORGANE, tiene como principal objetivo la creación de una estrategia basada en la innovación de valor.

Esta innovación de valor es la región en la cual los actos de una compañía inciden en su estructura de costos y la propuesta de valor a sus compradores, logrando diferenciarse de la industria en la manera como enfoca su estrategia.



Fuente. La estrategia del océano azul, innovación en valor: la piedra angular de la estrategia océano azul, Figura 1-2, pág. 23.

La reducción de los costos se logra al eliminar o reducir las variables sobre las cuales se compite en la industria; mientras que el valor para el comprador se aumenta con la búsqueda y creación de nuevos elementos a ofrecerles.

“La innovación en valor ocurre cuando la compañía logra alinear la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de costos.”¹⁰

Las economías de escala juegan un papel importante en la reducción de costos, a medida que se consolida la estrategia.

¹⁰ La estrategia del océano azul. chan Kim, RenéeMauborgne, Grupo editorial normal.

Siguiendo con la metodología planteada en el libro “La Estrategia del Océano Azul”, presenta una herramienta tanto diagnóstica como práctica para la formulación de la estrategia, dicha herramienta es conocida como cuadro de valor, cuyo componente principal es la curva de valor.

Se define como curva de valor a la “representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en lo referente a las variables de la competencia en su industria”.¹¹ Para el proyecto se planteará en una curva con la situación actual del Centro Logístico frente a los atributos que actualmente le afectan a los clientes para plantear hacia donde se quiere llevar en el desarrollo de la estrategia.

Dicha curva de valor se logra al implementar el esquema de cuatro acciones que son:

- **Reducir:** Disminuir el enfoque de algunas variables, por debajo de los parámetros establecidos por la industria.
- **Eliminar:** Erradicar aquellas variables que no aportan una diferenciación en la estrategia.
- **Incrementar:** Aumentar el enfoque de algunas variables, por encima de los parámetros establecidos por la industria.
- **Crear:** Generar nuevas variables que la industria nunca ha ofrecido.

Toda buena estrategia formulada a partir de una curva de valor debe caracterizarse por poseer los siguientes elementos bien diferenciados:

- **Foco:** se debe reflejar en el perfil estratégico o la curva de valor de la compañía (atacar variables clave.)
- **Divergencia:** su curva de valor desarrolla un perfil diferente al de la competencia.

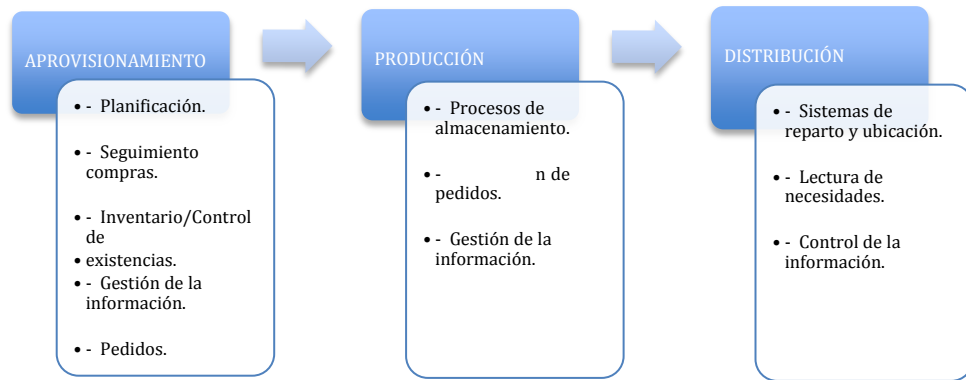
¹¹ La estrategia del océano azul. chan kim, Renée Mauborgne, Grupo editorial normal.

- **Mensaje contundente:** comunicar la idea claramente y anunciar la oferta con la verdad. (mensaje fuerte y autentico).

Otra herramienta que aporta a la realización del trabajo, es la exploración de las investigaciones desarrolladas sobre el tema de logística hospitalaria en Colombia y en el exterior, así como casos aplicados que servirán de referencia para avanzar en el objetivo trazado, dentro de las cuales se mencionan las desarrolladas por el grupo con mayor trayectoria en Colombia denominado Pylo (Grupo de investigación y consultoría en producción y logística) de la Universidad de los Andes que tiene dentro de las líneas de investigación la Logística Hospitalaria; igualmente los desarrollados por la Universidad Javeriana sobre optimización de los elementos estratégicos de la cadena de abastecimiento, entre otros.

Chow y Heaver (1994) identifican tres grandes actividades en la logística hospitalaria: Abastecimiento (compra, recepción y gestión de inventarios), producción que concentra actividades de transformación (esterilización, unidosis, cocina, lavandería) y reabastecimiento o distribución que comprende el proceso que se da desde el almacenamiento central hasta los diferentes puntos de servicio o utilización.

Figura 4. Proceso Logístico



Fuente: Ana María Acosta Hernández- Melissa Hernández Campo. Universidad ICESI. Análisis y Descripción de la Logística Hospitalaria. Página 84

En la revisión efectuada se encuentran diversos artículos sobre optimización de recursos en los hospitales, creación de valor en la cadena de abastecimiento, potenciando la contribución de la logística hospitalaria entre otros; que buscan mostrar la importancia que tiene este proceso en la evolución de los hospitales, uno de los artículos que es herramienta valiosa para el presente trabajo es la presentación de tres casos que se adelantaron en tres hospitales (Canadá, Francia y Colombia), éste artículo nos da información de los temas abordados en los hospitales que tienen diferentes condiciones pero que conservan relativamente el mismo nivel de complejidad entre ellos y también lo podemos asimilar a la FCV, adicional presenta “los diferentes caminos utilizados para lograr la transformación de las actividades logísticas y lecciones que dejan éstas experiencias.¹²”, esto es una herramienta junto con las demás investigaciones que sobre logística hospitalaria se han desarrollado y que se estudiarán en el desarrollo del trabajo

¹²AMAYA Ciro Alberto, BEAULIEU Martin, LANDRY Sylvain. REBOLLEDO Claudia y VELASCO, Nubia. Potenciando la contribución de la logística hospitalaria: tres casos, tres trayectorias. En: Management international. Vol. 14, No. 4, Summer 2010, p. 85-98.

3.2.2 Referenciación. En la referenciación de estudios o experiencias realizados a nivel nacional, se relacionan los que en el contexto aportan al registro del posicionamiento de la logística hospitalaria en el sector salud y las que contribuyen a mejores prácticas que pueden ayudar al mejoramiento del nivel de servicio para el Centro Logístico.

Título: POTENCIANDO LA CONTRIBUCIÓN DE LA LOGÍSTICA HOSPITALARIA: TRES CASOS, TRES TRAYECTORIAS.

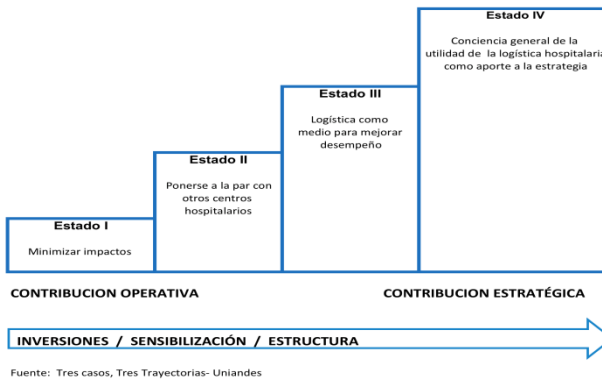
Autores: Ciro Alberto Amaya, Martin Beaulieu, Sylvain Landry, Claudia Rebolledo y Nubia Velasco.

Aporte: los Niveles de contribución de la logística hospitalaria los cuales son tema base en el desarrollo del proyecto; adicional a esto se muestran las lecciones aprendidas en la CLÍNICA SAINT-MARTIN, HOSPITAL EL TUNAL y HOSPITAL SACRÉ-COEUR, con el fin de conocer cómo deben realizarse las transformaciones en el proceso logístico hospitalario.

Para una comprensión más profunda sobre la contribución de la logística hospitalaria se analiza el desempeño que ésta tiene en tres hospitales en: Francia, Canadá y Colombia, permitiendo destacar elementos que sirven de guía para quienes buscan una transformación similar en sus instituciones y a la vez dejar en claro las lecciones de éstas experiencias. En las tres instituciones analizadas la logística hospitalaria no tiene el interés, la atención y el nivel de importancia suficiente; por lo cual no cuentan con herramientas para implementar innovaciones en el área de la logística hospitalaria, los proyectos seleccionados se caracterizan por la introducción en la institución de nuevas ideas, comportamientos y procedimientos de solución de problemas.

En las instituciones hospitalarias se desarrollan diferentes actividades que ejecutan un gran número de procesos entre los que se mencionan: Actividades internas como Abastecimiento o compra, recepción, almacenamiento, distribución.

Igualmente la planeación, análisis y asignación de recursos para la adquisición de insumos, medicamentos y bienes. En el planteamiento de éste artículo se toma como eje central la escala de contribución de la logística hospitalaria planteada por Landry y Beaulieu (2002) quienes la adaptaron:



Los estados I y II se plantean para las organizaciones en salud donde la logística hospitalaria tiene una contribución operativa y más de una operación en el día a día y sin mayores inversiones para su ejecución.

El estado III y IV, son estados donde la logística hospitalaria, participa en la estrategia de la organización y puede desarrollar innovaciones en el servicio, aportar a la eficiencia de la operación y mejorar los tiempos para el personal asistencial liberando tiempo de labores administrativas para dedicarse a sus actividades directamente con el paciente que es su foco.

EXPERIENCIAS EN LOS HOSPITALES:

CLÍNICA SAINT-MARTIN.

Ubicada en el suroeste de Francia, en la región de Bordeaux. La Clínica cuenta con 200 camas, realiza 18.000 intervenciones y hospitaliza 10.600 pacientes al año.

Figura 5. Ubicación Bordeaux



Ubicación Bordeaux

Fuente: Maps Google.

El director de compras de la clínica decide hacer una revisión de las prácticas logísticas, comenzando por los niveles de inventario de los suministros médicos almacenados en las unidades de servicio de la clínica.

El proceso se desarrollaba en el siguiente orden:

- Cada unidad administraba el reabastecimiento de sus suministros
- Las enfermeras se encargaban de redactar las requisiciones según un horario preestablecido.
- Las requisiciones eran enviadas electrónicamente a la farmacia, quien buscaba los medicamentos y los enviaba a las unidades
- Las enfermeras se encargaban de recibir y guardar los medicamentos.

Para el director de compras el uso de este sistema presentaba algunos problemas, entre ellos cumplir con los niveles de inventarios establecidos y la pérdida de tiempo del personal de salud al realizar éstas actividades.

Por lo tanto, para solucionar los problemas logísticos presentados en la clínica decide basarse en la idea del uso del sistema de doble cajón, sistema por el cual se facilita el reaprovisionamiento y limita el tiempo que las enfermeras dedican a

esta actividad, debido a que el empleado de la farmacia o del almacén central es quien se encarga de reabastecer los recipientes.

Para la implementación de este sistema en la clínica fue necesario evaluar una serie de restricciones que son:

- falta de presupuesto para esta implementación (el sistema de doble cajón fue implementado pero sin la tecnología y las herramientas suficientes, a la vez se realizaron trabajos de infraestructura simples para adecuar los cajones en las instalaciones existentes.)
- El proyecto no puede ponerse en marcha sin el apoyo del responsable de la farmacia, puesto que el nuevo sistema de reabastecimiento implica una revisión de las tareas del personal de ese servicio. El director logra convencer al responsable de la farmacia quien termina siendo uno de los principales promotores del proyecto.

El director comienza la instalación del sistema de doble cajón en las unidades y paralelamente realiza un documento donde se explica el funcionamiento y los procedimientos del nuevo sistema.

Resultados de la Implementación:

- La disminución de los inventarios en las unidades.
- Mejor disposición de los productos.
- Mayor satisfacción de las enfermeras.

Debido a los resultados positivos obtenidos las directivas de la Sociedad General de Salud piden al director de expandir el sistema a los establecimientos de la región y a otras clínicas del grupo.

Figura 6. Hospital Sacré-COEUR.



Fuente: Googlemaps.

El Hospital del Sagrado Corazón de Montreal (HSCM) es un centro supra-regional, miembro de la gran red de excelencia en materia de salud formado por la Universidad de Montreal.

Posee más de 550 camas, tiene 30 servicios de cuidados médicos, realiza más de 11.500 cirugías y 200.000 consultas al año.

El Hospital HSCM, poseía una mala reputación con respecto a su gestión de suministros, por lo tanto se contrata un nuevo jefe del servicio de suministros quién nota lo complejo de la situación y considera realizar cambios en todas las áreas del establecimiento; para febrero de 2001 se realiza un análisis diagnóstico con el fin de evaluar los procesos logísticos del hospital y efectuar las recomendaciones y desarrollar un plan de trabajo para mejorarlos.

Dentro de los problemas diagnosticados en el sistema logístico se encuentran:

- La escasa automatización.
- Fraccionamiento de las actividades logísticas en los diferentes servicios.
- Alta ocupación del personal asistencial en los procesos logísticos.

El Jefe de suministros realiza recomendaciones al comité supervisor entre ellas se encuentran:

- La centralización de las tareas de reabastecimientos de las unidades clínicas por parte del servicio de aprovisionamiento.
- La implantación de un sistema de doble cajón.
- Utilización de tecnología de automatización.
- Redefinición de tareas en el área de aprovisionamiento.

El proceso de desarrollo inicia en 2003 y termina en el 2006.

Resultados:

- Reducción del tiempo que el equipo de enfermería dedicaba al de abastecimiento.
- Mejor utilización del tiempo del equipo de enfermería en la atención al paciente.
- Experimentos a pequeña escala con RFID para apoyar actividades de reabastecimiento

HOSPITAL EL TUNAL.

Ubicado en el sur de Bogotá, Colombia. El hospital cuenta 255 camas, realiza servicios de ambulatorios de urgencias, quirúrgicos y terapéuticos, atiende una población aproximada de 2.300.000 habitantes.

Es un hospital de carácter público bajo la modalidad de Empresa Social del Estado, de III nivel de complejidad.

Figura 7. Ubicación Hospital el Tunal



Ubicación Hospital el Tunal

Fuente: Google maps.

En mayo de 2007 un grupo de profesores y estudiantes universitarios dan a conocer al director general los diferentes procesos logísticos que se pueden implementar en un hospital y con el apoyo de la dirección realizan el diagnóstico de los problemas logísticos para la organización que son: lavandería, farmacia y urgencias; priorizando el trabajo con lavandería por ser del servicio que mayor queja se reciben.

Las dificultades encontradas en la lavandería fueron:

- La demora en la recolección de ropa.
- Demora en la distribución de ropa.
- La acumulación prolongada de ropa sucia en cada área

Por lo cual se generó la necesidad de redefinir los procesos en lo que respecta a la frecuencia con la que se llevan a cabo la recolección, distribución y almacenamiento de la ropa sucia y limpia.

En el desarrollo de la actividad se encuentra que los horarios estipulados para la recolección de la ropa sucia no son adecuados y dificultan la prestación del servicio; por lo tanto se formula un modelo de programación lineal entera mixta enfocado en los problemas que se presentan en las rutas de los vehículos transportadores de la ropa sucia, permitiendo conocer la frecuencia de recolección de la misma y diseñando un conjunto de rutas para mejorar el servicio de lavandería, estas nuevas rutas redujeron en un 30% la distancia total recorrida durante un día.

Con el avance del proceso de mejoramiento, el personal médico y administrativo tomó conciencia de la importancia de la logística hospitalaria y lo que aporta al proceso de atención.

APORTE:

Para el desarrollo del proyecto de direccionamiento estratégico el estudio de los tres casos de aplicación, contribuye en:

1. Escala de contribución de la logística hospitalaria, todos ubicados en los niveles I y II, no se ve la logística hospitalaria como factor que contribuya a la estrategia de los hospitales.
2. Procesos logísticos sin uso de tecnologías.
3. Procesos de logística dispersos en diferentes áreas.
4. Poco control de los inventarios por disponer de stocks en los diferentes puntos de atención.
5. la importancia que tiene en la ejecución de los procesos de transformación el compromiso de la alta dirección y personas de los equipos involucrados de las áreas asistenciales.
6. En el caso del Hospital Sagrado Corazón de Montreal y la Clínica Sain-Martin de Francia, los procesos que más debieron ajustarse fueron el área de suministros y Farmacia.

7. Impacto del tiempo utilizado por el personal asistencial en labores de abastecimiento y el impacto en la atención del paciente.
8. El proceso de transformación se inicia con las áreas que posean una mentalidad más abierta al cambio y la experiencia positiva va arrastrando a los siguientes servicios en el proceso.
9. La disponibilidad de recursos es necesaria para el proceso de mejoramiento.
10. El líder de implementación del cambio de los procesos logísticos es fundamental en el desarrollo y seguimiento.
11. Es necesario desarrollar estrategias de mejores prácticas.
12. La trayectoria de aplicación de las estrategias son particulares para cada institución de salud.

Título: LA LOGÍSTICA HOSPITALARIA, UN GESTOR SILENCIOSO QUE PISA FUERTE.

Autores: Mónica Marcela Durán. Mayo - Junio 2013

Aporte: Los hospitales cada día buscan la excelencia en la gestión, reducción de costos y uso eficiente de recursos, para ello están tomando como estrategia la logística hospitalaria que le permite impactar en la organización e involucrar los múltiples servicios.

El trabajo en Logística no solo permite tener un mayor control sino que también la dedicación exclusiva del personal asistencial a las tareas que generan valor y no aquellas labores administrativas que no les corresponden.

La ausencia de un plan de logística hospitalaria se traduce en:

- Stocks descontrolados y sobredimensionados.
- Gran cantidad de material inmovilizado.
- Espacios poco optimizados.
- Duplicidad de procesos.

- Operaciones no sistematizadas.

Los objetivos de la logística hospitalaria son:

1. Reducción de costos
2. Mejora de la calidad del servicio y disminución de no conformidades
3. Optimización de los flujos del sistema

Debido a sus características particulares, la logística intrahospitalaria exige atención especial:

- Gran número de referencias, algunas de poco consumo y de muy diferente índole que cambian rápidamente.
- Gran número interno de puntos de consumo
- Necesidad de diferentes niveles internos de acceso y seguridad para ciertos productos (fármacos peligrosos, productos radioactivos, medicamentos controlados, etc.)

Los modelos logísticos integrados son personalizados ya que estos corresponden a las necesidades, infraestructura y recursos de cada institución, estos son diseñados para garantizar una gestión eficiente del flujo de materiales, desde el proveedor hasta el paciente, considerando la seguridad y la trazabilidad del producto y de un sistema informático que gestione el flujo de la información para que permita alcanzar objetivos económicos, asistenciales, objetivos administrativos y de gestión.

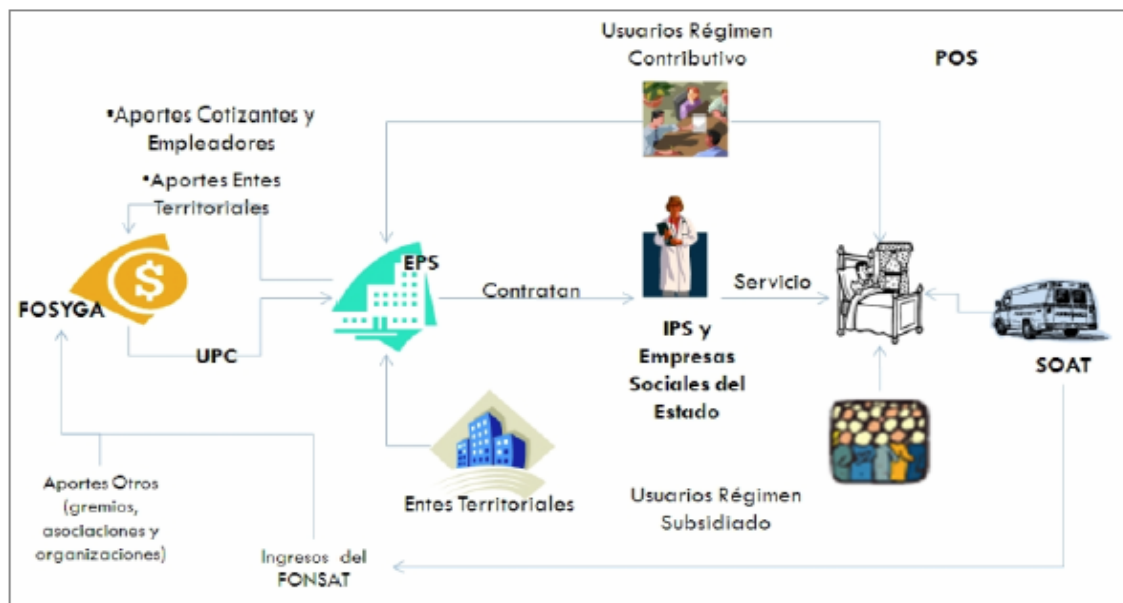
TITULO: OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS EN LOS HOSPITALES: REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE LOGÍSTICA HOSPITALARIA

Por (A.M. Jiménez, J. Guerrero, C.A. Amaya, N. Velasco. Universidad de los Andes. Diciembre 2007)

El sistema de salud colombiano y el papel de los hospitales

El sistema de salud colombiano ha sido uno de los intereses más importantes de los gobiernos de la última década. Esto debido a los cambios interpuestos por la Ley 100 de 1993, a las grandes inversiones realizadas en algunos departamentos en pro de mejorar la cobertura de salud y ampliar la capacidad tecnológica de diversos hospitales del país y también a las grandes inversiones del sector privado en el desarrollo de centros médicos especializados para el tratamiento de ciertas enfermedades de alto impacto y de los intereses de universidades privadas por apoyar la evolución del sistema de salud.

Figura 8. El sistema de salud colombiano y el papel de los hospitales



Fuente: Optimización de los recursos en los hospitales: revisión de la literatura logística hospitalaria.

El hospital en Colombia es una de las estructuras de soporte del sistema de salud público con el objetivo de apoyar el cumplimiento de los artículos 48 y 49 de la Constitución Nacional, donde se dignifica el acceso a la salud como derecho fundamental del ciudadano.

LOS PROBLEMAS DE LOGÍSTICA HOSPITALARIA

Las actividades logísticas desarrolladas en un hospital son:

- Servicios al paciente
- Programación de instalaciones
- Manipulación de materiales
- Previsiones
- Programaciones sala de operaciones
- Compra de medicamentos
- Expedientes médicos
- Gestión de inventario
- Programación de admisiones
- Urgencias
- Transporte
- Planificación de la capacidad
- Programación del material quirúrgico
- Preparación y entrega de comidas
- Suministros genéricos
- Programación enfermería
- Programación de urgencias

Los cinco grandes retos de la logística hospitalaria actualmente:

1. La reducción de costos
2. La eficiencia en el uso y asignación de los recursos
3. La optimización de los flujos en los sistemas
4. La mejora en la calidad del servicio
5. La difusión de sistemas de soporte que integren la información que se genera en el sistema y que es clave en el desarrollo de modelos para la toma de decisiones, dentro de un entorno de capacidades limitadas y una demanda por los servicios creciente.

TITULO: CÓMO MANEJAR Y MANTENER AGIL Y EFICIENTE LA CADENA DE SUMINISTRO DENTRO DE UN HOSPITAL O SISTEMA SANITARIO

Por (Greg Bridges, Daniel Zeh, Lama Naamán y Kai Ming Lau)

Uno de los desafíos que se tienen en un hospital es asegurar que todos los suministros necesarios estén disponibles en el momento correcto, en la cantidad correcta y en los lugares adecuados, el hospital debe invertir en mano de obra para realizar las operaciones de abastecimiento; una cadena de suministro óptimo que utiliza la tecnología moderna y la distribución centralizada ayudará a minimizar los costos y mejorar el acceso a la atención.

La necesidad de cambio

La optimización de los materiales es un paso vital en la iniciativa de la cadena de suministro integral, lo que permite agilizar los procesos de suministro para soportar el comportamiento de inventario y crear visibilidad. Para generar la mejor satisfacción del paciente los hospitales deben disponer de una cadena de suministro eficiente con gestión y trazabilidad, calidad de la atención, la facilidad de acceso y, finalmente rendimientos positivos.

Las clínicas constantemente se enfrentan a desafíos, entre los que se encuentran problemas tales como:

- **Pasar con cero responsabilidad y Control:**

El personal de gestión de materiales debe mantener los inventarios y evitar la escasez de suministros en el hospital o clínica; esta acción es gigantesca y arcaica.

- **Procesos impulsados manualmente:**

El personal de gestión de materiales debe estar por toda la clínica contando los productos, generando órdenes necesarias para mantener las existencias, el control sobre las existencias se reduce en una estimación o exploración visual; el tiempo requerido para todas estas actividades exige una gran fuerza de trabajo para acelerar cambio de datos.

- **La falta de herramientas y procesos de trabajo estándar:**

Cuando escasean los suministros en algún departamento o unidad de la clínica, la solución rápida es llamar al almacén y tener los suministros entregados a donde están agotados. Algunos de los departamentos han desarrollado sus métodos propios de contingencia para mitigar el riesgo de la escasez de inventario.

Una falencia es que existe poca o ninguna visibilidad para validar el uso de los mismos.

Herramientas que aportan al proceso:

Los métodos utilizados para la excelencia operacional permiten descubrir el mejor sistema de control de inventario y modelo de distribución dentro de un hospital, se relacionan conceptos para la mejora continua, así:

- **5S**

5S es uno de los principios fundamentales de un entorno que quiere evitar desperdicios: Seiri (clasificación), Separar elementos innecesarios, desechar lo inútil, Seiton (orden) mantener el lugar de trabajo ordenado, Seiso (limpieza), lugar de desarrollo de actividades limpio, Seiketsu (normalización), señalar los espacios y prevenir el desorden, Shitsuke (mantener la disciplina trabajar diariamente en la mejora).

- **Lugares de almacenamiento Consolidación**

Algunos lugares de almacenamiento son resultado directo de "Acaparamiento" por parte del personal clínico y de enfermería a fin de cubrir contra el riesgo de escasez de la oferta.

Se deben conocer las necesidades de la unidad las cuales deben estar documentadas y los tiempos de reposición es de suma importancia cuando se consolidan lugares de almacenamiento. El objetivo aquí es analizar cuidadosamente el ciclo de la unidad de necesidad, flujo de materiales y la reposición, y mano de obra requisitos con el fin de llegar al óptimo equilibrio.

- **Automatización y Tecnología**

Aprovechamiento de la tecnología para automatizar el proceso de solicitud de insumos, control de inventarios y abastecimiento, con un gran potencial para los beneficios futuros y mejora de la eficiencia.

- **Comprender el Consumo**

Es necesario saber y soportar el uso del producto en toda la clínica. Las velocidades de consumo y cantidades deben estar definidas para todas las áreas del hospital.

- Definir la Tecnología

Hay varias soluciones tecnológicas disponibles para el seguimiento y control del inventario.

RFID (identificación por radiofrecuencia) Utiliza una etiqueta aplicada a cada producto y un amplio sistema de vigilancia para realizar un seguimiento del movimiento y el consumo de los suministros. La principal ventaja de este sistema es que es manos libres y no requiere la intervención humana en todo el uso del producto y de su ciclo de vida.

Los códigos de barras: Utiliza un código de barras aplicado (definido por el sistema) para seguir y controlar el uso del producto.

Aunque el costo de implementar es más barato que el sistema RFID, este enfoque atribuye la responsabilidad al personal clínico ya que estos son quienes se encargan del ciclo del producto en la clínica.

ARS o sistemas automatizados requisiciones: Este sistema utiliza los contenedores y las escalas para determinar la cantidad de un producto se encuentra en una ubicación específica y los incrementos / decrementos de forma automática.

ADM o automático dispensador automático: Gabinetes similares a los sistemas Pyxis ofrecen más seguridad que otros sistemas, pero son de un alto costo y el espacio de almacenamiento es limitado.

Kanban: Un concepto relacionado con apoyarse y just-in-time (JIT) producción, donde una señal activa un sistema de tracción acción. Históricamente, se utilizan tarjetas de papel o acciones como la señal cuando se necesita un elemento.

APORTES.

La aplicación de los métodos anteriores, como parte de un enfoque integral de la cadena de suministro generará gran alcance y beneficios multidimensionales. Este proceso elimina la variabilidad y ayuda a la normalización que es posible; coadyuva a que aumente la satisfacción del paciente y a incrementar el tiempo de calidad paciente-personal. El uso de nuevas herramientas tecnológicas, proporcionan un mayor control sobre la gestión de inventarios lo que impacta en una reducción de costos.

TITULO: TRANSFORMACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO CON GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO

Por (2012 The Advisory Board Company – Advisory.com)

La cadena de suministro ha sido considerada durante mucho tiempo como apoyo a la atención clínica y ha evolucionado notoriamente en cuanto a dos componentes muy importantes: el precio y el médico, relevantes para cualquier estrategia en respuesta a una reforma de salud. Los hospitales y clínicas en su cadena de suministro deben tener en cuenta el equilibrio de costo y calidad de acuerdo a las preferencias de los usuarios. Éste artículo aporta estrategias que son aportes para el direccionamiento, así:

- **CADENA DE SUMINISTROS ES TEMA ESTRATÉGICO.**

La cadena de suministro permite impulsar estrategias a seguir. Algunas instituciones progresistas invierten en soluciones tecnológicas y en contratación de personal clave para aumentar la oferta y la asignación de recursos. Es necesario integrar funciones de la cadena de suministro a nivel de sistema hospitalario y asegurarse que el liderazgo de la cadena de suministro tiene acceso a los datos

necesarios, las herramientas, y los recursos de personal para ejecutar contra metas agresivas.

- **TRABAJAR CON LOS PROVEEDORES CON VALOR COMPARTIDO**

Las negociaciones de ganar-ganar con proveedores pueden beneficiar a ambas partes y asegurar mayores ganancias para el hospital o clínica; negociaciones de suma cero, en la que ambas partes solo negocian el precio, y se sobrentiende que una parte es la victoriosa y la otra la que pierde, ya es obsoleta, se debe trabajar en diseñar los intercambios de negociación a ofertas creativas y de beneficio mutuo.

- **LOS PROVEEDORES APORTARÁN MEJORES PROPUESTAS SI TIENEN INFORMACIÓN COMPARTIDA.**

Las Clínicas y hospitales obtendrán mayores beneficios si tienen un proceso de información compartida con los proveedores, que les permitirá mejorar ofertas y hacer una excelente propuesta de servicios que redunde en beneficio mutuo.

Los proveedores tienen solo una visión muy pequeña de su posición en el mercado, no les es fácil identificar las necesidades de los hospitales y así mismo encontrar oportunidades de precios, porque no tienen clara su posición de oferta frente a sus competidores y por lo tanto no ajustan sus ofertas para ser más competitivos.

El Hospital debe crear transparencia del mercado, compartir los datos de utilización históricos y la información sobre su competencia, posición que durante la licitación permite solicitar la presentación de ofertas agresivas que aportan en la mejora de productos, precios y servicio determinante para la seguridad del paciente y aporta a la disminución de costos.

Ejemplo: en Strategic Management Partners Sourcing reciben con antelación compromiso médico; estos revisan diferentes escenarios de abastecimiento, con información completa de precios y toman decisiones informadas sobre las ventajas y desventajas para optimizar el mix de abastecimiento exclusivo de sus preferencias.

- **EL PRECIO NO ES EL ÚNICO OBJETIVO, SE TRABAJAN ATRIBUTOS**

El objetivo debe ser el equilibrio entre el precio y las preferencias que ofrecen el máximo valor para la organización. El abastecimiento basado en valores busca reconectar el precio con los atributos del producto y las preferencias de los usuarios finales. Tener un punto de referencia sirve como directriz, pero no como un objetivo autónomo útil, los precios deben fijarse después de una negociación única con los proveedores.

El objetivo debe ser el máximo valor considerando tanto la gestión de costos y el usuario final, buscar los puntos de referencia que reflejen valor total, no sólo el precio e impulsar la mejora continua de valor.

- **EL PERSONAL MÉDICO ES CLAVE PARA EL MEJORAMIENTO EN LA TOMA DE DECISIONES EN EL ABASTECIMIENTO.**

Las actitudes de los médicos son cambiantes es por eso que los líderes de la cadena de suministro deben proporcionar datos adecuados para poder tomar decisiones que apoyan a la organización.

La participación de los médicos debe estar sujeta a juicios clínicos. Este juicio clínico debe mejorar la entrada de datos y se debe tener en cuenta la información de precios y productos para apoyar las decisiones de equilibrio de costos y beneficio para el paciente, para que el objetivo se cumpla, la organización debe

capacitar a los médicos para que éstos puedan elegir racionalmente entre las ofertas de precio de los proveedores.

APOORTE.

Refuerza que para el crecimiento de las instituciones de salud deben tener el proceso logístico en el centro de la estrategia, con herramientas informáticas apropiadas, generando relacionamiento de gana – gana con los proveedores, optimizando tiempo del personal asistencial y mejorando los costos. Ésta vista desde la perspectiva internacional refuerza la necesidad de mejoramiento.

Título: GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO (SCM): MÁS QUE UN NUEVO NOMBRE PARA LA LOGÍSTICA

Por (Martha C. Cooper, Douglas M. Lambert, Janus D. Pagh. The Ohio State University)

La SCM tiene que ser visto no solo como la logística, sino debe ir más allá de este concepto. El artículo provee un modelo conceptual como guía para el futuro de las decisiones e investigación en la cadena de suministro.

- **¿Qué es exactamente SCM y cuál es su diferencia con la gerencia de la logística?**

La diferencia entre SCM y Logística es que la SCM va más allá o traspasa la frontera de la organización o empresa. Un ejemplo claro es el desarrollo de nuevos productos: Los negocios ideales deben incluir el concepto de mercadeo, investigación y desarrollo, manufactura y logística de sus respectivas capacidades y el financiamiento. Adicionalmente a estas funciones internas es necesario incluir organizaciones externas en el proceso de desarrollo del producto para reducir el tiempo de la comercialización de un producto nuevo, incluir al proveedor principal y algunas veces los proveedores secundarios, también incluir al consumidor y

cliente en el proceso de desarrollo del producto. La integración de procesos de negocios en toda la cadena de suministro es lo que llamamos SCM.

En este artículo la SCM será examinada en relación a: el alcance de la cadena de suministros, integración organizacional, objetivos, y la evolución hacia una cadena de suministros integrada.

Alcance de la cadena de suministro:

- ✓ Según el número de empresas y las actividades o funciones involucradas en el proceso: La SCM se basa en la coordinación e integración de todas las actividades asociadas con el traslado de mercancías desde las materias primas hasta el usuario final con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible.

- ✓ Cuestiona cuántas funciones y actividades deberían ser incluidas en la SCM: Los esfuerzos de cooperación entre los miembros de la cadena deben enfocarse en áreas tales como: investigación en mercadeo, promoción, ventas y recopilación de información, investigación y desarrollo, diseño de producto, análisis total de sistema de valor. El desarrollo del producto, la gestión de operaciones, operaciones de manufactura y gestión de servicio al cliente también son incluidas en la SCM en empresas como 3M, Hewlett Packard, Xerox, entre otras.

✓ Integración inter-organizacional (fronteras organizacionales)

“La suboptimización ocurre si cada organización en la cadena de suministros se enfoca en optimizar sus propios resultados en lugar de integrar sus objetivos y actividades. Las relaciones organizacionales atan las empresas entre sí y pueden amarrar su éxito a la cadena en conjunto”.

Objetivos de la SCM

El objetivo principal de la SCM es “reducir la cantidad total de los recursos necesarios para proporcionar el nivel adecuado de servicio al cliente para un segmento específico”.

Objetivos de apoyo

- Sincronización de los requerimientos del cliente con el flujo de materiales de los proveedores.
- Reducción de inversión en inventarios de la cadena.
- Incremento de servicio al cliente.
- Construir ventajas competitivas para la cadena de suministro.
- Crear valor a la empresa.

APORTE:

Para el direccionamiento, aporta en la necesidad de integrar los procesos de la cadena de abastecimiento, los esfuerzos realizados de manera aislada desgastan a la organización y derrochan recursos que son escasos.

3.3 MARCO LEGAL.

El sector salud en Colombia es normado en la mayoría de los aspectos, esto incluye la prestación de los servicios de almacenamiento y acondicionamientos de los insumos y medicamentos para uso humano, requisitos que deben cumplir las Instituciones de salud y a su vez soportar el cumplimiento ante los organismos del estado.

En este contexto, se hace una revisión de las normas que son requisito para el funcionamiento del Centro Logístico, que deben gestionarse para proyectar la actualización en el marco normativo y se genera una herramienta (ver Anexo A.) que facilita hacer el seguimiento y control del avance.

Figura 9. Marco normativo prioritario



Fuente: Elaboración propia.

- **DECRETO NÚMERO 4725 DE 2005¹³**

Reglamenta el régimen de registros sanitarios, permiso de comercialización y vigilancia sanitaria de los dispositivos médicos para uso humano, permiso de comercialización y vigilancia sanitaria en lo relacionado con la producción, procesamiento, envase, empaque, almacenamiento, expendio, uso, importación, exportación, comercialización y mantenimiento de los dispositivos médicos para uso humano, los cuales serán de obligatorio cumplimiento por parte de todas las personas naturales o jurídicas que se dediquen a dichas actividades en el territorio nacional.

¹³Disponible
<http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/DECRETO%204725%20DE%202005.PDF>

en:

La norma establece la clasificación de los dispositivos médicos, expedición de certificados de buenas prácticas de manufactura de los establecimientos fabricantes de los productos las que se expedirán especificando las áreas de producción y el tipo de producto autorizado a fabricar.

- **RESOLUCIÓN 4002 DE 2007**

Es el pilar en el sector salud para la oferta de servicios logísticos y requisito obligatorio con el INVIMA, en la actualidad parcialmente se cumple, lo cual es un alto riesgo para el proceso. Se relaciona actividades principales a desarrollar sobre las cuales debe generarse acciones que orienten su cumplimiento:

INSTALACIONES:

Contempla todos los requisitos de las instalaciones y condiciones de construcción que deben ser cumplidas por los operadores logísticos de insumos y medicamentos y especialmente para el manejo de productos importados para la salud.

Condiciones externas:

- Deben ser edificaciones que no tengan deterioro y que no afecten la calidad de los dispositivos médicos.
- Deben protegerse de la contaminación proveniente del exterior y se debe garantizar el control de plagas.

Condiciones internas

- Diseño apropiado
- Espacio para la limpieza y mantenimiento.
- Espacios en las diferentes zonas para ejecución de labores seguras y zonas debidamente organizadas y delimitadas (recepción, acondicionamiento, etiquetado, empaque, almacenamiento, despacho, Áreas accesorias como cuarto de basuras, baños, vestieres, zona de lavado de implementos de aseo,

reciclaje)

- Controlar temperatura, humedad y ventilación.

PERSONAL

- Identificar las necesidades de recurso humano y disponer del personal necesario.
- Personal competente y entrenado en el conocimiento de las normas y procesos de calidad.
- Funciones y responsabilidades delimitadas y socializadas tanto a nivel gerencial como operativo, disponer de manual de funciones.
- Programas de seguridad industrial y salud ocupacional.

CAPACITACIÓN:

- Necesidades de capacitación a los colaboradores que pueden afectar la calidad de los dispositivos médicos.
- Establecer procedimientos documentados para suministrar capacitación.
- Establecer períodos de inducción al personal nuevo en el Centro Logístico y para cuando exista rotación de funciones.
- Capacitaciones documentadas, registradas y evaluadas.

SANEAMIENTO E HIGIENE:

- Condiciones higiénicas y sanitarias de las diferentes áreas del proceso de almacenamiento y soporte.
- Personal exclusivo para la limpieza de áreas como implementos requeridos para su ejecución.
- Exámenes médicos para el personal al ingreso y de forma permanente que garanticen el buen estado de salud.

- Protección del personal con el uso de dotación especial para las áreas de trabajo y visitantes; protección de los insumos que no genere riesgos. Programa de control de insectos, plagas con cronogramas.
- Política de descarte de dispositivos médicos.

EQUIPOS:

- Disponer de los equipos necesarios para la prestación del servicio.
- Plan de calibración y mantenimiento de equipos.
- Equipos instalados de forma segura y con los espacios que permitan el aseo y mantenimiento.
- Equipos debidamente marcados.

DOCUMENTACIÓN:

- Documentación que cumpla con los requisitos diseño, revisión, firmados y libre de expresiones ambiguas, deben tener claro el propósito.
- Documentos actualizados y revisados de manera periódica.
- Documentar cada uno de los procesos y actividades que se realicen en el proceso de almacenamiento, abastecimiento, etc.
- Control de las variables de almacenamiento que puedan influir en la calidad final de dispositivo médico, en especial, aquellas que tienen influencia directa sobre el dispositivo médico y los mecanismos operacionales, instrumentales y documentales, necesarios para mitigar su impacto.

IDENTIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO:

- Trazabilidad: Establecer mecanismos que permitan hacer seguimiento al dispositivo médico, historial, utilización, localización de lotes, por medio de documentos registrados
- Disponer de controles para establecer el destino final de los insumos y medicamentos.

- Reportes generales y evidencias sobre la ubicación de los insumos desde la recepción, acondicionamiento, almacenamiento y disposición final.

- **RESOLUCIÓN 1441 de Mayo 6 de 2013¹⁴**

La resolución 1441 de 2013 es de obligatorio cumplimiento para la habilitación en la prestación del servicio, que integra los procedimientos y condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud, a lo cual en Centro Logístico debe acogerse y desarrollar su implementación. Los puntos a resaltar son:

- Autoevaluación frente a los estándares planteados en la norma.
- Elaborar el formulario de Inscripción en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud adjuntando los soportes relacionados en Manual de Habilitación y cumplimiento de los estándares aplicables al servicio que se inscribe.
- Medicamentos, Dispositivos Médicos e Insumos: Llevar registros con la información de todos los medicamentos para uso humano requeridos para la prestación de los servicios que ofrece; dichos registros deben incluir el principio activo, forma farmacéutica, concentración, lote, fecha de vencimiento, presentación comercial, unidad de medida y registro sanitario vigente expedido por el INVIMA.
- Para dispositivos médicos de uso humano: Debe contar con soporte documental que asegure la verificación y seguimiento de la descripción, marca del dispositivo, serie (cuando aplique), presentación comercial, registro sanitario vigente expedido por el INVIMA o permiso de comercialización, clasificación del riesgo (información consignada en el registro sanitario o permiso de comercialización) y vida útil si aplica.
- Documentar las especificaciones técnicas para la selección, adquisición, transporte, recepción, almacenamiento, conservación, control de fechas de

¹⁴Diario Oficial No. 48.787 de 11 de mayo de 2013

vencimiento, control de cadena de frío, distribución, dispensación, devolución, disposición final y seguimiento al uso de medicamentos, insumos asistenciales que utilice la institución incluidos los que se encuentran en los depósitos o almacenes de la institución, atención domiciliaria y extramural, cuando aplique.

- Desarrollarla estrategia que aporte a la seguridad del paciente, acorde con lo establecido en la norma, ofreciendo capacitación y entrenamiento al personal en seguridad y en los principales riesgos que incurre en el proceso de abastecimiento de insumos y medicamentos.
- Dotación: Disponer de los muebles exclusivos y necesarios para la selección, adquisición, recepción, almacenamiento, conservación (como manejo de cadena de frío, medicamentos fotosensibles, higroscópicos entre otros) para la realización de los procesos que ofrezcan, de acuerdo con las recomendaciones dadas por los fabricantes. Equipos para plan de contingencia, en caso de falla eléctrica, termómetros, termo higrómetros para realizar seguimiento a las condiciones ambientales de temperatura y humedad relativa, en donde se almacenen medicamentos y dispositivos médicos, debidamente documentado y gestionado.

- **ISO 9001:2008 (traducción oficial)¹⁵**

Para la FCV el proceso de calidad y su implementación ha sido un pilar en el desarrollo de la estrategia y debe fortalecerse en el direccionamiento del Centro Logístico, porque es un instrumento de alineación en la Institución.

El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- b) sus necesidades cambiantes.

¹⁵ Tomado de http://www.fcv.org/calidad/mostrar.php?id_doc=4443

- c) sus objetivos particulares.
- d) Los productos que proporciona.
- e) Los procesos que emplea.
- f) Su tamaño y la estructura de la organización.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Tabla 3. Requisitos de ISO aplicables al centro logístico

Numeral	Requisito	SUM
4.1	Requisitos generales	x
4.2.1	Requisitos de la documentación/Generalidades	x
4.2.2	Manual de calidad	x
4.2.3	Control de los documentos	x
4.2.4	Control de los registros	x
7.5.3	Identificación y trazabilidad	x
7.5.5	Preservación del producto	x
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos	x
8.4	Análisis de datos	x
8.5.1	Mejora/ Mejora continua	x
8.5.2	Acción correctiva	x
8.5.3	Acción preventiva	x

Fuente: Política de Calidad FCV

• **JOINT COMMISSION INTERNATIONAL (JCI 2013)**

La misión de JointCommissionInternation¹⁶al es mejorar la calidad de la atención dentro de la comunidad internacional, a través de la prestación de servicios de acreditación y consultoría.

¹⁶Official translation of the original work in English titled: Joint Commission International Accreditation Standards for Hospitals, Fourth Edition©2010 by Joint Commission International

Los estándares de JCI son la base de la acreditación y la certificación de organizaciones sanitarias y programas asistenciales en todo el mundo. Además, los estándares de JCI se han utilizado para elaborar y establecer programas de acreditación en muchos países y han sido utilizados por organismos y entidades públicas, ministerios de salud y otros organismos que procuran evaluar y mejorar la seguridad y la calidad de la atención al paciente.

Los estándares que se evalúan en la JCI son:

1. Estándares centrados en la prestación de la atención al paciente:

Se ocupa de los Objetivos Internacionales para la Seguridad del Paciente, conforme a los requisitos para la implementación que entro en vigor a partir del 1º de enero de 2011 en todas las organizaciones acreditadas por la JointCommission International (JCI) con los estándares internacionales para hospitales.

Estos objetivos son:

- **IPSG 1** Identificar correctamente a los pacientes
- **IPSG 2** Mejorar la comunicación efectiva
- **IPSG 3** Mejorar la seguridad de los medicamentos de alto riesgo
- **IPSG 4** Garantizar la cirugía en el lugar correcto, con el procedimiento correcto y al paciente correcto
- **IPSG 5** Reducir el riesgo de infecciones asociadas con la atención sanitaria
- **IPSG 6** Reducir el riesgo de daño al paciente causado por caídas

Los estándares que se manejan dentro de la prestación de la atención al paciente y que son pertinentes al Centro Logístico de la FCV son:

- **Estándar MMU.1**

El uso de medicamentos en la organización cumple con las leyes y reglamentaciones correspondientes y está organizado a fin de cubrir las necesidades del paciente.

- **Estándar MMU.2**

Se cuenta con una selección adecuada de medicamentos en existencias o inmediatamente disponibles para recetar u ordenar.

Tabla 4. Estándar MMU.2

Estándar MMU.2.1	Existe un método de supervisión de la lista de medicamentos de la organización y del uso de los medicamentos
Estándar MMU.2.2	La organización puede obtener de inmediato los medicamentos que no tiene en existencia o que no están normalmente disponibles para la organización, o cuando la farmacia está cerrada

- **Estándar MMU.3**

Los medicamentos se almacenan de manera debida y segura.

Tabla 5. Estándar MMU.3

Estándar MMU.3.1	La política de la organización apoya el almacenamiento adecuado de los medicamentos y productos de nutrición correspondientes.
Estándar MMU.3.2	Los medicamentos de emergencia que se guardan fuera de la farmacia están disponibles, controlados y almacenados en forma segura
Estándar MMU.3.3	La organización cuenta con un sistema de retirada de circulación de medicamentos

- **Estándar MMU.5**

Los medicamentos se preparan y dispensan en un entorno seguro e higiénico.

Tabla 6. Estándar MMU.5

Estándar MMU.5.1	Se revisa la idoneidad de las recetas u órdenes de medicamentos
Estándar MMU.5.2	Se emplea un sistema para dispensar los medicamentos en la dosis correcta, al paciente correcto y a la hora correcta.

2. Estándares de Gestión de la Organización Sanitaria

Se incluyen los siguientes estándares pertinentes al desarrollo de las labores del Centro Logístico.

- **QPS.1**

Los responsables de gobernar y administrar la organización participan en la planificación y la medición de un programa de mejora de la calidad y seguridad del paciente.

Tabla 7. QPS.1

QPS.1.1	Los líderes de la organización colaboran para llevar a cabo el programa de Mejora de la calidad y seguridad del paciente.
QPS.1.2	Los líderes priorizan qué procesos deben controlarse y qué actividades de mejora y seguridad del paciente deben llevarse a cabo
QPS.1.3	Los líderes proporcionan apoyo tecnológico y de otro tipo al programa de Mejora de la calidad y seguridad del paciente.
QPS.1.4	Se comunica al personal la información acerca de la mejora de la calidad y Seguridad del paciente.
QPS.1.5	El personal está capacitado para participar en el programa.

- **PCI.7**

La organización identifica los procedimientos y procesos asociados con el riesgo de infección e implementa estrategias para reducir dicho riesgo.

Figura 8. PCI.7

PCI.7.1	La organización disminuye el riesgo de infecciones asegurando la higiene y esterilización adecuadas del equipo y la gestión debida de la ropa sucia y la ropa de cama.
---------	--

- **PCI.9**

Hay guantes, máscaras, protección ocular y demás equipo de protección, jabón y desinfectantes disponibles y se usan correctamente cuando es necesario.

- **FMS.5**

La organización cuenta con un plan para el inventario, gestión, almacenamiento y uso de materiales peligrosos y el control y desecho de materiales peligrosos y residuos.

- **FMS.8**

La organización planifica e implementa un programa para inspeccionar, probar y mantener equipo médico y documentar los resultados.

Tabla 8. FMS.8

FMS.8.1	La organización recoge datos de control para el programa de gestión del equipo médico. Estos datos se utilizan para planificar las necesidades a largo plazo de la organización de actualizar o sustituir equipo.
FMS.8.2	La organización cuenta con un sistema de retiro de circulación de productos y equipos.

3.4 MARCO CONCEPTUAL

Definición de los conceptos que se abordan en el desarrollo del proyecto para proporcionar información referencial al contexto tratado.

CTE: Centro Tecnológico Empresarial

FCV: Fundación Cardiovascular de Colombia

Proceso:¹⁷ un proceso es una sucesión de **tareas**, que tienen como origen unas **entradas** y como fin unas **salidas**. El objetivo del proceso es aportar valor en cada etapa.

Instructivo: es un escrito que contiene indicaciones muy precisas sobre cómo enseñar el manejo de alguna actividad, la realización de trámites o la operación de maquinaria.

SCM: Supplychainmanagement, gestión de la cadena de abastecimiento.

Registro: Son los documentos o archivos en los cuales se identifica, agrupa, codifica, conserva y dispone todo lo referente a los servicios prestados. Los registros de calidad se deben conservar para demostrar que se ha logrado la calidad requerida y la operación efectiva del sistema de calidad.

Calidad: Es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades expresas. Las necesidades pueden incluir aspectos relacionados con la aptitud para el uso, seguridad, disponibilidad, confiabilidad, mantenimiento, aspectos económicos y de medio ambiente. Este término no se emplea para expresar un grado de excelencia en un sentido comparativo, ni se usa con un sentido cuantitativo para evaluaciones.

Control de Calidad: Son las técnicas y actividades de carácter operacional utilizadas para satisfacer los requisitos relativos a la calidad. Se orienta a mantener bajo control los procesos y eliminar las causas que generan

¹⁷ Manual de Gestión de la Calidad – FCV . I-GESCAL-3010 V.15

comportamientos insatisfactorios en etapas importantes del ciclo de calidad para conseguir mejores resultados económicos.

SAHI: software de administración hospitalaria desarrollado por FCV, propio.

FACTORY: Software adquirido por la FCV para controlar proceso de producción de Productos Hospitalarios y que hace enlace con SAHI para el cruce con producto terminado de inventarios, no lo controla la FCV.

ERP: Entes responsables de pago que incluye aseguradoras, medicina prepagada, eps, soat, etc.

R-SUM: registros desarrollados y registrados en la página de Calidad del Centro Logístico.

I-SUM: Instructivos desarrollados y registrados en la página de Calidad del Centro Logístico.

P-SUM: Procesos desarrollados y registrados en la página de Calidad del Centro Logístico.

4. METODOLOGÍA

La metodología a seguir en el trabajo se desarrolla en cuatro fases, que contemplan:

- **Fase 1**

Marco legal: Se hace una revisión general de la normativa teniendo en cuenta que es de obligatorio cumplimiento para la prestación del servicio y atención en salud, tomando la normativa actual Colombiana de los diferentes estamentos como Ministerio de la Protección Social, INVIMA, ISO, Certificado de Capacidad de Acondicionamiento y Almacenamiento para importadores, etc.

- **Fase 2**

Referenciación: Se hará una revisión de la logística hospitalaria en el entorno nacional e internacional, para establecer un referente de lo ya desarrollado en otras instituciones de salud de la complejidad de la FCV o similar, que hayan tenido éxito para proponer las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento y generación de valor, a la cual deba direccionar el proceso logístico la FCV.

- **Fase 3**

Elaboración del diagnóstico integral del proceso realizado por el Centro Logístico de la Fundación Cardiovascular de Colombia, tomando como guía metódica la planteada por Serna (2008) revisando el entorno, oportunidades, amenazas, la cultura corporativa, fortalezas, debilidades, percepción del cliente interno con encuestas de servicio, priorización de factores, uso de tecnología, espacios locativos e impacto en el desarrollo del proceso logístico, en los procesos de recepción, almacenamiento, administración de inventarios, abastecimiento interno, despacho a clientes externos, reabastecimiento y activos fijos.

En esta fase se incluye:

1. ANALISIS EXTERNO:

Se evalúan las cinco fuerzas incluidas en el diamante competitivo planteado por Michael Porter que son Amenazas de nuevos entrantes, poder de negociación de compradores, poder de negociación de proveedores, amenazas de sustitutos y los competidores existentes. Para obtener la visión del panorama externo a la organización y así establecer las amenazas y oportunidades del sector.

2. ANALISIS INTERNO

Con el propósito de encontrar las debilidades y fortalezas de la organización se realizaran las siguientes actividades.

- **Encuesta de Satisfacción:**

Se realiza con el propósito de conocer y cuantificar la calidad de servicio percibido por los clientes internos del Centro Logístico de la Fundación Cardiovascular y obtener una base para la creación de una estrategia encaminado a la mejora de los procesos realizados por el CLH y que repercuten en la atención oportuna y precisa.

- **Visita a las instalaciones**

Es necesario efectuar un reconocimiento las condiciones actuales de trabajo en el centro logístico con respecto a la infraestructura, dotación y tecnología que manejan para ofrecer el servicio de recepción, almacenamiento, administración de inventario, abastecimiento y distribución de insumos y medicamentos.

Además se debe evaluar el desarrollo de las labores cotidianas del personal y sus aportes para mejorar la calidad del todo el proceso logístico.

3. Análisis POAM Y PIC:

Con el fin de consolidar y validar la información recolectada se Congrega a un grupo de expertos de la FCV con el propósito de generar una visión holística de la situación actual de los factores externos e internos que afectan el desarrollo de los procesos del centro logístico con el fin de obtener la información necesaria para generar estrategias que fortalezcan el desarrollo del centro logístico hospitalario.

- **Fase 4**

Finalmente con la materia prima generada por la referenciación y el diagnóstico, se planteará el direccionamiento estratégico, utilizando para ello la metodología planteada por Serna (2008) planteando la misión, visión, ejes estratégicos del Centro Logístico de la FCV, generando herramientas para la toma de decisiones por parte de la alta dirección y proponiendo las etapas a desplegar, junto con los recursos necesarios para su desarrollo.

4.1 LAS FUENTES DE INFORMACIÓN:

Documentos internos de la FCV, revisión grupal, entrevistas organizadas mediante preguntas o directamente mediante conversaciones que nos permitan obtener información en la fuente, revisión documental, artículos sobre logística y experiencias compartidas de otras organizaciones o trabajos ya adelantados en instituciones hospitalarias. Reporte de indicadores mensuales, reportes de SAHI (Sistema de administración de información hospitalaria)

5. DIAGNÓSTICO CENTRO LOGÍSTICO -FCV

En la fase diagnóstica se visualizó la situación actual del Centro Logístico respecto a la calidad del servicio prestado, su infraestructura, dotación y tecnología; evaluando las debilidades y fortalezas que presentan en el desarrollo de su proceso productivo y teniendo en cuenta los factores externos que afectan su operación.

ANALISIS EXTERNO:

Teniendo en cuenta las cinco fuerzas competitivas planteadas por Michael Porter, se realiza análisis de los factores externos que influyen en el desarrollo de la operación del Centro Logístico de la FCV.

- **Amenazas de nuevos entrantes:**

Existen altas barreras de entrada para el negocio de logística hospitalaria debido a la necesidad de conocer el corazón de las operaciones de las organizaciones prestadoras del servicio de salud y los altos costos que se requieren para ofrecer y garantizar los estándares de calidad de entrega y almacenamiento de los insumos y medicamentos.

- **Amenaza de sustitutos:**

No existe la posibilidad de la amenaza de sustitutos, teniendo en cuenta que las políticas institucionales establecen que no se entregará a terceros la administración de los inventarios, dado que es parte vital en la seguridad del paciente y la actividad logística de abastecimiento forma parte del core del negocio.

- **Poder de negociación de los clientes:**

El Centro Logístico desarrolla sus actividades para las Unidades Estratégicas Empresariales de la FCV, su razón de ser es la prestación de servicios de estos clientes que son cautivos, por lo tanto no tienen poder de negociación con el Centro Logístico.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

El Centro Logístico realiza su abastecimiento con proveedores nacionales e internacionales, éstos tienen alto poder de negociación por la especialidad de algunos productos, regulación de precios máximos por parte del gobierno nacional y la exigencia de pago anticipado para algunos productos.

Algunos proveedores son:

Tabla 9. Algunos proveedores

FARMASANITAS	NEFRO MEDICAS S.A.S
METRONIC	INNOMED S.A
SURGICON S.A	BL LIFESCIENCES
GBARCO	MINDRAI
SUTURES INDIA PVT. LTDA.	

Rivalidad entre competidores existentes:

En la actualidad no se tiene competencia con ningún proveedor de servicios logísticos, el Centro Logístico es una unidad interna que se creó para atender las necesidades de administración de inventarios, abastecimiento y posteriormente avanzó hacia la administración de producto terminado.

A futuro cuando se desarrolle el fortalecimiento del Centro Logístico, se proyecta ofertar servicios justo a la medida y podrá penetrar un nuevo nicho de mercado donde se encuentran competidores como DHL que ha incursionado en la Logística Farmacéutica y Farmasanitas que puede llegar a ofertar éste tipo de servicios.

CONCLUSIÓN:

Por ser el Centro Logístico el responsable de la administración del inventario, abastecimiento y producto terminado, forma parte del core del negocio lo cual hace que esté incorporado en la políticas organizaciones, de tal forma que es privilegiado en su funcionamiento, ya que su actividad aporta al desarrollo de la prestación del servicio de la FCV y no se proyecta externalizarlo.

ANALISIS INTERNO

1. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN:

En el año 2012 se realiza evaluación de satisfacción del servicio prestado por el Centro Logístico a sus clientes internos en los parámetros de atención al cliente y despachos de productos.

Se incluye personal de diferentes áreas que son los clientes internos a los cuales se les presta el servicio:

- Comercializadora
- Productos Hospitalarios
- Urgencias
- Consulta externa
- Departamento Financiero

Instrumento:

Encuesta de evaluación de satisfacción del Centro Logístico, enfocada en los ítems de atención del personal y despacho de productos. (AnexoB).

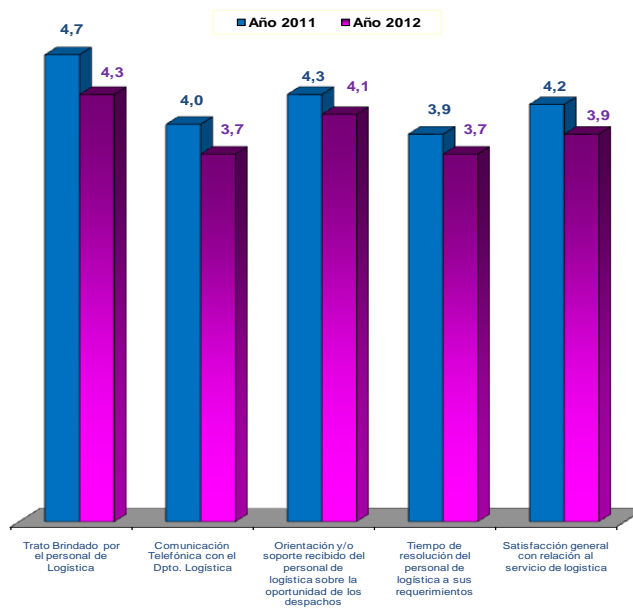
Resultados:

- Con el fin de evaluar la atención del personal del Centro Logístico para con sus clientes internos, se revisaron las siguientes variables

Tabla 10. Resultados

1	Trato brindado por personal de logística
2	Comunicación telefónica con el DPTO. de logística
3	Orientación y/o soporte recibido del personal de logística sobre las oportunidades de los despachos.
4	Tiempo de resolución del personal de logísticas en sus requerimientos.
5	Satisfacción general con relación al servicio de logística.

Gráfica 1. Resultados

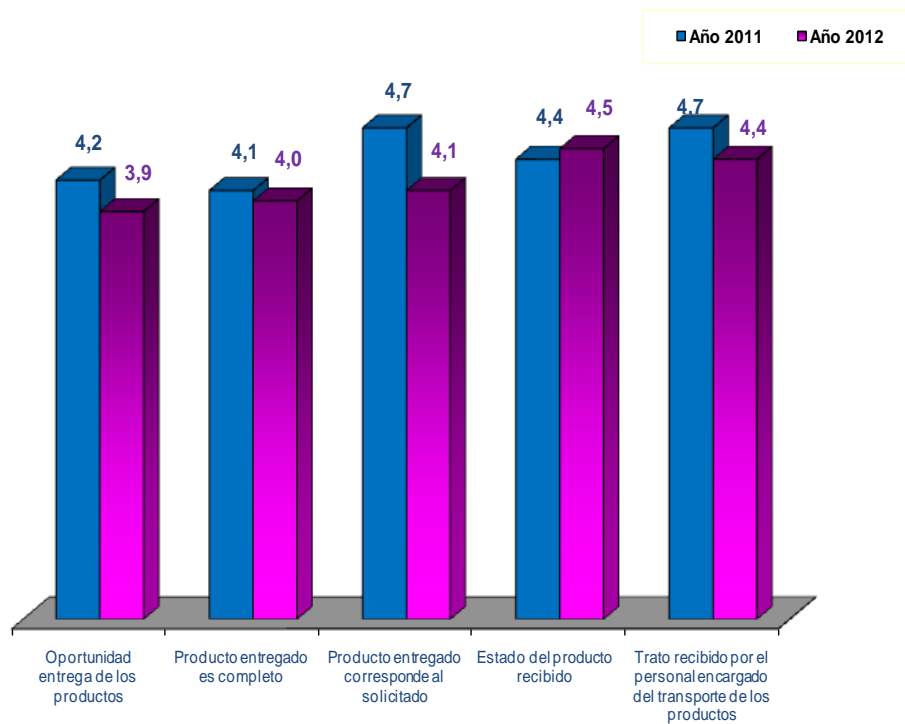


- Para valorar el servicio de abastecimiento de productos se evaluaron las siguientes variables:

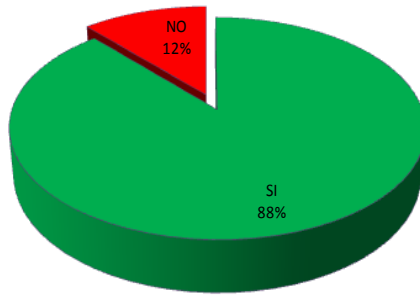
Tabla 11. Abastecimiento de productos

1	Oportunidad entrega de los productos
2	Producto entregado es completo
3	Producto entregado corresponde al solicitado
4	Estado del producto recibido
5	Trato recibido por el personal del transporte de los productos

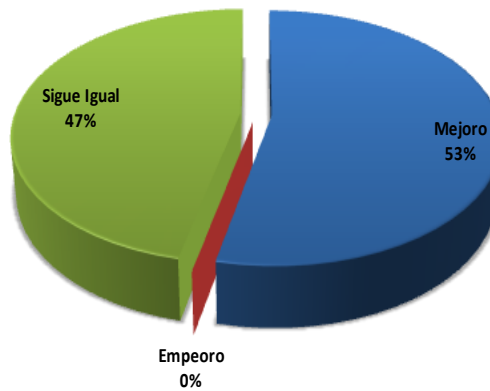
Gráfica 2. Abastecimiento de productos



- Con respecto a la pregunta: Obtiene respuesta y/o solución a las reclamaciones o no conformidades presentadas al Centro Logístico, el resultado fue:



- Percepción del servicio en el 2012 comparado con el de años anteriores



2. VISITA A INSTALACIONES:

Se realizaron visitas los días 16 y 18 de Julio de 2013 con el fin de verificar y documentar la situación actual del Centro Logístico con respecto a su infraestructura, dotación, tecnología y desarrollo de actividades cotidianas para el funcionamiento de su operación.

Instrumentos:

Evidencia fotográfica, encuestas y entrevistas informales al equipo de trabajo del centro logístico con el fin de conocer los métodos para el desarrollo de sus actividades y las falencias que se presentan actualmente.

Evidencia Fotográfica.

El centro Logístico desarrolla sus operaciones en tres pisos que se comunican externamente por una escalera.

Piso 1:

Se encuentra el área de ventas con su respectiva bodega. En la figura 10 Se observa el desarrollo de la operación interna en la bodega de almacenamiento y la figura 11 muestra la entrada a dicho establecimiento.

Figura 10. Operación Ventas Externas

Figura 11. Bahía de Entrada Ventas Externas



Piso 2:

Se encuentra la bodega correspondiente al Centro Logístico.



Piso 3:

Se encuentra la bodega de medicamentos.



La comunicación entre el piso 1, 2 y 3 se realiza a través de escaleras ubicadas en la parte externa de cada una de las bodegas:



Conclusiones.

• DE LA INFRAESTRUCTURA:

- La infraestructura física no cumple con las condiciones para el almacenamiento de los productos establecidas en la resolución 4002 de 2007.
- Instalaciones son inseguras para la ejecución del proceso diario por parte del personal involucrado, su desplazamiento se hace en segundo y tercer piso, sin comunicación interna segura que evite desplazamientos innecesarios por parte del personal y ninguno llega los requisitos.

• DE LA DOTACION

- No disponen de herramientas que les faciliten la ejecución de la operación logística (escaleras, carros para picking, equipos para recepción y alistamiento, etc.) la operación es manual.

• DE LA TECNOLOGÍA

Tienen ausencia total de herramientas tecnológicas para el desarrollo de las operaciones, diferentes software para administrar inventarios, no disponibilidad de herramientas para registro de información en tiempo real.

• **DE EL DESARROLLO DE LAS LABORES DIARIAS:**

Son ejecutadas en su totalidad de manera manual, se genera desgaste físico, desplazamientos permanentes por los diferentes espacios físicos para almacenamiento, se tiene riesgo ergonómico.

ANALISIS PCI y POAM:

Siguiendo la metodología planteada en el libro gerencia estratégica de Humberto Serna Gómez, se realiza el diagnóstico integral del proceso realizado por el centro logístico de la Fundación Cardiovascular De Colombia, de la siguiente manera:

La metodología utilizada para desarrollar dicho análisis fue la siguiente:

1. Conformación de un grupo estratégico para análisis PCI y POAM.
2. Desarrollo de la reunión con dicho grupo usando la metodología Philips 6.6 modificada.

Grupo estratégico:

Se reúnen personal de las diferentes áreas de la organización, con el fin de obtener una visión holística de la prestación del servicio.

Se incluyen áreas directamente involucradas con el desarrollo del proyecto e indirectamente involucradas (beneficiadas) en el cambio planteado.

Conformado por:

Tabla 12. Grupo estratégico

Nombre	Área	Cargo
Liliana Crespo	Servicio farmacéutico	Jefe de servicio Farmacéutico
LauraCaicedo	Servicio farmacéutico	Regente de Farmacia
RubénDaríoVargas	Asistencial	Médico Internista

Nombre	Área	Cargo
Laura castillo	Facturación	Jefe de Facturación
Sandra Tapias	Comercializadora	Coordinadora
Yurley Rueda	Productos Hospitalarios	Jefe Comercial
Diana Cáceres	UCI adultos y coronaria	Auxiliar de Enfermería
Claudia Garzón	UCI trasplantes	Auxiliar de stock medicamentos de alto costo
Adriana Ramírez	Neonatal	Auxiliar de stock medicamentos de alta complejidad
Carlos Manuel Ruiz	Centro Logístico	Jefe del Centro Logístico.
Giovanni Vera	AUX. centro logístico	Auxiliar de inventarios de alto costo
Silvia Vargas	TICs	Jefe de Desarrollo Tecnológico

Instrumento: Se entrega el formato diseñado para facilitar el desarrollo del análisis PCI y POAM realizado por el grupo estratégico. (Ver AnexoC) se incluye en dicho formato una escala de ALTO, MEDIO, y BAJO, con el fin que el grupo mida el impacto de cada variable en la FCV. Los criterios para la medición fueron acordados, así:

1. ALTO: 76%- 100%
2. MEDIO 51%- 75%
3. BAJO: 0%- 50%

Desarrollo:

1. **Fecha: 22 AGOSTO DE 2013**
2. **Metodología de trabajo:** Se acogió el método Philip 6.6 modificada para efectos de la cantidad de subgrupos (dos) que desarrollaron la actividad, cada uno conformado por 6 personas, un moderador en cada subgrupo y un moderador general de la actividad.

3. Tiempos:

- **Tiempo total de la actividad:** 90 minutos
- **Debate en cada subgrupo:** 24 minutos distribuidos así:
 - 6 minutos por cada variable de estudio (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).
- **Debate general:** 50 minutos
- **Pausa activa:**
 - 15 minutos

Resultado: se encontraron variables internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) que afectan la organización con relación al funcionamiento del Centro Logístico cada una evaluada con su respectivo nivel de impacto dentro de la Fundación Cardiovascular De Colombia (ver ANEXO 4, PCI Y POAM conclusiones)

Tabla 13. Conclusiones del PCI Y POAM

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Importadores directos de productos	1	Disponibilidad de soluciones tecnológicas para administración de la cadena de abastecimiento
2	Capacidad de desarrollo tecnológico propio	2	Economía de escala por plan de compra consolidado
3	Experiencia y conocimiento de la ejecución del proceso	3	Capacidad de negociación con proveedores
4	Segmento de clientes cautivos	4	Proveedores como aliados estratégicos (In house)
5	conciencia ante la necesidad de cambio	5	Adquisición de espacios de almacenamiento
6	Enfoque centrado en la seguridad del paciente	6	Sistema de integración con clientes (CRM- Video conferencias)
7	Capacidad de financiación	7	Referenciaciones en buenas prácticas de la cadena de abastecimiento
8	Decisión estratégica del desarrollo del centro logístico	8	Administración de nuevas clínicas por parte de la FCV
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	Operación manual de las actividades logísticas	1	Cancelación del certificado de importadores
2	oferta de servicio limitada a la estructura	2	Regulación de precios de insumos y
3	Integración y transversalidad de los procesos de compras y abastecimiento	3	Colapso del sistema de seguridad social
4	Planeación tecnológica integral	4	Suspensión de despacho de proveedores
5	Cadena de abastecimiento fraccionada	5	Infraestructura vial
6	Oportunidad en el abastecimiento		
7	Infraestructura y espacios de almacenamiento		
8	Administración del proceso de almacenamiento		
9	Cualificación del talento humano		
10	No cumplimiento de parámetros legales		
11	Conciencia de costos		

Fuente: Elaboración propia.

CONFORMACION DE LA DOFA:

De acuerdo con el trabajo desarrollado por el primero grupo estratégico y teniendo como foco que la toma de decisiones, se realiza en la alta dirección de la FCV la presentación de la DOFA, para socializar y compartir la óptica de quienes viven el proceso diariamente, con el fin de generar conciencia de la importancia de la Logística y lo que aporta a la estrategia, en la actividad se consolida el diagnóstico realizado por el grupo estratégico primario con respecto al análisis PCI y POAM y evaluar la pertinencia de dichas variables generando la posibilidad de agregar, modificar o eliminar variables.

1. Conformación de un segundo grupo estratégico
2. Uso de la método de mesa redonda para el desarrollo de la reunión con un segundo grupo estratégico.

GRUPO ESTRATÉGICO:

Se crea con el fin de concertar y validar los resultados que se obtuvieron del PCI y POAM inicial y conformar la DOFA con las variables pertinentes.

Conformado por

Tabla 14. Grupo estratégico

Nombre	cargo	área
Carlos Manuel Ruiz	Jefe del Centro Logístico	Centro Logístico
Jaider Rodríguez	Jefe de Hardware	TICs
Silvia Vargas	Jefe de Desarrollo Tecnológico	TICs
Gilberto Reyes	Director de TICs	TICs
Martha Bahamón	Subgerente Administrativa	Comercializadora
Víctor Castillo	Director Ejecutivo de la FCV	
Rosalba Díaz	Subgerente Administrativa y Financiera ICF	
Sonia Ramírez	Directora General de Operaciones	

Desarrollo:

1. Fecha: 16 DE SEPTIEMBRE DE 2013

- 2. Metodología de trabajo:** se usó el método de mesa redonda, para la puesta en común de las variables y la evaluación respectiva y se generó el debate para la conformación final de una matriz DOFA.

3. Tiempos:

- **Duración total:** 75 minutos.

4. Resultado:

Se obtuvo la consolidación de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades más influyentes sobre el Centro Logístico de la FCV y se conformó la matriz DOFA, con dichas variables; se definió el impacto de cada una utilizando como referente la escala ALTO, MEDIO, BAJO usada anteriormente.

Tabla 15. Oportunidades

NO.	DESCRIPCION	IMPACTO
1	Disponibilidad de soluciones tecnológicas para administración de la cadena de abastecimiento	A
2	Economía de escala por plan de compra consolidado	A
3	Capacidad de negociación con proveedores	A
4	Proveedores como aliados estratégicos (In house)	A
5	Adquisición de espacios de almacenamiento	A
6	Sistema de integración con clientes (CRM- Video conferencias)	M
7	Referenciaciones en buenas prácticas de la cadena de abastecimiento	M
8	Administración de nuevas clínicas por parte de la FCV	M

Tabla 16. Amenazas

NO.	DESCRIPCION	IMPACTO
1	Cancelación del certificado de importadores	A
2	Regulación de precios de insumos y medicamentos	M
3	Colapso del sistema de seguridad social	M
4	Suspensión de despacho de proveedores	M
5	Infraestructura vial	M

Tabla 17. Fortalezas

NO.	DESCRIPCION	IMPACTO
1	Importadores directos de productos	A
2	Capacidad de desarrollo tecnológico propio	A
3	Experiencia y conocimiento de la ejecución del proceso	A
4	Segmento de clientes cautivos	A

5	conciencia ante la necesidad de cambio	M
6	Enfoque centrado en la seguridad del paciente	M
7	Capacidad de financiación	M
8	Decisión estratégica del desarrollo del centro logístico	M

Tabla 18. Debilidades

NO	DESCRIPCION	IMPACTO
1	Operación manual de las actividades logísticas	A
2	oferta de servicio limitada a la estructura	A
3	Integración y transversalidad de los procesos de compras y abastecimiento	A
4	Planeación tecnológica integral	A
5	Cadena de abastecimiento fraccionada	A
6	Oportunidad en el abastecimiento	M
7	Infraestructura y espacios de almacenamiento	M
8	Administración del proceso de almacenamiento	M
9	Cualificación del talento humano	M
10	No cumplimiento de parámetros legales	M
11	Conciencia de costos	M

CONCLUSIONES:

El primer grupo plantea las deficiencias en software, espacio físico, manualidad del proceso y falta de integración, situación que en la puesta en común se repite. En el desarrollo de la segunda dinámica que tiene como fin sensibilizar la situación actual del Centro Logístico, para que desde la perspectiva de direccionamiento y estando en el más alto nivel, se posicione el tema de logística hospitalaria y lo que representa para el desarrollo de la estrategia.

Se concluye que se debe trabajar en tecnología, unificación de software, información, integración de procesos y prepararse para los retos cercanos que tiene la FCV.

6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CENTRO LOGÍSTICO

Como resultado del diagnóstico y cruce de variables se desarrolla la generación de estrategias que son planteadas y socializadas con el equipo que ejecuta la operación y el cuerpo directivo de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

6.1. GENERACION DE ESTRATEGIAS:

Se desarrollaron las siguientes estrategias a partir de la matriz DOFA estructurada anteriormente con la información obtenida y valorada por los grupos estratégicos.

Tabla 19. Estrategias FO

FO	
F102	PLANEAR ADQUISICIONES CONSOLIDADAS: Disponer de un Plan de compras anual que permita adquisiciones consolidadas para tener producto de la mejor calidad a los mejores precios
F201	Disponer de información integral y en tiempo real para los clientes y proveedores

Tabla 20. Estrategias DO

DO	
D302	Asegurar procesos de integración y transversalidad para la mejor toma de decisiones
D106	Generar un único sistema de información para administrar la cadena de abastecimiento
D401	
D508	Expandir la capacidad de servicio
D205	Incrementar área locativa para desarrollo de actividades.
D807	Asegurar la manipulación y conservación de insumos y medicamentos
D206	Diseñar, Desarrollar e Implementar proyecto de CRM
D101	

Tabla 21. Estrategias FA

FA	
F8A1	Integrar procesos para asegurar la calidad en el almacenamiento de los insumos y medicamentos
F3A4	Desarrollar cadena de abastecimiento para garantizar proveedores aliados

Tabla 22. Estrategias DA

DA	
D11A2	Promover cultura de uso eficiente de recursos
D10A1	Asegurar infraestructura para el desarrollo de la operación logística
D6A4	Entregar pedidos oportunos, correctos y completos

Ver Anexo 5.

6.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

MISIÓN

Ofrecemos soluciones integrales en logística hospitalaria con procesos eficaces, calidad, oportunidad y costos razonables para contribuir al desarrollo empresarial de la FCV.

VISIÓN

En 5 años ser el operador logístico hospitalario para la Fundación Cardiovascular de Colombia, ofertando soluciones flexibles justo a la medida.

VALORES DEL CENTRO LOGÍSTICO

Figura 12. Valores del centro logístico



MEGA

Entregar soluciones integrales en logística hospitalaria ajustadas a las necesidades de las Unidades Estratégicas Empresariales de la Fundación Cardiovascular.

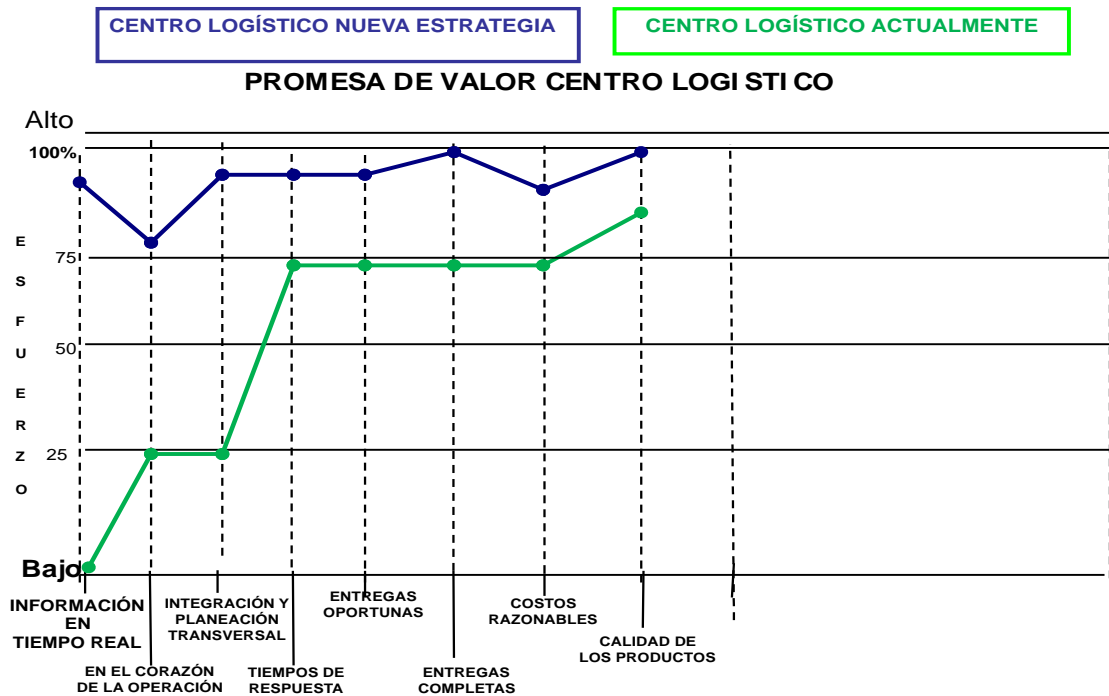
GAP DE VALOR

- 1) Coadyuvar de manera proactiva a las Unidades Misionales para que cumplan el objetivo de la atención segura del paciente.
- 2) Convertirnos en el principal aliado y facilitador de la U.E.E para asegurar la mejor prestación de servicios de salud.
- 3) Penetrar el corazón de la operación para facilitar nuestra capacidad de prever soluciones en la cadena de Abastecimiento.
- 4) Incrementar nuestra excelencia operacional para impactar la gestión de costos de la FCV.

ATRIBUTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR.

Los atributos seleccionados para la propuesta de valor del Centro Logístico, resultaron de las conclusiones generadas en las reuniones del grupo estratégico y socialización de la estrategia con el equipo directivo de la FCV.

Figura 13. Atributos de la propuesta del valor



Fuente: Diseño propio autora

Información en tiempo real¹⁸

De acuerdo el diccionario de SupplyChain Management, la información en tiempo real permite a los actores de la cadena de abastecimiento poder interactuar rápidamente con tiempos definidos para la toma de decisiones ya que disponen de la información, que puede ser consultada en los diferentes puntos de servicios y éstos también entregan información de sus necesidades. Se dispondrá de

¹⁸Mora García, Luis Aníbal. Diccionario de Supply Chain Management: terminología de la cadena de abastecimientos. Ecoe Ediciones-<http://site.ebrary.com/id/10536200?>

información detallada, consolidada, actualizada y exacta. Ofrecer a nuestros clientes internos y externos información general y al detalle del universo de insumos y medicamentos de los que se disponen en el Centro Logístico, para el proceso de abastecimiento, facilitando el conocimiento de forma inmediata de las referencias, cantidades, lotes, fechas de vencimiento y ubicación dentro del proceso de almacenamiento.

En el Corazón de la operación

Desarrollar el conocimiento sobre nuestros clientes, sobre sus necesidades, nuevos negocios y ser la solución en el proceso de abastecimiento, administración de inventarios y facilitadores en el control del gasto.

Entender que el cliente tiene necesidades que se deben satisfacer a su medida y generar una operación que cumpla con los requerimientos. Generar la capacidad de innovar y facilitar la generación de nuevos servicios acorde con las necesidades cambiantes. (Nuevas técnicas en las Clínicas, exportación de servicios y productos, etc.), generando valor agregado para la seguridad de paciente.

Integración y Planeación Transversal.

Integrando la política organizacional 'FCV Somos todos', éste atributo apoya la estrategia en la integración de los procesos de abastecimiento y planeación transversal de la organización para que el Centro Logístico, clientes internos y proveedores dispongan del soporte que permita obtener información consolidada y entregar mejor servicio y agilidad de respuesta, aportando a los costos razonables.

Tiempos de respuesta

Son los tiempos contemplados en los acuerdos de servicio donde se acordará la capacidad de respuesta de apoyo logístico hospitalario para sus clientes, desde su solicitud hasta la entrega final.

Entregas oportunas:

Entregas realizadas en los tiempos estipulados según acuerdo de servicios, herramienta que se desarrollará para establecer los parámetros de medida con los clientes.

Entregas Completas

Producto entregado de acuerdo con las solicitudes realizadas por los diferentes servicios en las cantidades de referencias requeridas y cantidades pedidas, así como en la calidad y oportunidad.

Costos razonables

Disponer del inventario necesario, en las cantidades mínimas que garanticen el despacho oportuno y con la celeridad requerida que responda a la atención del paciente, con costos razonables ajustados a los parámetros de calidad establecidos por los clientes en especial las clínicas, aportando a la rentabilidad de los servicios e impactando sobre los costos de la logística para su administración de los inventarios.

Calidad de los productos.

Garantizar que los inventarios de insumos y medicamentos estén cumpliendo con los parámetros de calidad, temperatura, humedad, limpieza, manipulación y seguridad, buenas prácticas de almacenamiento y distribución que contribuyan a la seguridad del paciente.

6.3. MAPA ESTRATÉGICO DEL CENTRO LOGÍSTICO.

El diseño del direccionamiento está basado en tres vectores estratégicos que son:

1. La productividad del Centro Logístico al servicio de la FCV.
2. La gestión integral de los clientes para apoyar la seguridad del paciente
3. Innovación para integrar sistemas tecnológicos.

Estos tres ejes en su desarrollo moverán toda la estrategia del direccionamiento propuesto en el proyecto, donde el primero desarrolla los objetivos de corto plazo, el segundo eje los objetivos de mediano plazo y el tercero los objetivos del largo plazo.

La lógica del diseño implica que los tres ejes son transversales a las cuatro perspectivas del Balanced Score Card:

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.**

Es el cimiento de la estructura de la estrategia, dado que desde allí se movilizará el capital humano desde el punto de vista del conocimiento, mejoramiento de habilidades, la alineación con la estrategia, el liderazgo del equipo en cada responsabilidad asignada; adicional la perspectiva conlleva las inversiones necesarias en personal, capacitación y dotar de las herramientas tecnológicas y equipamiento requerido para que la toma de decisiones sea efectiva en el apalancamiento de la perspectiva de procesos.

- **Perspectiva de Procesos.**

La perspectiva plantea el desarrollo de los objetivos estratégicos de los procesos críticos, que movilizarán la entrega de los atributos de la propuesta de valor que el Centro Logístico les ofrecerá a sus clientes internos y de igual manera soportará

desde el punto de vista de la productividad, los objetivos que aportan a obtener costos razonables e incremento de ingresos.

- **Perspectiva de los Clientes.**

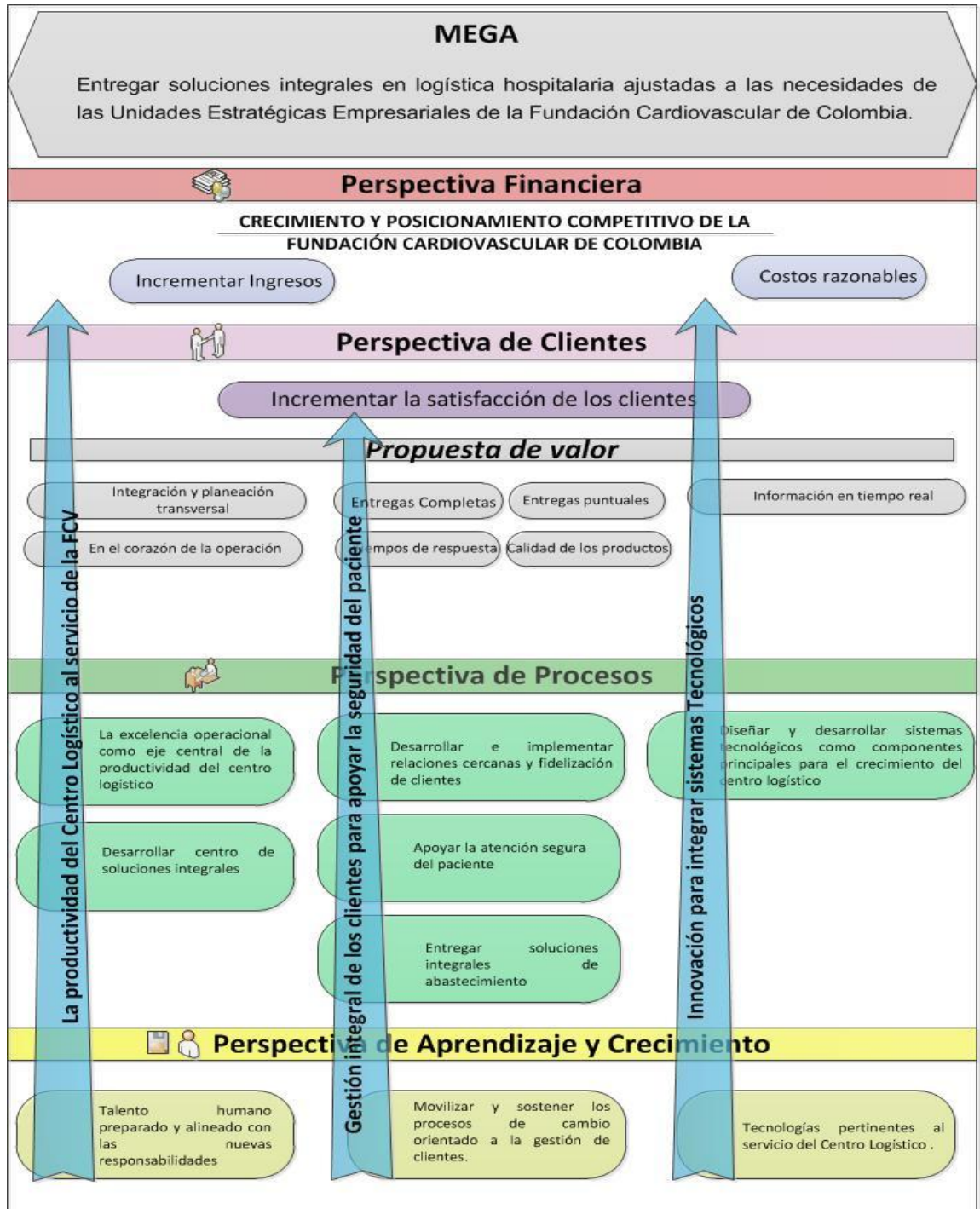
Ésta perspectiva permitirá monitorear el cumplimiento de la promesa de valor que conllevan los atributos (Integración y planeación transversal, en el corazón de la operación, entregas puntuales, entregas completas, tiempo de respuesta, calidad de los productos e información en tiempo real), la percepción positiva y aceptada de cada uno de éstos atributos permitirán medir el grado de satisfacción de los clientes internos y externos del Centro Logístico.

- **Perspectiva Financiera.**

Ésta perspectiva es la que mide los resultados de sostenibilidad y posicionamiento del Centro Logístico, cuyos resultados se verán positivos siempre y cuando las perspectivas anteriormente mencionadas se desarrollen en su lógica de relación causal. Donde, si preparamos y alineamos nuestro talento humano, si desarrollamos una cultura empresarial pertinente y realizamos las inversiones requeridas en tecnología, todos los objetivos estratégicos de los procesos críticos que mueven la propuesta de valor, se desarrollarán con la dinámica esperada, generando los resultados con los clientes internos y los resultados financieros de largo plazo.

Finalmente la lógica del diseño permite colegir, que si todo lo anterior se desarrolla con la pertinencia requerida, se estará caminando en el horizonte del cumplimiento de la mega propuesta (Entregar soluciones integrales en logística hospitalaria ajustadas a las necesidades de las U.E.E. de la Fundación Cardiovascular de Colombia).

Figura 14. Mapa estratégico centro logístico –FCV.



Fuente: Diseño propio autora

6.4 DESARROLLO DE PERSPECTIVAS DEL MAPA ESTRATÉGICO.

En el desarrollo del direccionamiento estratégico se plantearon los siguientes ejes estratégicos fruto del análisis objetivo de las variables críticas de éxito bajo un esquema de trabajo participativo:

6.4.1. Ejes estratégicos

1. LA PRODUCTIVIDAD DEL CENTRO LOGÍSTICO AL SERVICIO DE LA FCV.

Desarrolla el músculo operacional del Centro Logístico que le permite prestar los servicios en la cadena de abastecimiento y gestión de inventarios a las diferentes U.E.E. y Clínicas administradas por la FCV, pasando de una operación manual a disponer de herramientas de gestión que faciliten oportunidad, control y la mejora del servicio. Es el eje del corto plazo que aporta a optimizar la productividad, efectividad y toma de decisiones para mejorar operacionalmente la cadena de abastecimiento.

Principalmente contiene dos grandes objetivos estratégicos de procesos internos que son:

1. La excelencia operacional como eje central de la productividad del Centro Logístico
2. Desarrollar Centro de Soluciones Integrales.

A su vez en éste eje se desarrolla principalmente de manera directa los siguientes atributos que conforman la propuesta de valor:

- Integración y planeación transversal
- En el corazón de la operación.

2. LAGESTIÓN INTEGRAL DE CLIENTES PARA APOYAR LA SEGURIDAD DEL PACIENTE

La gestión de clientes es el eje medular y fundamento de la estrategia de diferenciación en la cual el Centro Logístico, tiene la responsabilidad garantizar con el apoyo del eje de la productividad, el abastecimiento y gestión de inventarios justo a la medida de las necesidades de los clientes, en la oportunidad, calidad y tiempos pertinentes, de tal manera que sea un factor determinante en la seguridad del paciente. Los resultados de éste eje se alcanzan en el corto mediano plazo esto es dos a tres años.

Para cumplir el desarrollo de éste eje se establecen tres grandes objetivos de procesos que son:

1. Desarrollar e implementar relaciones cercanas y fidelización de clientes.
2. Apoyar la atención segura del paciente.
3. Entregar soluciones integrales de abastecimiento.

Con el desarrollo de los tres objetivos anteriores, se le apunta a la entrega de los siguientes atributos que conforman la promesa de valor:

- Entregas puntuales
- Entregas Completas
- Tiempos de respuesta
- Calidad de los productos

3. INNOVACIÓN PARA INTEGRAR SISTEMAS TECNOLÓGICOS

Este eje genera al Centro Logístico la tecnología que el sistema requiere para su normal funcionamiento y diferenciación, para esto necesita los siguientes elementos alcanzables en el proceso de maduración:

1. Conducir el Centro Logístico para que esté a la vanguardia tecnológica.
2. Disponer de herramientas necesarias para alimentar el sistema de información y eliminar la manualidad improductiva actual.
3. Con los anteriores elementos debe desarrollar la capacidad del manejo de la información oportuna y en tiempo real, para hacer análisis de manera integral en la organización, que permita la toma de decisiones en forma inmediata sobre el manejo de los inventarios, pérdidas y averías.

La innovación permitirá generar la plataforma de interacción con los proveedores para garantizar la información compartida, que aportará las herramientas necesarias para tener la mejor oferta de servicio y facilitar que los proveedores aliados tengan de manera anticipada la proyección que requiere el abastecimiento integral y los clientes internos la información disponible para solucionar sus requerimientos.

Los resultados de éste eje tienen un horizonte de mediano largo plazo, dado que requiere un proceso de interiorización, gestión de cambio y desarrollar productos para proponer a los clientes como oferta anticipada a sus necesidades.

El eje comporta el desarrollo de un objetivo estratégico de procesos internos que es:

1. Diseñar y desarrollar sistemas tecnológicos como componentes principales para el crecimiento del Centro Logístico.

Como resultado del desarrollo del anterior objetivo, se le apunta de manera sustancial al siguiente atributo que hace parte de la propuesta de valor:

- **Información en tiempo real.**

6.4.2. Desarrollo de los objetivos de las diferentes perspectivas

1. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

1.1 ESTRATEGIA No.1: TALENTO HUMANO PREPARADO Y ALINEADO CON LAS NUEVAS RESPONSABILIDADES.

Para el desarrollo de la estrategia y transformación del proceso del Centro Logístico que implica cambios en la orientación del servicio, visión holística de la organización, integración transversal, uso de nuevas tecnologías y orientación a la escucha para desarrollar nuevos productos, se plantea la estrategia del desarrollo del talento humano mediante un programa integrado, alineado con la estrategia que permita aprender en todo momento, haciendo una revisión de las potencialidades actuales versus las que se requieren en la oferta de servicios, dando un enfoque en el desarrollo de habilidades y competencias que potencien el crecimiento del personal para generar valor agregado y disponer de los recursos orientados al cumplimiento del direccionamiento estratégico planteado.

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

- **Asegurar la disponibilidad del capital Intelectual del Centro.**

Proceso para definir la disponibilidad del capital intelectual para que esté alineado con la estrategia, definiendo los cargos estratégicos con sus competencias y plan de capacitación para cerrar brechas, respecto de los atributos que debe trabajar el equipo.

- **Indicador y meta:**

Indicador	Descripción	Meta
Disponibilidad de Capital Intelectual	La disponibilidad de habilidades, talento y conocimiento para realizar las actividades requeridas por la estrategia	50%-70% -100%

** 50% En el primer año, 70% Segundo Año y 100% Tercer año.

- **Iniciativa Estratégica.**

PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS CENTRALES QUE APALANCAN LA ESTRATEGIA.

El proyecto contempla el plan de desarrollo de competencias que construyen y fortalecen las capacidades del equipo de trabajo del Centro Logístico, que aporte al cumplimiento de la ejecución de la estrategia, tomando como referente la disponibilidad pertinente de talento humano, plan de cargos, estructura organizacional, procesos de mantenimiento del recurso humano que orienten la ejecución de la estrategia.(VER ANEXO 6, Estructura Organizacional Centro Logístico)

1.2.ESTRATEGIA No. 2: MOVILIZAR Y SOSTENER LOS PROCESOS DE CAMBIO ORIENTADOS A LA GESTIÓN DE CLIENTES.

Se busca mantener un desarrollo constante y sobresaliente de los procesos orientados a la gestión de clientes, integrando la misión, visión, y los valores con el propósito de brindarles soluciones pertinentes, innovadoras y de calidad. Se definirán e impulsarán los nuevos comportamientos que los funcionarios deben comprender y asimilar, para poder impulsar con éxito los grandes propósitos estratégicos del Centro Logístico.

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

- **Fomentar conciencia e internalización de la misión, la visión y los valores centrales que se necesitan para ejecutar la estrategia centrada en el cliente.**

Desarrollar e impulsar las nuevas conductas que el equipo de trabajo debe comprender y asimilar, para poder impulsar con éxito la escucha de las necesidades de los clientes, para transformarlas en servicio dando soluciones oportunas y generando la cultura de anticiparse al cliente, siendo eje fundamental que el direccionamiento estratégico esté interiorizado y ejecutándose en el desarrollo de las actividades diarias.

- **Indicador y meta:**

Indicador	Descripción	Meta
Conciencia estratégica	Porcentaje capaz de identificar prioridades estratégicas del Centro Logístico	80% - 95%

** 80% En el primer año, 95% al Tercer año.

- **Iniciativa Estratégica.**

PLAN PARA DESARROLLAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA GENERAR EL CAMBIO (ALINEACIÓN -TRABAJO EN EQUIPO- SOLUCIONES INTEGRALES)

El proyecto contempla el trabajo de las siguientes variables que son necesarias implementar en un proceso de cambio:

Comprender el direccionamiento estratégico: Conciencia e internalización de la Misión, la Visión y los valores comunes necesarios para ejecutar la estrategia.

Liderazgo: La disponibilidad de líderes calificados en todos los niveles para movilizar a la organización hacia el cumplimiento de la estrategia, esto teniendo en cuenta la diversidad de procesos que son involucrados en la cadena de abastecimiento y que su interrelación es fundamental para el cumplimiento de los objetivos.

Proceso de comunicación efectivo: Crear un proceso de comunicaciones claras que incluyen retroalimentación y aprendizaje estratégico en doble vía.

Las Nuevas responsabilidades: Todas las personas involucradas en el proceso de abastecimiento deben comprometerse con las nuevas responsabilidades y el logro de las diferentes metas propuestas, para que se cumplan con las estrategias planteadas para el crecimiento y satisfacción de los clientes.

1.3. ESTRATEGIA No.3. TECNOLOGÍAS PERTINENTES AL CENTRO LOGÍSTICO.

Realizar una revisión de las falencias tecnológicas actuales del centro logístico para el desarrollo de su operación, y consecutivamente integrar todos los procesos que puedan ser automatizados por medio de sistemas de información pertinentes al desarrollo tecnológico constante y permanente del Centro Logístico como unidad estratégica de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

- **Actualizar tecnologías de hardware y sistemas de información pertinentes a los nuevos retos de integración de sistemas de información.**

Con este objetivo se persigue el desarrollo holístico tecnológico del centro Logístico, integrando todos los sistemas y redes que analicen, interpreten y compartan información y conocimiento a lo largo de la cadena de abastecimiento, además de una adecuación de la infraestructura tecnológica, que permita el uso de aplicaciones de capital de información orientado siempre a la innovación tecnológica que fortalezca la estrategia trazada para el Centro Logístico.

- **Indicador y meta.**

Indicador	Descripción	Meta
Disponibilidad de tecnologías de la información	En este indicador se califica el estado del arte de la tecnología hoy, y el estado del arte de la tecnología pertinente en relación con lo que se necesita para la ejecución del proyecto.	100% de lo programado para el período

- **Iniciativa Estratégica**

PLAN DE INVERSIONES EN TECNOLOGÍAS PERTINENTES

Realizar una inversión financiera con el fin de adquirir, desarrollar e instalar los programas, infraestructura tecnológica y personal capacitado, que contribuyan al desarrollo tecnológico del Centro Logístico, permitiendo su modernización y generando herramientas que faciliten la ejecución eficiente de los servicios y optimización de los recursos.

Estas nuevas tecnologías permitirán prestar servicio confiable, oportuno y novedoso, de manera que exista un flujo de comunicación bidireccional a lo largo de toda la cadena de abastecimiento, actualizando el hardware, integrando un solo sistema de información, disponiendo de herramientas para el registro en línea de la información de inventarios y clientes.

2. PERSPECTIVA DE PROCESOS.

2.1 ESTRATEGIA No. 1: LA EXCELENCIA OPERACIONAL COMO EJE CENTRAL DE LA PRODUCTIVIDAD DEL CENTRO LOGÍSTICO.

Integra los diferentes procesos que intervienen en la cadena de abastecimiento y genera una conciencia al interior de la organización en el manejo eficiente de los recursos, orientando las actividades que sean necesarias para realizar las compras planeadas e integradas que permiten lograr economía de escala y aporten a la disminución del costo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

OBJETIVO UNO.

- **Promover cultura de uso eficiente de recursos:**

Desarrollar la cultura de uso eficiente de recursos es vital para la organización, especialmente en el sector salud que son limitados y adicional a ello el Gobierno reglamenta los precios máximos de venta de los medicamentos, afectando los márgenes de rentabilidad; por lo que es necesario que se impacte en la cultura de disponer de óptimos niveles de inventario requeridos para la prestación segura de los servicios, con costos razonables.

- **Indicadores y metas:**

Indicador	Descripción	Meta
% de avance del proyecto de cultura del uso eficiente de recursos	Seguimiento del proyecto ejecutado Versus lo planeado por trimestres.	100% de lo programado para el periodo
número de stock satélites	Cantidad de inventarios satélites en diferentes servicios de la FCV.	40-5

**Al iniciar el proyecto se enumeran los stocks que tienen diferentes servicios que se estima en 40 actualmente y se plantea tener máximo 5 al finalizar el proyecto.

- **Iniciativa estratégica:**

PROYECTO PARA DESARROLLAR CULTURA DE UTILIZACIÓN ÓPTIMA DE RECURSOS:

Proyecto de agenda de cambio de cultura, respecto a la utilización de recursos para la prestación del servicio de atención en salud, generando cambio de pensamiento y alineación con seguridad del paciente, haciendo uso de los productos necesarios, evaluando, planificando y generando criterios óptimos de compra con el fin de evitar desperdicios de recursos y oferta abierta de los mismos.

OBJETIVO DOS.

- **Asegurar procesos de integración y transversalidad para la mejor toma de decisiones.**

Integrar la cadena de abastecimiento y los procesos que impactan en su ejecución, partiendo de la generación de la necesidad (Clínica o U.E.E.), consolidación, gestión con proveedores, integración de la información para la toma de decisiones, niveles de inventarios, acuerdos de servicios y valor agregado

para los clientes, anticipando las necesidades, lo que le permite a la organización realizar una mejor planeación, visualización y economía de escala.

- **Indicador y meta**

Indicador	Descripción	Meta
Número de compras consolidadas	Cantidad de órdenes de compra generadas para el abastecimiento.	menor a 200 compras al mes

- **Iniciativa Estratégica**

PROYECTO PARA ESTRUCTURAR E INTEGRAR LA CADENA DE ABASTECIMIENTO:

Este proyecto para su realización contempla varias etapas, en las cuales se deben garantizar el análisis interno y desarrollo de las diferentes áreas que actualmente intervienen en la gestión de la cadena de abastecimiento. Las áreas se encuentran inmersas en dos niveles jerárquicos: el corporativo y la unidad estratégica empresarial de Comercializadora, con objetivos e intereses distintos.

Se propone realizar un análisis del equipo de trabajo que interviene en la actividad logística, planeación de la compra, compras, almacenamiento, abastecimiento y satisfacción del cliente, con el propósito de unificar las áreas bajo la dirección del corporativo de manera temporal hasta realizar el proceso de maduración del direccionamiento estratégico del Centro Logístico, donde se establecerán todos los perfiles, responsabilidades, funcionamiento y posicionamiento como valor agregado para las U.E.E.; a partir del cuarto añoabrirla posibilidad de ofertar servicios.

Figura 15. Cadena de abastecimiento (Propuesta)



Fuente: Diseño propio autora.

OBJETIVO TRES.

- **Planear adquisiciones consolidadas.**

La integración de la información de las Clínicas, permite que el proceso de compra se haga de manera estratégica, consolidando las necesidades, proyectando los consumos de las mismas y mejorando los costos de adquisición como oportunidad en el nivel de servicio y abastecimiento; aporta a direccionar acciones sobre compras de productos importados para mejorar rentabilidad en productos.

- **Indicador y meta**

Indicador	Descripción	Meta
Valor del nivel de inventarios	Sumatoria de los productos que se gestionan en almacenamiento con corte mensual.	Menor a 5.000 millones.

- **Iniciativa estratégica**

PROYECTO PARA ESTRUCTURAR E INTEGRAR LA CADENA DE ABASTECIMIENTO. (Desarrollado en el objetivo dos)

2.2 ESTRATEGIA No. 2:DESARROLLAR CENTRO DE SOLUCIONES INTEGRALES

Desarrollar la infraestructura requerida del Centro Logístico, el despliegue de ésta estrategia es la que genera la posibilidad real de ofertar servicios en las condiciones de espacio, acondicionamiento, seguridad e higiene que demandan los productos del sector salud, este es el corazón operativo, se dotará en planta física y equipamiento, generando la posibilidad de cumplir con los estándares normativos y crear valor agregado para los clientes y generando la gestión de la cadena de abastecimiento como un proceso transversal y centralizado en la FCV.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

OBJETIVO UNO.

- **Asegurar infraestructura para el desarrollo de la operación logística.**

Generar el espacio físico que requiere el Centro Logístico para desarrollar la operación, en los procesos de recepción, almacenamiento, alistamiento, conservación, distribución, abastecimiento, que garantice que la oferta de servicio cumple con las condiciones mínimas exigidas y que se potencializa para ofrecer valor agregado a los clientes interno y externos.

• **Indicador y Meta:**

Indicador	Descripción	Meta
Resultados de las auditorias de cumplimiento de requisitos	Construir una herramienta para el almacenamiento que contemple el cumplimiento de requisitos señalados en la resolución 4002 y demás normas que aplican al proceso logístico de la FCV, generando una lista de chequeo con todos los parámetros.	80%-100%

** Meta del 80% para el 2014, se plantea que en el primer año se dispondrá de la construcción de la planta física de manera propia, trabajo que en la actualidad ya se está adelantando y se espera que en los próximos cinco años se cumpla con el 100% de todos los parámetros exigidos para este proceso de almacenamiento que abarca: Instalaciones, áreas requeridas para cada uno de esos procesos, personal requerido, la capacitación, el saneamiento de higiene, los equipos y documentación que se requiere para cumplir con todos los parámetros actuales y podemos anticipar a los nuevos desarrollos.

• **Iniciativa estratégica**

PROYECTO PARA DESARROLLAR INSTALACIONES APROPIADAS PARA GARANTIZAR CONDICIONES OPTIMAS DE ALMACENAMIENTO.

El proyecto contempla las actividades de inversión en planta física, equipamiento y herramientas, que permitan el desarrollo de las labores cotidianas del personal de almacenamiento y abastecimiento, contemplando la integración de la cadena de abastecimiento ya tratada en puntos anteriores. Incluye la distribución del almacén para la adecuada conservación del producto y labor diaria, proceso de planeación, gestión con Proveedores, compras, establecer controles para su seguimiento e implementación de la Cadena de Abastecimiento.

Figura 16. Avance construcción Centro Logístico FCV



Fuente: Fotografía tomada el 31 octubre de 2013.

OBJETIVO DOS

- **Integrar y consolidar la cadena de abastecimiento.**

Se busca integrar todos los procesos de la gestión de la cadena de abastecimiento, en una sola área de servicios, es decir que el análisis de la necesidad, la requisición, la compra, la recepción, el almacenamiento y el abastecimiento conformen una sola estructura unificada.

Se recomienda que en la etapa inicial (los primeros tres años donde desarrolla la maduración el Centro Logístico) el liderazgo en la integración de los procesos lo asuma el área corporativa, incluyendo a la unidad estratégica empresarial de compras y al Centro logístico, con el fin de generar un análisis integral, fortalecer la integración y transversalidad de los procesos, se estima en las iniciativas que dicha etapa sea de tres años y una vez consolidado, el proceso interiorizado y en marcha, se abra el horizonte a partir del cuarto año como unidad estratégica empresarial, donde se proyecten nuevos clientes para la oferta de servicios, generando conocimiento y soluciones holísticas a la organización y caminando en el horizonte de manejo razonable de los costos.

- **Indicador y Meta**

Indicador	Descripción	Meta
porcentaje de cumplimiento de los acuerdos de servicio	Evaluación mensual que se ejecuta con las clínicas a las cuales la FCV les realiza el proceso de gestión de inventarios y abastecimiento; al igual que la evaluación que se hará con las diferentes Unidades Estratégicas Empresariales en las actividades donde se apoye el proceso de administración de productos terminados y de inventario en general.	85%-100%

** Meta del 85% para el 2014, y en los cinco próximos años en el 100% de cumplimiento de los acuerdos realizados con cada uno de los clientes internos.

- **Iniciativa estrategia**

PROYECTO PARA ESTRUCTURAR E INTEGRAR LA CADENA DE ABASTECIMIENTO. (Desarrollado en el objetivo dos)

2.3 ESTRATEGIA No. 3: DESARROLLAR E IMPLEMENTAR RELACIONES CERCANAS Y FIDELIZACION DE CLIENTES

Implementar el desarrollo de las relaciones integrales con el cliente, en el escenario de gana-gana, donde se gestionen herramientas para conocer al cliente, sus necesidades, sus expectativas para crecimiento de sus negocios, necesidades sentidas que no se han resuelto y generar información compartida que les permita hacer ofertas y acuerdos de servicios en la orientación que el direccionamiento estratégico lo propone para el Centro Logístico y que actúen como aliados de la organización, lo que redundará en seguridad del paciente, mejores costos, acuerdos de servicios y manejo de marca compartida.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

- **Diseñar, desarrollar e implementar proyecto de CRM**

Un factor clave para toda organizaciones la relación que tiene con sus clientes, ya que a partir de estas se mejora la calidad del servicio y por lo tanto repercute en un incremento de los ingresos; a partir de lo anterior se hace necesario estructurar un proyecto enfocado al CRM (CustomerRelation Management) con el fin de obtener un flujo de comunicación efectiva entre el Centro Logístico y sus clientes, como base fundamental de conocimiento de los mismo y a su vez generar la capacidad de anticiparse a sus necesidades y garantizar un servicio eficaz y eficiente.

- **Indicadores y metas**

Indicador	Descripción	Meta
NUMERO DE INVESTIGACIONES DE NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	Necesidades que son identificadas, investigadas y desarrolladas como oferta de servicio, para ofertar solución al cliente.	2 AL AÑO
PORCENTAJE DE AVANCE DE LA ESTRUCTURACIÓN DE LA BASE DE DATOS DE INFORMACIÓN DE NECESIDADES DE SERVICIO	Se busca generar una base de datos de todos los clientes actuales y potenciales, con el fin de garantizar un conocimiento integrado de todas sus necesidades presentes y prever las futuras.	50%-75%-100%
PORCENTAJE DE SOLUCIONES ENTREGADAS COMO PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	A partir de la anticipación en los requerimientos exigidos por clientes, se mide el porcentaje de las soluciones efectivas que han sido entregadas en un período definido, ya sea como un nuevo producto o como un "PLUS" al servicio actual que presta el Centro Logístico.	10%-50%-90%

- **Iniciativa Estratégica**

DESARROLLAR UN PROYECTO DE CRM PARA EL CENTRO LOGISTICO

El proyecto contempla la integración tanto tecnológica como operacional del Centro Logístico, con la adquisición de un programa CRM y la centralización de las actividades y procesos entorno a lograr la satisfacción del cliente en todos los aspectos.

Iniciando con un proceso de cambio organizacional, centrado en el cliente y sus necesidades; posteriormente se integra y recopila la información precisa que brinda un conocimiento holístico del cliente (sus exigencias presentes y futuras) y paralelamente se instaura una herramienta tecnológica que sea capaz de generar la sinergia entre la información y la organización con el fin de crear la llamada “inteligencia de clientes” para el Centro Logístico.

2.4 ESTRATEGIA No.4: APOYAR LA ATENCIÓN SEGURA DEL PACIENTE

Implementar el desarrollo de estrategias que contribuyan a la seguridad del paciente, teniendo un nivel de abastecimiento adecuado de insumos y medicamentos, que permita reducir la ocurrencia de eventos adversos por la no disponibilidad de producto para la prestación del servicio y fomentar la integración de los procesos que son clave en la atención de las clínicas.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

OBJETIVO UNO

- **Desarrollar cadena de abastecimiento para garantizar proveedores aliados**

Una vez desarrollada la nueva cadena de abastecimiento planteada para el Centro Logístico, se crearan nuevas alianzas con los proveedores con el fin de generar una relación de ganar-ganar que beneficie a la organización y que facilite el desarrollo de las operaciones del centro logístico.

Para tal fin, se busca crear un flujo de información constante, bidireccional y compartido entre proveedor-Centro Logístico, lo cual generará una mejor propuesta de valor en ofertas, calidad y capacitación, y a su vez beneficia la referenciación comercial mutua, que aportará a la mayor disponibilidad de insumos y medicamentos para la atención de los pacientes.

- **Indicador y Meta.**

indicador	Descripción	Meta
PORCENTAJE DE PROVEEDORES INTEGRADOS DE MANERA EFECTIVA A LA CADENA DE ABASTECIMIENTO	Se indica el número de proveedores (en porcentaje) que se vincularon como aliados estratégicos en la nueva cadena de abastecimiento planteada para el Centro Logístico.	85%-90%

- **Iniciativa Estratégica**

PROYECTO PARA DESARROLLAR PROVEEDORES ALIADOS

El proyecto contempla la integración tanto tecnológica como operacional del Centro Logístico con los proveedores internos y externos, generando las sinergias, que

permitan el conocimiento en tiempo real de las necesidades de abastecimiento, calidad y disponibilidad al igual que la oferta de servicio que éstos puedan garantizar para mantener una disponibilidad de producto.

OBJETIVO DOS

- **Asegurar la manipulación y conservación de insumos y medicamentos**

El Centro Logístico garantizará la conservación y manipulación de insumos y medicamentos bajo los parámetros exigidos por las normas y los estándares de calidad requeridos tanto por la ley, como por la organización en su proceso diferenciador. Para esto se desarrollará los procesos internos que tienen que garantizar que estén estandarizados y que sean revisados de manera periódica para que se actualice de acuerdo con los requisitos de cada uno de los proveedores

El desarrollo de este proceso se debe garantizar a lo largo de toda la cadena de conservación, partiendo desde la recepción y finalizando en los puntos finales de entrega del producto (entrada de almacenes de servicio farmacéutico de cada una de las clínicas).

- **Indicadores y metas.**

Indicador	Descripción	Meta
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LOS ESTANDARES Y PROTOCOLOS DE ALMACENAMIENTO	Establece el seguimiento que se le hará de manera regular a los equipos de trabajo responsables del control del almacén, para que se ejecute de manera precisa el cumplimiento de los estándares establecidos para la excelente conservación de los productos.	100%

PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LOS ESTANDARES Y PROTOCOLOS DE MANIPULACIÓN	Establece el seguimiento realizado al cumplimiento de los protocolos que se establecen para el proceso de manipulación, (alistamiento, empaque y distribución) asegurando que estos se efectúen de acuerdo con los parámetros establecidos, con el fin de ofrecer un producto que aporte a la seguridad del paciente.	100%
NUMERO DE DEVOLUCIONES POR NO CALIDAD DE LOS MEDICAMENTOS E INSUMOS	Corresponde al registro estadístico de las diferentes devoluciones que se tendrán de los almacenes y servicios farmacéuticos de las clínicas, al igual que las devoluciones de los clientes de las unidades estratégicas empresariales.	2%-1% DEL VOLUMEN DE ENTREGAS

- **Iniciativa Estratégica.**

PROYECTO PARA ASEGURAR LA CALIDAD DEL ALMACENAMIENTO Y MANIPULACIÓN DE INSUMOS Y MEDICAMENTOS

El proyecto contempla la revisión, desarrollo e implementación del proceso de almacenamiento de acuerdo con las normas sobre la materia, cumplimiento de las certificaciones a que haya lugar y estandarización de los procesos de almacenamiento, manipulación y distribución, que el Centro Logístico pueda garantizar el adecuado almacenamiento en las condiciones normales y que éstos se puedan extra polar para atender cualquier emergencia que se presente, siendo soporte seguro de abastecimiento para la atención de los pacientes.

2.5 ESTRATEGIA No. 5: ENTREGAR SOLUCIONES INTEGRALES DE ABASTECIMIENTO.

Con esta estrategia se busca la integración de todas las actividades vinculadas con la solución integral de todas las necesidades que se presentan en las clínicas y en las unidades estratégicas empresariales, ofreciendo un servicio ajustado a las necesidades de los clientes, aportándoles oportunidad, integralidad, seguridad y adecuado abastecimiento, para ser los facilitadores en la seguridad del paciente y con esta satisfacción garantizar su permanencia con el Centro Logístico. Adicionalmente se lograra ser los gestores para proyectar el crecimiento de estas unidades estratégicas empresariales.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO UNO

- **Integrar procesos para asegurar la calidad en el almacenamiento de los insumos y medicamentos:**

En este objetivo se busca asegurar la calidad de almacenamiento de productos e insumos hospitalarios, para esto el Centro Logístico debe cumplir con todas las políticas de riesgo que se asume con cada producto, (cada producto posee una ficha técnica diferente en las cuales se establecen los protocolos de manipulación, almacenamiento, empaque y distribución que garantizan la calidad requerida) y adicional a esto se persigue la visualización del Centro Logístico, como la unidad que aporta soluciones oportunas y coherentes a sus clientes en todo momento , con el fin de garantizarles el flujo normal y sin contra tiempos de sus operaciones.

- **Indicador y meta**

Indicador	Descripción	Meta
Costo Total de Inventario en Averías	<p>Este indicador se debe medir de manera mensual.</p> <p>El costo se asumirá del total de inventarios que se tiene disponible en este periodo de tiempo y este será la sumatoria de todo el inventario de insumos y medicamentos que debido a deficiencias ocurridas en los procesos de manipulación o almacenamiento (responsabilidad del equipo logístico) se debe trasladar a la bodega de averías.</p> <p>La sumatoria total de estos costos se dividirá entre el total de inventarios general del Centro Logístico para un periodo determinado.</p>	máximo 2% -1% del valor de los inventarios

** Se establece la meta máxima inicial del 2%, pero en la medida que el centro Logístico vaya desarrollando su madurez, la meta a los cinco años deberá llegar al 1%.

- **Iniciativa estrategia**

PROYECTO PARA ESTRUCTURAR E INTEGRAR LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

OBJETIVO DOS

- **Desarrollar servicio 24/7.**

Consiste en garantizar el abastecimiento de las clínicas en el 100% ofreciendo las soluciones en el menor tiempo, el cual estará establecido en tiempos de servicio, ofertándole los productos sin que haya lugar a un desabastecimiento y en la

medida que se genere la solicitud de pedidos de insumos o medicamentos y no se disponga de existencias, el Centro Logístico establecerá, unos tiempos de respuestas mínimos para esos casos especiales y se garantizará que dispondrán del producto que requieran, con el fin de cumplir con la propuesta de valor de ser solucionadores integrales de abastecimiento. Esto permitirá ofrecer el servicio ajustado a las necesidades de los clientes, para lo cual se desarrollará la capacidad y la disponibilidad de respuesta de lunes a domingo las 24 horas del día, todos los días del año.

- **Indicadores y metas:**

Indicador	Descripción	Meta
oportunidad en la atención de pedidos	Una vez se oferte en el mercado el servicio 24/7, el Centro Logístico dará respuesta a los pedidos requeridos por sus clientes (clínicas y unidades estratégicas empresariales) en un término no superior a cuatro horas. Garantizando la prestación del servicio y la solución integral de sus solicitudes.	Máximo 4 horas
Número de proveedores de servicios logísticos in house.	Este indicador establece la disponibilidad de proveedores instalados dentro de la organización y disponible 24/7 que debe tener el Centro Logístico, para responder a las necesidades de distribución local y nacional en el abastecimiento de las clínicas y las unidades estratégicas empresariales. Estos serían principalmente dos de logística terrestre, dos de logística de distribución local.	2-4

- **Iniciativa estratégica**

PROGRAMA PARA ADECUAR LA FLEXIBILIDAD Y CAPACIDAD DE RESPUESTA

Consiste en desarrollar la capacidad logística y las habilidades de del equipo de colaboradores del área, para responder a las necesidades fluctuantes que se presentan en las clínicas y unidades estratégicas empresariales, con el fin de entregar soluciones integrales.

OBJETIVO TRES

- **Entregar pedidos Oportunos, correctos y completos:**

El Centro Logístico tendrá la capacidad para dar respuesta a los requerimientos demandados por sus clientes (clínicas y las unidades estratégicas empresariales) en las cantidades y tiempos establecidos y asegurar despachos completos, oportunos y que cumplan satisfactoriamente con los estándares de calidad requeridos.

- **Indicador y Meta**

Indicador	Descripción	Meta
Efectividad de las Entregas	Consiste en ofrecer una respuesta oportuna para satisfacer las necesidades de los clientes, por medio de la entrega de productos completos y en óptimas condiciones de calidad.	98%

** Se establece una meta del 98%, donde el 2% restante corresponde al margen de error posible al no cumplir con la efectividad de las entregas en el tiempo estimado.

- **Iniciativa Estratégica**

PROGRAMA PARA ADECUAR LA FLEXIBILIDAD Y CAPACIDAD DE RESPUESTA(expuesto anteriormente)

2.6 ESTRATEGIA No. 6: DISEÑAR Y DESARROLLAR SISTEMAS TECNOLÓGICOS COMO COMPONENTES PRINCIPALES PARA EL CRECIMIENTO DEL CENTRO LOGÍSTICO

Desarrollar estratégicamente los sistemas tecnológicos de información y herramientas que pongan ala vanguardia al Centro Logístico de la FCV en la prestación de servicio, que le permitan ofrecer el servicio diferenciador que requieren los clientes en su proceso de coadyuvar a su desarrollo, crecimiento y atención segura del paciente.

Proyecto vital para disponer de una nueva logística hospitalaria, con sistemas de información tecnológicos robustos, aportando al cumplimiento de los atributos planteados en la propuesta de valor y satisfacción de las necesidades de los clientes, por medio de información bidireccional a lo largo de toda la cadena de abastecimiento.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

OBJETIVO UNO

- **Generar un único sistema de información para administrar la cadena de abastecimiento:**

Este objetivo contribuye a desarrollar un proceso de información en tiempo real y conocimiento general de la operación dentro del Centro Logístico; durante el desarrollo se busca obtener un único sistema de información que contemple el

universo de insumos y medicamentos que se administran en el inventario y que a su vez proporcione información precisa y completa, necesaria para el abastecimiento; creando un código único que permita a todos los procesos involucrados (Unidades Estratégicas Empresariales, Clínicas, Proveedores, Centro Logístico) tener un lenguaje estándar para todas las referencias de productos.

Esto permitirá obtener un control global desde la requisición de la necesidad hasta la solución de la misma, aportando a la transversalidad de la operación en la organización.

- **Indicador y Meta:**

Indicador	Descripción	Meta
Porcentaje de Clientes y Proveedores conectados de manera efectiva a nuestro sistema de información	Integración general con los proveedores, clientes internos y externos del Centro Logístico.	50%-70%-100%

** Durante el primer año el 50% de los clientes y proveedores estarán conectados de manera efectiva al sistema de información, en la maduración del proceso estarán en un 70% y al final y terminación de toda la implementación del sistema estarán conectados un 100% de los clientes y proveedores a la red del centro logístico hospitalario.

- **Iniciativa Estratégica**

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS TECNOLÓGICOS PERTINENTES PARA EL CENTRO LOGÍSTICO:

El centro logístico adelantará la revisión general de todas las tecnologías actuales existentes en el mercado, que permitan ser implementadas dentro del mismo y en los diferentes puntos de atención de las clínicas; para integrar el proceso de requerimientos, compras, almacenamiento, abastecimiento, la información en

tiempo real. Adicionalmente facilitará al personal que presta el servicio disponer de herramientas tecnológicas para el control, la ubicación y despacho, de tal manera que no dependa de la mera actividad física, contribuyendo a disminución de tiempos y movimientos, errores, mejora del clima organizacional y oferta de servicios cumpliendo la propuesta de valor.

OBJETIVO DOS

- **Disponer de Información Integral y en tiempo real para los clientes y proveedores:**

Este objetivo corresponde a una validación de la información que todos los clientes y proveedores estén conectados en un solo sistema de información.

- **Indicador y Meta**

Indicador	Descripción	Meta
Confiabilidad de la información entregada a los clientes	Generar información del proceso logístico, compartida con los clientes internos, externos y proveedores, en tiempo real y precisa.	100%

- **Iniciativa Estratégica**

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS TECNOLÓGICOS PERTINENTES PARA EL CENTRO LOGÍSTICO. (Desarrollada anteriormente)

3. PERSPECTIVA DE CLIENTES

OBJETIVO

- **Incrementar la satisfacción de los clientes**

Los clientes del Centro Logístico validarán con su evaluación el cumplimiento de los atributos entregados en la propuesta de valor, que la estrategia tiene como centro de su desarrollo para crecer y desarrollar su potencial de crecimiento, y es la que le permitirá maduración en la visión de ofertar servicios de forma externa a otras organizaciones.

- **Indicador y Meta**

Indicador	Descripción	Meta
Índice de satisfacción de los clientes.	Evaluación semestral de la satisfacción de los clientes en los atributos ofertados y acuerdo de servicios pactados.	99%

4. PERSPECTIVA FINANCIERA

4.1 ESTRATEGIA No. 1: CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DE LA FCV

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

OBJETIVO UNO:

- **Incrementar ingresos**

El direccionamiento del Centro Logístico y su desarrollo le permitirá incrementar los ingresos, al integrar la cadena de abastecimiento, realizar compras consolidadas y abrir la posibilidad de ofertar servicios como oportunidad de

negocio, una vez superada la etapa de consolidación y maduración. Igualmente dispondrá de un proceso sólido para coadyuvar en la toma de nuevas Clínicas, siendo el motor del control de recursos y planeación en la cadena de abastecimiento.

OBJETIVO DOS

- **Lograr costos razonables**

La integración de la cadena de abastecimiento, mejor uso de los recursos, compras consolidadas, atributos de los productos y acuerdo de servicios con los proveedores, clientes internos y externos, le aportará a la estrategia de la FCV, generando costos razonables, ajustados a la oferta diferenciadora de calidad y seguridad del paciente.

7. PRESUPUESTO

Tabla 23. Presupuesto

PRESUPUESTO	
INICIATIVA ESTRATÉGICA	TOTAL
PROYECTO PARA DESARROLLAR CULTURA DE UTILIZACIÓN OPTIMA DE RECURSOS	\$ 18.000.000,00
PROYECTO PARA ESTRUCTURAR E INTEGRAR LA CADENA DE ABASTECIMIENTO	\$ 73.886.004,62
PROYECTO PARA DESARROLLAR INSTALACIONES APROPIADAS PARA GARANTIZAR CONDICIONES OPTIMAS DE ALMACENAMIENTO.	\$ 2.580.217.114,00
PROGRAMA PARA ADECUAR LA FLEXIBILIDAD Y CAPACIDAD DE RESPUESTA	\$ 254.768.500,00
PROYECTO PARA DESARROLLAR PROVEEDORES ALIADOS	\$ 3.500.000,00
PROYECTO PARA ASEGURAR LA CALIDAD DEL ALMACENAMIENTO Y MANIPULACIÓN DE INSUMOS Y MEDICAMENTOS	\$ 2.579.944.359,00
INICIATIVA PARA DESARROLLAR UN PROYECTO DE CRM PARA EL CENTRO LOGISTICO	\$ 33.176.022,90
Proyecto para realizar Investigación y desarrollo de productos tecnológicos pertinentes para el Centro Logístico. (PLAN DE INVERSIONES EN TECNOLOGIAS PERTINENTES)	\$ 446.317.350,00
PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS CENTRALES QUE APALANCAN LA ESTRATEGIA	\$ 6.500.000,00
PLAN PARA DESARROLLAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA GENERAR EL CAMBIO (ALINEACIÓN -TRABAJO EN EQUIPO- SOLUCIONES INTEGRALES)	\$ 8.000.000,00

PRESUPUESTO	
INICIATIVA ESTRATÉGICA	TOTAL
TOTAL PRESUPUESTO	\$ 6.004.309.350,52

8. IMPACTO

Impactará en la Fundación Cardiovascular de Colombia, evidenciando en primera instancia la situación real del proceso logístico, especialmente ante el incumplimiento de los parámetros legales, que generan riesgo en la prestación de servicios, procesos de habilitación y acreditación.

Repercutirá en el desarrollo del Centro Logístico de la FCV y en el proceso de atención en salud, con el abastecimiento de los diferentes productos con la calidad y condiciones de conservación que aportan a la seguridad del paciente.

Se efectuará un proceso de transformación y posicionamiento de la logística hospitalaria, permitiendo que las áreas administrativas y asistenciales tengan conciencia de la utilidad y aporte que brinda al proceso de atención en salud.

A nivel de la alta dirección, la Fundación Cardiovascular de Colombia potenciará su estrategia corporativa en calidad y seguridad del paciente teniendo un proceso logístico direccionado y ajustado al crecimiento actual de la organización y anticipando cambios logísticos, siendo coherente con la estrategia corporativa de diferenciación en la oferta de servicios y productos de alta calidad.

Una vez que el direccionamiento del Centro Logístico se haya desarrollado en las etapas propuestas y madurado sus procesos internos, se puede explorar la oferta de servicios de logística hospitalaria a centros hospitalarios o empresas del sector salud que requieran el servicio.

9. CONCLUSIONES

La metodología utilizada para el desarrollo del trabajo de aplicación, permitió obtener de manera estructurada la revisión general del proceso logístico en sus diferentes componentes, dentro de ellos el análisis legal que es marco para la prestación del servicio de la logística hospitalaria, siendo una de las falencias que mayor riesgo genera en la continuidad de la prestación del servicio.

El diagnóstico permitió mostrar de manera estructurada y compartida por los integrantes de los procesos que intervienen en el abastecimiento, las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas del Centro Logístico, insumo vital para el desarrollo del direccionamiento estratégico. Dentro de las cuales se resalta el compromiso de trabajo del equipo, necesidad sentida de llevar el proceso logístico a la vanguardia de la tecnología actual, disponer de un sistema integral de información, transformación de la oferta de servicios y generar desarrollo del personal junto con la entrega de herramientas para la prestación del servicio.

El desarrollo del direccionamiento, permite demostrar la desintegración de la cadena de abastecimiento, las falencias en comunicación entre las necesidades y respuesta de servicio esperada, que hace que el usuario final se enfrente a obtener respuestas tardías y que el cliente –paciente no sea el foco de atención, esto aporta a la inclusión de una iniciativa para estructurar e integrar la cadena de abastecimiento, para aportar al mejor uso de los recursos y generar cultura para la óptima de recursos.

Se establece en el desarrollo del proyecto, la escasez de tecnologías de información que optimicen los procesos y actividades que se desarrollan diariamente en el Centro logístico, la evidente manualidad del proceso al no disponer de la utilización de los códigos de barra de las referencias o herramientas

para alistamiento de producto y ubicación de los mismos; la no existencia de una plataforma informática que integre el proceso de administración de inventarios y facilite el intercambio de información con clientes internos y externos, al igual que con proveedores en tiempo real, eficiente y que permita seguimiento para la oferta de servicios y conocimiento transversal del proceso.

Mediante el diagnóstico del proceso de almacenamiento, se evidencia la principal falencia que es la no disponibilidad del espacio físico adecuado, para la gestión de inventarios, falencia expuesta en diferentes equipos de trabajo y con la cual se obtiene el logro más importante para el Centro Logístico; la decisión de la alta dirección y la construcción del área propia para el funcionamiento, con las condiciones exigidas por la resolución 4002 de 2007.

El direccionamiento estratégico del Centro Logístico le genera una identidad propia, una mirada holística de la organización, una transformación en la oferta de servicios centrada en el paciente y necesidades del cliente, generando desarrollo y coadyuvando al crecimiento de las Unidades Estratégicas Empresariales.

La necesidad y conciencia de cambio, le ofrecen una gran oportunidad al Centro Logístico, para ejecutar el direccionamiento, abriendo oportunidades de oferta de servicios de logística hospitalaria a Instituciones que lo requieran, al igual que genera la sinergia para que se participe en la planeación de nuevos proyectos por que tendrá que aportar en el control de los costos y oferta de servicios con valor agregado.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA, Adriana. Modelo de direccionamiento estratégico para la generación de políticas de crecimiento empresarial. Universidad del Valle. Abril 2010.

AGUIRRE, S; AMAYA, Ciro; VELASCO, Nubia. Logística hospitalaria. Cuadernos Pylo. Universidad de los Andes. Diciembre 2007.

AMAYA Ciro Alberto, BEAULIEU Martin, LANDRY Sylvain. REBOLLEDO Claudia y VELASCO, Nubia. Potenciando la contribución de la logística hospitalaria: tres casos, tres trayectorias. En: Management international. Vol. 14, No. 4, Summer 2010, p. 85-98.

AMAYA, Ciro.; VELASCO, Nubia. "Optimización de los recursos en los hospitales: revisión de la literatura sobre logística hospitalaria. CuadernosPylo. Universidad de los Andes.

BEAULIEU, Martin y LANDRY, Sylvain. Comment gerer la logistique hospitaliere? Deux pays, deux realite. En: Gestion.etsanté. Marzo 2002, vol. 27. p 91-98.

Fundación Cardiovascular de Colombia. Direccionamiento Estratégico FCV. Código de Buen Gobierno y Ética. I-DIREST-08. Bucaramanga, 2010. p. 4

Fundación Cardiovascular de Colombia. Manual de Políticas FCV- I-DIREST-07. Versión 3. Bucaramanga, 2010. p. 53-54.

Fundación Cardiovascular de Colombia. Manual de Procesos de Calidad FCV- PC-SUM- Logística. Bucaramanga 2010.

GARCIA, Rafael; TORRES, Sergio, ESCOBAR, Érika; VALLEJO, Bibiana; CASTRO, Hugo. “Creación de valor en la cadena de abastecimiento del sector salud en Colombia”. Cuadernos de Administración, Vol. 22, No. 39, Julio a Diciembre de 2009. Pontificia Universidad Javeriana.

INVIMA. Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. [en línea] Decretos – Dispositivos médicos. [Citado 04 Diciembre 2012]. Internet: (<http://web.invima.gov.co/portal/faces/index.jsp?id=2283>)

JOHNSON, Gerry. SCHOLLES, Kevan. WHITTINGTON, Richard. Dirección Estratégica. Séptima edición. Madrid: Person Educación 2006.

LAMBERT, Douglas M., GARCIA-DASTUGUE, Sebastian.y CROXTON, Keely. An Evaluation of process-oriented chain management frameworks. En: Journal of business Logistics, 2005. Vol. 26, Issue 1. 25-51 p.

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. [en línea] Normatividad. [Citado 28 Noviembre 2012]. Internet: (<http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/Forms/AllItems.aspx>).

Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud. [En línea] Guía Práctica para la Planificación de la Gestión del Suministro de Insumos Estratégicos. [Citado 26 Noviembre 2012]. Internet: (http://www.paho.org/spanish/ad/ths/ev/Guia_Fundo_Estrategico_Internet.pdf).

RAMÍREZ, Jesús y RODRÍGUEZ, Sergio. Mejoramiento de los procesos logísticos de gestión de inventarios y suministro interno en la FCV. Proyecto de grado, Modalidad de práctica empresarial. Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ingeniería Industrial, 2011.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Décima edición. Bogotá DC. 3R Editores.2008. p. 261

ANEXOS

ANEXO A. Matriz Normativa

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CENTRO LOGISTICO FCV																		
SISTEMA NORMATIVO APLICABLE: INVIMA																		
no	Norma	Articulo aplicable	Fecha de expedición	Vigencia		Descripción de la norma	áreas involucradas	Como estamos frente a la norma	Nivel debemos llegar en la aplicación de la norma	nivel en el que encuentra la aplicación de la norma						Evaluación de resultados		
				si	no					califique de 1 a 5 (donde 1 es el nivel más bajo en el que se encuentra la aplicación de la norma y 5 al más alto)						Evaluación cualitativa del estado de la aplicación de la norma	Causas de los resultados de la aplicación de la norma desde el punto de vista de los procesos	Plan de mejoramiento
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8												4	80					
9												2	40					
10												1	20					

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CENTRO LOGISTICO FCV

SISTEMA NORMATIVO APLICABLE: INVIMA

no	Norma	Articulo aplicable	Fecha de expedición	Vigencia		Descripción de la norma	áreas involucradas	Como estamos frente a la norma	Nivel debemos llegar en la aplicación de la norma	nivel en el que encuentra la aplicación de la norma				Evaluación de resultados			
				si	no					califique de 1 a 5 (donde 1 es el nivel más bajo en el que se encuentra la aplicación de la norma y 5 al más alto)				Evaluación cualitativa del estado de la aplicación de la norma	Causas de los resultados de la aplicación de la norma desde el punto de vista de los procesos	Plan de mejoramiento	
11												3		60			
12												5		100			



ANEXO B. Formato Encuesta de satisfacción

EVALUACION DE SATISFACCION CENTRO LOGÍSTICO

Fecha _____ Nombre del Encuestado _____ Cargo: _____

Su satisfacción es nuestro principal interés, por eso queremos conocer su opinión sobre nuestro servicio.

Por favor califique los siguientes atributos de calidad señalando con X el valor que considere mide su satisfacción, siendo 5 el valor más alto y 1 el valor más bajo. Tendremos en cuenta que si no se asigna puntaje a algún atributo de calidad es porque No Aplica o No Sabe.

1. ATENCIÓN DEL PERSONAL

El personal del Centro Logístico lo atiende de forma	Cortés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Descortés
		5	4	3	2	1	
La comunicación con el Centro Logístico a través de teléfono, celular y correo electrónico es	Fácil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Difícil
		5	4	3	2	1	
Orientación y/o soporte recibido por parte del personal del Centro Logístico es	Satisfactorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Insatisfactorio
		5	4	3	2	1	
Tiempo de resolución a sus requerimientos	Oportuno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inoportuno
		5	4	3	2	1	
Grado de SATISFACCION GENERAL con relación a nuestros servicios	Satisfactorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Insatisfactorio
		5	4	3	2	1	

2. DESPACHO DE LOS PRODUCTOS

La entrega de los insumos y medicamentos es	Oportuna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inoportuna
		5	4	3	2	1	
La cantidad de los productos entregados es:	Completa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Incompleta
		5	4	3	2	1	

El producto entregado corresponde al solicitado	Siempre	— 5	— 4	— 3	— 2	— 1	Nunca
El estado del producto recibido (rotos, sucios, deteriorado)	Optimo	— 5	— 4	— 3	— 2	— 1	Defectuoso
El trato recibido por parte del personal encargado de la entrega del producto es	Cortes	— 5	— 4	— 3	— 2	— 1	Descortes

El personal que le entrega los insumos porta el carné y el uniforme de la empresa respectiva?

SI ___ NO ___

Obtiene respuesta y/o solución a las reclamaciones o no conformidades presentadas al Centro

Logístico:

SI ___ NO ___

Porque? _____

Cree que el servicio del Centro Logístico en lo últimos 6 meses? Mejoro ___ Empeoro ___

Sigue igual ___

De los siguientes ítems indique el que a su parecer corresponde a la actividad desarrollada por el Centro Logístico:

- a. Compra de insumos, activos fijos y medicamentos
- b. Despacho de insumos, activos fijos y medicamentos
- c. Compra y despacho de insumos, activos fijos y medicamentos
- d. Administración de inventarios
- e. B y D solamente
- f. Ninguna de las anteriores

¿Tiene alguna sugerencia para mejorar nuestro servicio?

Gracias por su tiempo!!

ANEXO C.Formatos PIC y POAM

Los formatos fueron creados con el fin de facilitar el análisis de los grupos estratégicos respecto a las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

1.*

DEBILIDADES	Directiva	POND	Tecnológica	POND	Talento Humano	POND	Competitiva	POND	Financiera	POND	Procesos	POND

*Formato aplicado a fortalezas y debilidades

2.**

OPORTUNIDADES	ECONOMICOS	POND	POLITICOS	POND	SOCIALES	POND	TECNOLOGICOS	POND	COMPETITIVOS	POND	GEOGRÁFICOS	POND

** Formato aplicado a oportunidades y amenazas.

ANEXO D. PIC y POAM

1. Cuadro resumen de los resultados obtenidos del **análisis PIC**, de cada subgrupo estratégico.

1.1 Subgrupo 1.

INTEGRANTES

- Carlos Manuel Ruiz
- Rubén Vargas
- Adriana Ramírez
- Johanna Tapias
- Laura Caicedo

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
NO SE PRESENTARON EN ESTE FACTOR									
CAPACIDAD COMPETITIVA.									
Personal capacitado y con conocimiento de los productos		x							
receptividad del personal		x							
el reconocimiento de la institución facilita las negociaciones	x								
condiciones y espacios de almacenamiento adecuados				x					
CAPACIDAD FINANCIERA									
importadores directos	x								
falta de presupuesto				x					
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
trazabilidad de productos		x							
control tecnológico para el inventario				x					
manejo de dos sistemas					x				

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
NO SE PRESENTARON EN ESTE FACTOR									
CAPACIDAD COMPETITIVA.									
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
falta de capacitación					x				
no hay ofrecimiento de crecimiento					x				
PROCESOS									
La cadena de suministro está dividida				x					

2. Subgrupo 2.

INTEGRANTES:

- Liliana Crespo
- Laura Castillo
- Yurley Rueda
- Claudia Garzón
- Diana Cáceres

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Contar con BPA	x								
CAPACIDAD COMPETITIVA.									
no contar con suficientes bodegas				x					
Contar con bodega para almacenamiento de meds.	x								
ser fabricantes de productos	x								
CAPACIDAD FINANCIERA									
no hay oportunidad en el abastecimiento				x					
Contar con bodega para almacenamiento de meds.	x								

importadores de los propios productos	x								
ser fabricantes de productos	x								
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
no se cuenta con un sistema de inventarios avanzados				x					
no hay sistema de inventario interno				x					
pocos equipos de computo				x					
códigos múltiples de insumos				x					
división de base de datos				x					
no hay limitación en requerimientos	x								
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
poca atención al cliente				x					
personal escaso				x					
no hay entrenamiento en logística				x					
no hay personal disponible para fines de semana				x					
no hay comunicación asertiva entre servicios y unidades				x					
PROCESOS									
No hay oportunidad en el abastecimiento				x					
no hay entrenamiento en logística				x					

3. Cuadro resumen de los resultados obtenidos del **análisis POAM** de cada subgrupo estratégico.

2.1 subgrupo 1

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONOMICOS									
nueva clínica , nuevos servicios		x							
con el producto importado manejar una mayor liquidez para la nacionalización	x								
pago a proveedores , flujo de caja				x					
ampliación de marcas				x					
competencia de salud externa				x					
POLITICOS									

no se presentaron en este factor										
SOCIALES										
no se presentaron en este factor										
TECNOLÓGICOS										
mejoramiento del software	x									
errores en solicitud en el sistema				x						
GEOGRAFICOS										
no se presentaron en este factor										
COMPETITIVOS										
ofrecer servicios a otras ciudades	x									
tiempos en el transporte					x					

3.2 subgrupo 2

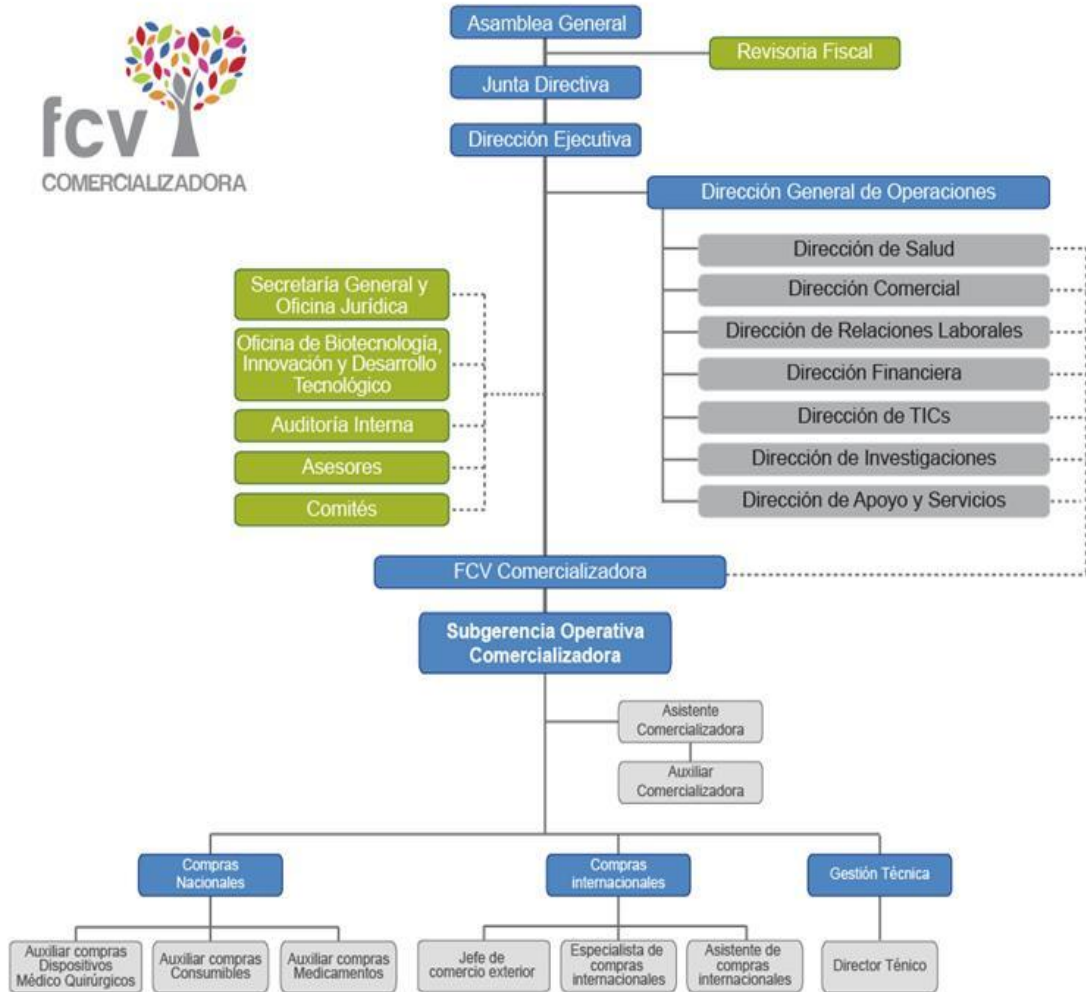
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONOMICOS									
recibir beneficios adicionales de los proveedores	x								
no tener un stock mínimo para 45 días				x					
no se recibe información oportuna del proveedor				x					
tope máximo de regulación de procesos de medicamentos				x					
POLITICOS									
SOCIALES									
establecer buenas relaciones	x								
TECNOLÓGICOS									
contar con un sistema de información en línea	x								
GEOGRAFICOS									
demora en la entrega de mercancía					x				
COMPETITIVOS									
no se recibe información oportuna del proveedor				x					
no recibir del proveedor despachos oportunos				x					

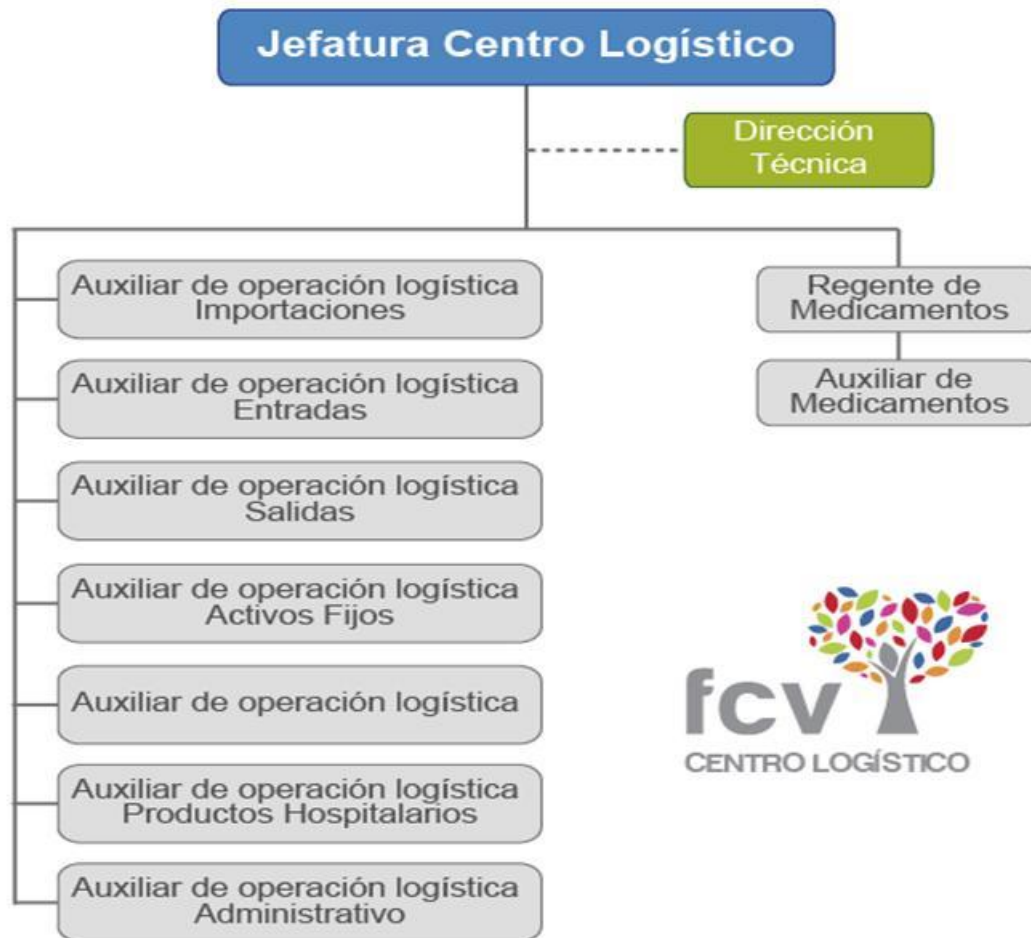
ANEXO E. Cruce de variables

FORTALEZAS		DEBILIDADES			
1	Importadores directos de productos	1	Operación manual de las actividades logísticas		
2	Capacidad de desarrollo tecnológico propio	2	oferta de servicio limitada a la estructura		
3	Experiencia y conocimiento de la ejecución del proceso	3	Integración y transversalidad de los procesos de compras y abastecimiento		
4	Segmento de clientes cautivos	4	Planeación tecnológica integral		
5	conciencia ante la necesidad de cambio	5	Cadena de abastecimiento fraccionada		
6	Enfoque centrado en la seguridad del paciente	6	Oportunidad en el abastecimiento		
		7	Infraestructura y espacios de		
7	Capacidad de financiación	8	Administración del proceso de		
		9	Cualificación del talento humano		
8	Decisión estratégica del desarrollo del centro logístico	10	No cumplimiento de parámetros legales		
		11	Conciencia de costos		
AMENAZAS		FA		DA	
1	Cancelación del certificado de importadores	F8A1	Integrar procesos para asegurar la calidad en el almacenamiento de los insumos y medicamentos	D11A2	Promover cultura de uso eficiente de recursos
2	Regulación de precios de insumos y medicamentos			D10A1	Asegurar infraestructura para el desarrollo de la operación logística
3	Colapso del sistema de seguridad social				
4	Suspensión de despacho de proveedores	F3A4	Desarrollar cadena de abastecimiento para garantizar proveedores aliados	D6A4	Entregar pedidos oportunos, correctos y completos
5	Infraestructura vial				
OPORTUNIDADES		FO		DO	
1	Disponibilidad de soluciones tecnológicas para administración de la cadena de abastecimiento	F102	PLANEAR ADQUISICIONES CONSOLIDADAS: Disponer de un Plan de compras anual que permita adquisiciones consolidadas para tener producto de la mejor calidad a los mejores precios	D302	Asegurar procesos de integración y transversalidad para la mejor toma de decisiones
2	Economía de escala por plan de compra consolidado				
3	Capacidad de negociación con proveedores				
4	Proveedores como aliados estratégicos (In house)	F201	Disponer de información integral y en tiempo real para los clientes y proveedores	D106	Generar un único sistema de información para administrar la cadena de abastecimiento
5	Adquisición de espacios de almacenamiento			D401	Expandir la capacidad de servicio
6	Sistema de integración con clientes (CRM- Video conferencias)			D508	Incrementar área locativa para desarrollo de actividades.
7	Referenciaciones en buenas prácticas de la cadena de abastecimiento			D205	Asegurar la manipulación y conservación de insumos y medicamentos
8	Administración de nuevas clínicas por parte de la FCV			D807	Diseñar, Desarrollar e Implementar proyecto de CRM
				D206	
				D101	

FO			
VARIABLES	OBJETIVO	ESTRATEGIA	EJE
F102	PLANEAR ADQUISICIONES CONSOLIDADAS: Disponer de un Plan de compras anual que permita adquisiciones consolidadas para tener producto de la mejor calidad a los mejores precios	La excelencia operacional como eje central de la productividad del Centro Logístico	La productividad del Centro Logístico al servicio de La FCV
F201	Disponer de información integral y en tiempo real para los clientes y proveedores	Diseñar y desarrollar sistemas tecnológicos como componentes principales para el crecimiento del Centro Logístico	Innovación para integrar sistemas tecnológicos
DO			
VARIABLES	OBJETIVO	ESTRATEGIA	EJE
D302	Asegurar procesos de integración y transversalidad para la mejor toma de decisiones	La excelencia operacional como eje central de la productividad del Centro Logístico	La productividad del Centro Logístico al servicio de La FCV
D106	Generar un único sistema de información para administrar la cadena de abastecimiento	Diseñar y desarrollar sistemas tecnológicos como componentes principales para el crecimiento del Centro Logístico	Innovación para integrar sistemas tecnológicos
D401			
D508	Expandir la capacidad de servicio	Entregar soluciones integrales de abastecimiento	Gestión Integral de Clientes para apoyar la seguridad del paciente
D205	Incrementar área locativa para desarrollo de actividades.		
D807	Asegurar la manipulación y conservación de insumos y medicamentos	Apoyar la atención segura del paciente	
D206	Diseñar, Desarrollar e Implementar proyecto de CRM	Desarrollar e implementar relaciones cercanas y fidelización de clientes	
D101			
FA			
VARIABLES	OBJETIVO	ESTRATEGIA	EJE
F8A1	Integrar procesos para asegurar la calidad en el almacenamiento de los insumos y medicamentos	Entregar soluciones integrales de abastecimiento	Gestión Integral de Clientes para apoyar la seguridad del paciente
F3A4	Desarrollar cadena de abastecimiento para garantizar proveedores aliados	Apoyar la atención segura del paciente	
DA			
VARIABLES	OBJETIVO	ESTRATEGIA	EJE
D11A2	Promover cultura de uso eficiente de recursos	La excelencia operacional como eje central de la productividad del Centro Logístico	La productividad del Centro Logístico al servicio de La FCV
D10A1	Asegurar infraestructura para el desarrollo de la operación logística	Desarrollar Centro de Soluciones Integrales	
D6A4	Entregar pedidos oportunos, correctos y completos	Entregar soluciones integrales de abastecimiento	Gestión Integral de Clientes para apoyar la seguridad del paciente

ANEXO F. Estructura Organizacional Centro Logístico





FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA

Cadena de Abastecimiento

