

# b2b Plataforma de Compras, logística y servicios compartidos del Grupo Ribera Salud

<sup>1</sup>Guerrero Fernández M, <sup>2</sup>de Rosa Torner A, <sup>3</sup>Martí Prado R, <sup>4</sup>Díaz García F, <sup>5</sup>Gazapo Martínez B, <sup>6</sup>Alarcón Zahonero A

<sup>1</sup>Director de Planificación y Proyectos. Ribera Salud. Alicante.

<sup>2</sup>Director General. Ribera Salud. Alicante.

<sup>3</sup>Gerente. b2b Salud. Alicante.

<sup>4</sup>Farmacéutico. b2b Salud. Alicante.

<sup>5</sup>Administración. b2b Salud. Alicante.

<sup>6</sup>Jefa de Comunicación, Calidad y RSC. Grupo Ribera. Alicante.

Dirección para correspondencia: mguerrero@riberasalud.es



De izquierda a derecha: Fernando Díaz, Mariano Guerrero y Rodolfo Martí.

## Resumen

El objetivo de la plataforma b2b Salud es conseguir una gestión integral de compras y logística, que dé servicio a todos los hospitales participados por el grupo Ribera Salud (Alzira, Torreveja, Denia, Manises, Vinalopó y Torrejón de Ardoz), estando abierto al resto de operadores y centros sanitarios del territorio nacional. Persigue colaborar con los centros sanitarios en la búsqueda de la máxima eficiencia, para mejorar sus procesos y servicios, optimizar recursos y aumentar su valor, con la garantía de aplicar las mejores prácticas conocidas al servicio del profesional y del ciudadano.

Se cuenta para ello con la experiencia del grupo Ribera Salud, líder en el sector de las concesiones administrativas sanitarias en España y pionero en el desarrollo del modelo sanitario de colaboración público privado.

b2b Salud nace con la voluntad de convertirse en un referente dentro del sector sanitario en España por volumen de actividad e innovación en la prestación de servicios. Integra todas las funciones de compra: aprovisionamiento y suministro de productos farmacéuticos, médico-sanitarios, quirúrgicos, de alta tecnología y otros servicios adquiridos o contratados por los centros sanitarios, optimizando así los hospitales y la cadena de aprovisionamiento, ya que la gestión de compras y suministros se realiza con un sistema informático y tanto el catálogo de productos como el almacén están centralizados.

Agrupar todas las funciones de la cadena de aprovisionamiento en una sola estructura permite establecer sinergias y aunar procesos, obteniendo:

- Homogeneización de precios, mayor poder de negociación.
- Optimización de costes indirectos.
- Mayor eficiencia en la gestión de recursos humanos.
- Simplificación de los procesos administrativos.
- Mejor posicionamiento en el mercado tecnológico.

*Win to win.* Todos ganan.

*Palabras clave:* Central de compras; Eficiencia productiva; Economía de escala.

### **b2b Platform of Purchases, Logistic and Shared Services of Ribera Salud group**

#### **Abstract**

The aim of the platform b2b salud is obtain an integral management of purchases and logistic, that from service to all the hospitals of Ribera Salud group (Alzira, Torrevieja, Denia, Manises, Vinalopó and Torrejón de Ardoz) being opened for the rest of operators and sanitary centers of the national territory. Collaborating with the sanitary centers in the search of the maximum efficiency, to improve his processes and services, to optimize resources and to increase his value, with the guarantee to apply the best practices known to the service of the professional and of the citizen.

It have the experience of Ribera Salud Group, leader in the sector of the administrative sanitary concessions in Spain and pioneer in the development of the sanitary model of collaboration private public.

b2b salud integrates all the functions of purchase: supply and supply of pharmaceutical, medical-sanitary, surgical products, of high technology and other services acquired or contracted by the sanitary centers, optimizing this way the hospitals and the supply chain since the management of purchases and supplies is realized by an IT system and so much the catalogue of products, since they are centralized the store.

To group all the functions of the supply chain in an alone structure, it allows to establish synergies and to unite processes, obtaining:

- Homogenization of prices.
- Major bargaining power.
- Optimization of indirect costs.
- Major efficiency in the management of HR.
- Simplification of the administrative processes.
- Better positioning in the technological market.

Win to win.

Key words: Central Purchasing; Productive efficiency; Economy of scale.

## Introducción

Ribera Salud lanza su plataforma de compras y servicios compartidos b2b Salud en el año 2011, consolidando el proyecto el año 2012 con la puesta en marcha de la plataforma logística. Las funciones de compra y logística, no siendo el núcleo fundamental de una organización sanitaria, están íntimamente relacionadas con la calidad del servicio prestado a los pacientes y tienen un fuerte impacto en los costes y en la eficiencia del sistema. El momento de coyuntura económica actual y la necesidad de garantizar la sostenibilidad del sistema sanitario obliga a una óptima gestión de los recursos y un área que sin duda puede mejorarse es la de compras y logística. Con b2b Salud, apostamos por el desarrollo tecnológico y la innovación orientada a la mejora continua de procesos, productos y servicios, teniendo como objetivo la gestión eficiente de los recursos sanitarios, optimizando el proceso de compra y logística, en bienes y servicios.

### ¿Cómo lo hacemos?

- Normalizamos precios realizando un proceso sistemático y continuo de evaluación comparativa de los productos y servicios, que nos permite posicionarnos en el mercado frente a la competencia (*benchmarking*).

- Homologamos proveedores estratégicos.
- Negociamos estratégicamente los grandes suministros y las condiciones de aprovisionamiento y suministro de productos farmacéuticos, material sanitario médico-quirúrgico, alta tecnología y otros como telefonía, electricidad y servicios generales.
- Unificamos los catálogos de productos farmacéuticos, material sanitario y otros aprovisionamientos.
- Negociamos y gestionamos los suministros, centralizando las negociaciones de compras, agrupando las adquisiciones de proveedores de productos sanitarios, no sanitarios y medicamentos de los centros asistenciales adheridos, obteniendo sinergias entre las compras que garantizan el control y la eficiencia de la gestión de recursos, generando ahorro por la economía de escala que la central genera.
- Asesoramos a través de un proceso de sinergias de grupo.

### Objetivos

- En la indicación clínica y el consumo de recursos: *eficiencia clínica*.
- En los precios de adquisición del material sanitario y en los modelos

de negociación, compras y logística en la adquisición de material sanitario y medicamentos: *eficiencia productiva*.

## Método

Hoy día, la evaluación de los procesos asistenciales, tanto en la indicación clínica como en su provisión, son objeto de importantes análisis, con el fin de buscar la máxima eficiencia clínica, tanto en la gestión de la indicación como en la eficiencia en la ejecución del servicio sanitario, es decir, en la eficiencia productiva. Es en este aspecto de la provisión y ejecución del servicio sanitario donde podemos encontrar muchos nichos de mejora en el análisis de los componentes del proceso productivo clínico, como es la función de compras.

Ribera Salud, como grupo innovador, propuso en su plan estratégico abordar el proceso de compras no solo como una herramienta para generar ahorros, sino también como una herramienta de calidad, de garantía y de seguridad de cara a los pacientes. El camino recorrido por parte de b2b Salud, la central de compras de Ribera Salud, ha sido muy cercano a los profesionales clínicos. Había que conocer qué se compraba, a quién se comparaba, cómo se compraba, por qué se compraba y a cuánto se compraba, como una estrategia de *benchmarking* interno, ya que pensamos que antes de comenzar el proceso de negociación con los proveedores debíamos abordar este proceso de normalización de los precios y condiciones, e incluso de indicaciones clínicas. Además, fue necesario diseñar una herramienta que nos permitiera integrarnos con los servicios de compras de los hospitales de nuestro grupo. Se trataba de diseñar y poner en marcha una plataforma informática propia.

Comenzamos trabajando en la unificación del catálogo, la homogeneización de precios y la selección de proveedores estratégicos, y diseñamos cuatro etapas diferenciadas para arrancar nuestro proyecto:

## Normalización

- Comunicamos a la industria farmacéutica y a los proveedores de material sanitario el nuevo modelo de negocio con el que b2b Salud trabajaría en los hospitales participados por Ribera Salud.
- Implantamos el proceso de normalización de precios y proveedores, a través de la comparativa de los datos obtenidos por los ERP de las concesiones, identificando el mejor precio y las mejores condiciones de compra, ya existente en alguno de nuestros hospitales.
- El estudio aportó unas posibilidades de mejora en el proceso de compras de 2,3 millones de euros (tabla 1).

## Homologación de proveedores

- Realizamos una evaluación continua de proveedores por parte de los departamentos de compras y los servicios de farmacia.
- Nos implicamos activamente en los procesos de compras de nuestros hospitales para facilitar su integración dentro de la cadena de suministros.
- Buscamos la transparencia y comunicación en las relaciones proveedor-cliente con el objetivo de mejoras continuas en las vías de negociación.
- Reducimos y concentramos el volumen de proveedores para conse-

Tabla 1. Mejoras generadas en la fase de normalización

	Centro 1	Centro 2	Centro 3	Centro 4	Centro 5
Material sanitario	266 000 €	248 000 €	499 000 €	158 000 €	187 000 €
Farmacia	397 000 €	61 000 €	63 000 €	396 000 €	46 000 €
Importe mejora estimado	663 000 €	309 000 €	562 000 €	554 000 €	233 000 €

guir eficiencia en el aprovisionamiento y la logística.

- Establecemos vínculos contractuales con la industria con acuerdos duraderos, huyendo del "cortoplacismo" habitual.

### Negociación

- Iniciamos las negociaciones con los proveedores homologados y con el resto de proveedores del mercado.
- Identificamos los volúmenes de compra, qué se compra, a quién y a qué precio.
- Negociamos en las variables de mejores condiciones de precio, *rappels* por volumen, bonificaciones en género, condiciones de pago, logística, embalajes, etc.
- Conseguimos acuerdos globales con los proveedores y no por líneas de artículos.
- Definimos los procesos y circuitos internos de las compras y logística en los diferentes hospitales.

- Creamos grupos de trabajo para analizar cómo y con qué estamos tratando a nuestros pacientes, para poder seguir con el proceso de normalización continuo, a través del trabajo conjunto con los responsables asistenciales: médicos y enfermería.

Las mejoras generadas en esta fase pueden verse en la tabla 2.

### Plataforma tecnológica

Diseñamos y desarrollamos nuestra propia plataforma informática de compras con acceso directo desde nuestra página web ([www.b2b Salud.com](http://www.b2bSalud.com)).

Para ello utilizamos una herramienta, con tecnología Microsoft, que aglutina en una misma plataforma los datos de proveedor y cliente, facilitando la integración entre el centro sanitario y el proveedor mediante *webservice*. Se integra en los centros independientemente de cuál sea su sistema de gestión, y de una manera sencilla e intuitiva facilita las tareas básicas del servicio. La herramienta es un aliado para la organización; proporciona informa-

Tabla 2. Mejoras generadas en la fase de negociación estratégica

	Centro 1	Centro 2	Centro 3	Centro 4	Centro 5	Centro 6
Material sanitario	311 000 €	771 000 €	16 000 €	142 000 €	60 000 €	124 000 €
Farmacia	371 000 €	360 000 €	34 000 €	625 000 €	292 000 €	Sin datos
Importe mejora estimado	682 000 €	1 131 000 €	50 000 €	767 000 €	352 000 €	124 000 €

ción actualizada y en tiempo real, como las ofertas de cualquier proveedor, los requerimientos y demandas de los centros, los productos recomendados, etc., que asesora y facilita la toma de decisiones. Es un potente gestor en la negociación de las compras que permite completar el proceso con la garantía de aplicar las mejores prácticas, con otras ventajas añadidas, como la homologación de proveedores, disponer de los estándares de calidad o las estadísticas de consumo. Todo ello revierte en una optimización de recursos y costes y en definitiva, una mayor eficiencia interna y un mejor servicio a proveedor y cliente.

## Resultados

Los primeros resultados se obtuvieron tras la conexión de los sistemas de compras de los hospitales del grupo. De esta manera, se identificaron hasta 2,3 millones de euros. Más del 80% de estas mejoras ya han sido trasladadas a los diferentes hospitales, mediante la unificación y negociación de precios con los proveedores de material sanitario y productos farmacéuticos. A este proceso siguió el de a negociación estratégica de grupo, al gestionar más de 40 millones de euros entre material sanitario y productos farmacéuticos, y se generaron unos beneficios adicionales que superan los 2,5 millones de euros en este proceso de negociación, debido al incremento en el volumen de la actividad (el volumen de compra del grupo supera los 110 millones de euros). *Los hospitales participados por el grupo se han adherido y esto les ha supuesto, solo en el proceso de normalización y negociación de precios, un ahorro total superior a un millón de euros.* Y desde el pasado mes de mayo de 2012, existe un único almacén central para los hospitales de Torrevieja y Vinalopo que,

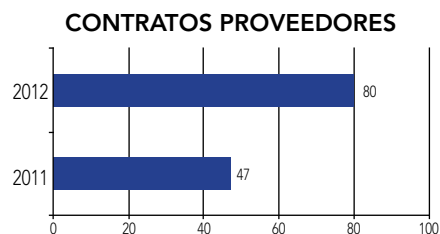
con sede en el Hospital del Vinalopó, suministra material sanitario y otros aprovisionamientos a los hospitales y centros de Atención Primaria de ambos Departamentos de Salud.

Entre las ventajas de la centralización, cabe destacar la disminución del coste financiero por tener un stock ajustado a las necesidades y que se estima aproximadamente en 900 000 € en el almacén central y para una cobertura de 36/39 días. La imputación es diaria y está totalmente automatizada.

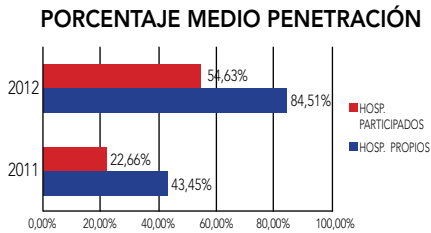
Además, al tener los productos parametrizados en función de su consumo, disminuye la partida de transporte por el establecimiento de un único punto de entrega. Contamos en nuestro almacén con miles de productos referenciados, pero para analizar resultados nos centramos en los dos grupos que mayor número de referencias contienen:

## Material sanitario

- Al cierre del año 2012 han firmado contratos con la plataforma de compras y servicios compartidos b2b Salud 80 proveedores de material sanitario (figura 1).
- El importe de compra gestionado durante los años 2011 y 2012 es de 50 millones de euros.



**Figura 1. Número de proveedores de material sanitario con contrato firmado**

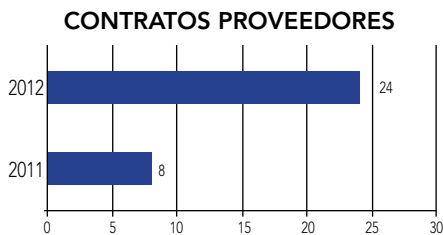


**Figura 2. Porcentaje medio de penetración en material sanitario**

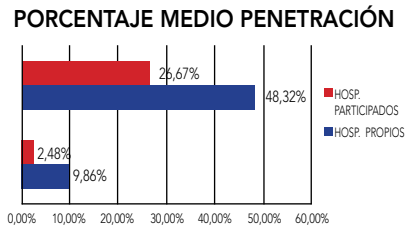
- El porcentaje de penetración en los procesos de compras de material sanitario ha oscilado entre el 40 y el 90% (figura 2).

### Farmacia

- Al cierre del año 2012 han firmado contrato con la plataforma de compras y servicios compartidos b2b Salud 24 laboratorios farmacéuticos (figura 3).
- El importe de compra negociada por la central de compras durante los años 2011 y 2012 ha sido de 30 millones de euros.
- El porcentaje medio de penetración de los hospitales oscila entre el 3 y el 48% (figura 4).



**Figura 3. Número de proveedores de farmacia con contrato firmado**



**Figura 4. Porcentaje medio de penetración en farmacia**

### Discusión

Cambiar los hábitos de una organización no es tarea fácil; por ello, el proceso de implantación de una central de compras corporativa es costoso y fructífero, y ha de realizarse con mucha prudencia, pero da resultados (figura 5). Nosotros recomendamos no iniciar el proceso de negociación estratégica hasta haber finalizado el proceso de Normalización. Nuestra central no solo tiene vocación de comprar productos y material sanitario, sino que también está preparada para la negociación de otras líneas de negocio del sector salud, tales como los suministros de electricidad, telefonía fija y móvil, gas, limpieza, mantenimiento, lavandería, *catering* y electromedicina, así como en los planes de inversiones y reposición del equipamiento de los hospitales (tabla 3).

Actualmente, hemos centralizado los almacenes de algunos hospitales del grupo y pretendemos llevar a cabo una tercera fase que consistirá en que b2b Salud desarrolle su propia plataforma logística.

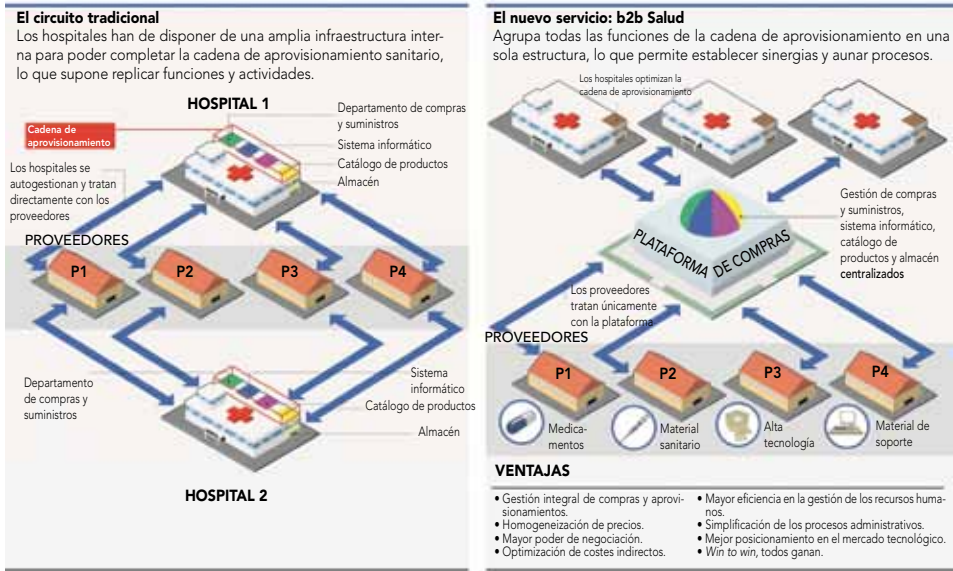


Figura 5. Infografía central de compras

Tabla 3. Mejoras generadas en suministros

	Centro 1	Centro 2	Centro 3
Electricidad	–	–	9000 €
Telecomunicaciones	296 000 €	62 000 €	40 000 €
Gas	25 000 €	–	–
<b>Total</b>	<b>321 000 €</b>	<b>62 000 €</b>	<b>49 000 €</b>

**Bibliografía recomendada**

- Hodgkin C, Carandang ED, Fresle DA, Hogerzeil HV (eds.). Cómo desarrollar y aplicar una política farmacéutica nacional. OMS. 2002. disponible en: [http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento\\_institucional/planesnacionales/docs/Como%20desarrollar%20y%20aplicar%20una%20politica%20farmaceutica%20nacional.pdf](http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento_institucional/planesnacionales/docs/Como%20desarrollar%20y%20aplicar%20una%20politica%20farmaceutica%20nacional.pdf)
- La colaboración público-privada en sanidad: la logística. Abril 2011.

PWC. Disponible en: <http://www.riberasalud.com/ftp/biblio/15042011121230PWC%20logistica.pdf>

- Sánchez F. Medidas de racionalización del gasto sanitario y su aplicación: un enfoque alternativo sobre las centrales de compra. Madrid: Consejería de Sanidad; Noviembre 2007. Disponible en: [http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu\\_gasto\\_publico/49\\_medidasRacional.pdf](http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/49_medidasRacional.pdf)