



SEMINARIO PARA COMPRADORES 2026 · AHPR

Adquisiciones modernas: de la cotización a la subasta

Del Dato a la Decisión: Liderando la Cadena del Futuro



Asociación de Hospitales de Puerto Rico

4 de junio de 2026 · San Juan, Puerto Rico



Comprar bien no es elegir al proveedor más barato.

Es construir un sistema de decisión basado en evidencia, evaluación con diferentes criterios y medición continua del desempeño.

Esta es la premisa que conecta **compras como eje estratégico** y no transaccional.

+7%

Incremento en gastos hospitalarios

15%~25%

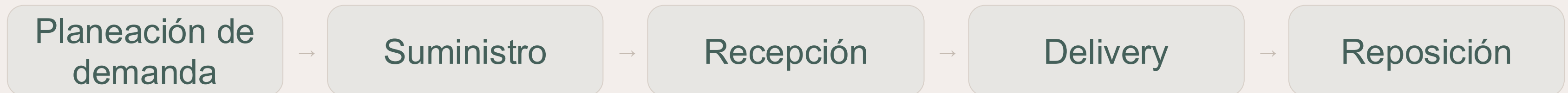
Peso de los suministros en el gasto

~17%

Potencial de ahorro o recuperación en gasto de suministros

Cadena end to end: en el contexto de las compras

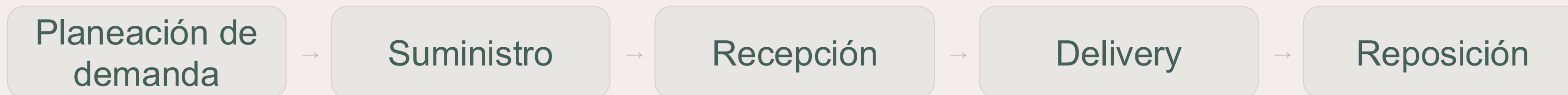
CADENA DE SUMINISTRO – EJES MACRO:



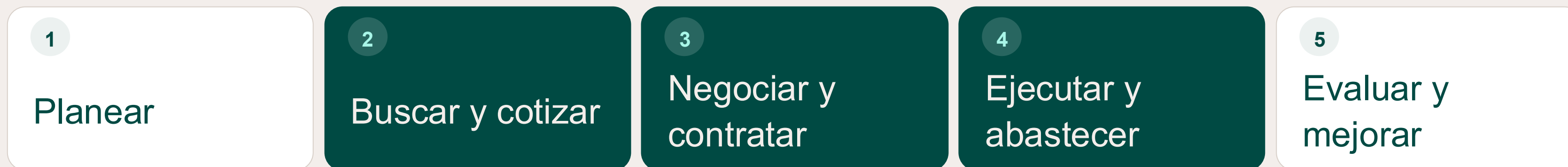
® **Una cadena de abastecimiento moderna integra cinco procesos conectados: cuando uno falla, los demás absorben el costo**

Cadena end to end: en el contexto de las compras

CADENA DE SUMINISTRO – EJES MACRO:



EL MOTOR DE COMPRAS · CICLO SOURCE-TO-PAY (S2P)



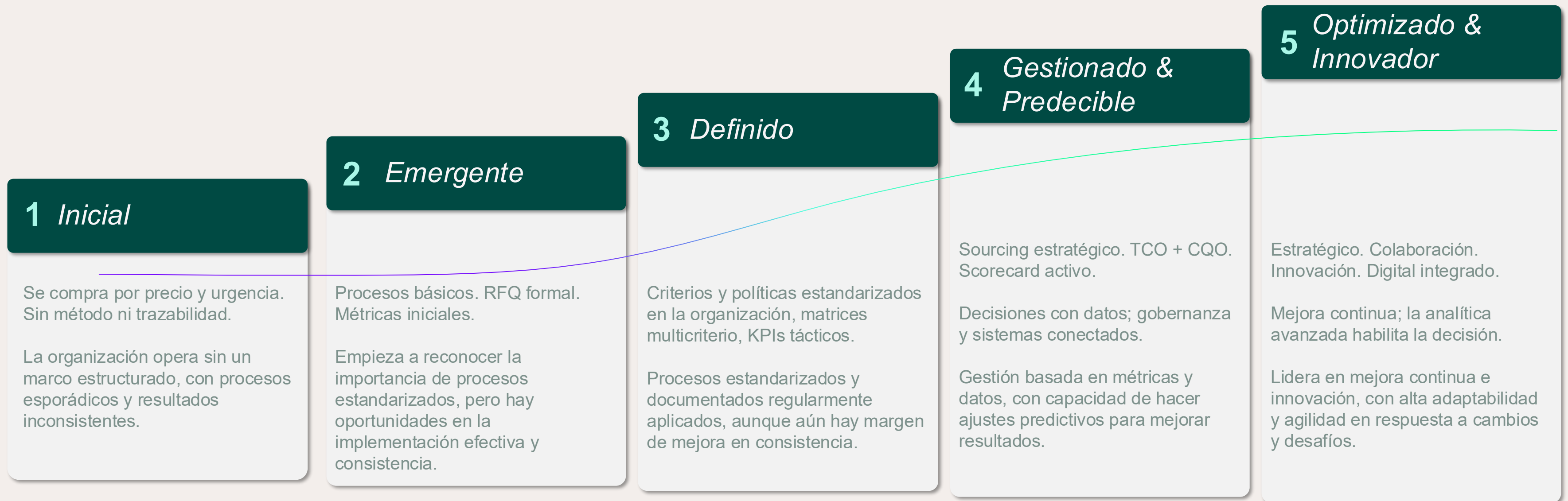
P2P — **Compras** · el tramo transaccional

S2P — **Procurement** · gobierna todo el ciclo

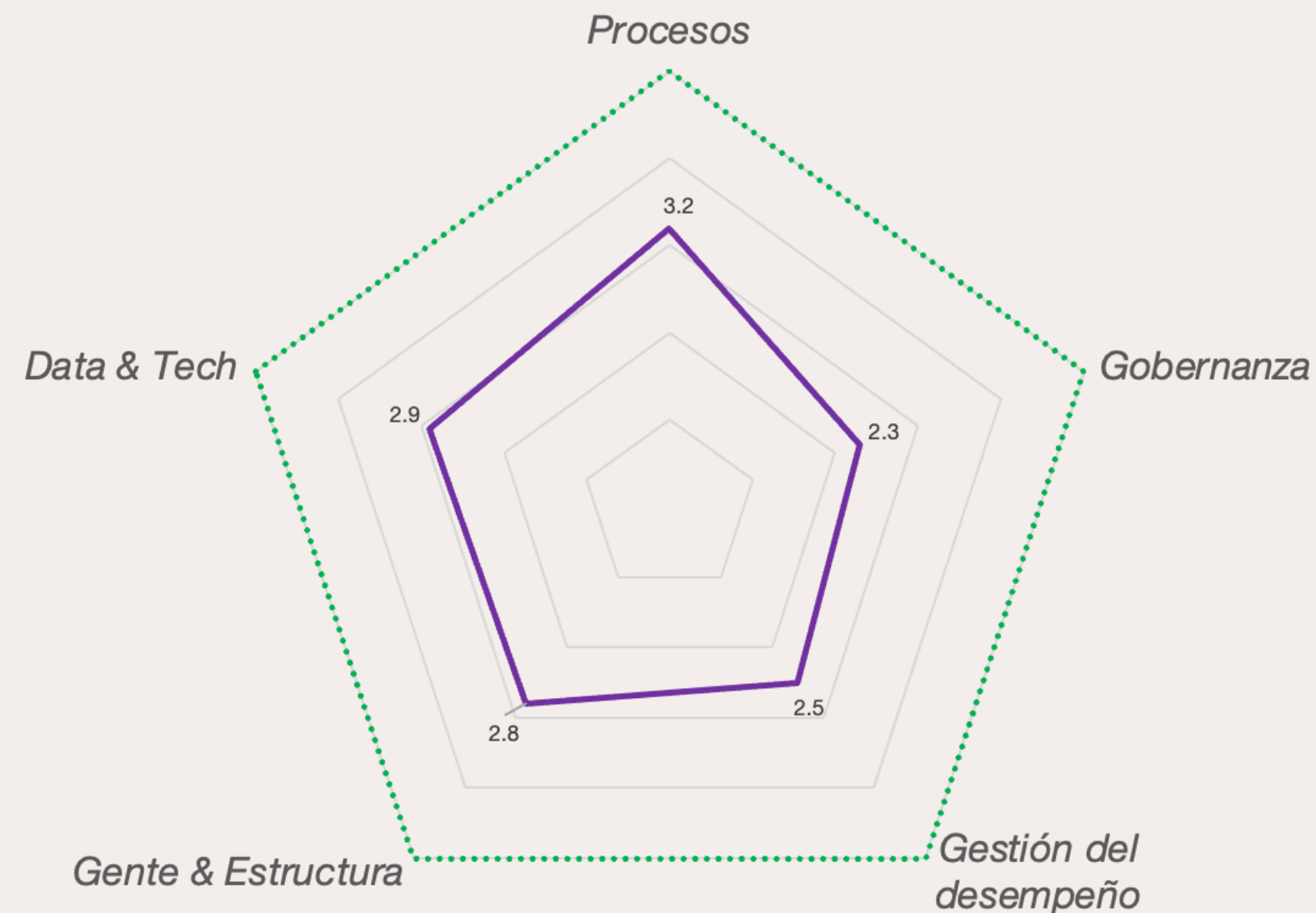
El proceso de compra vive en el tramo transaccional; el procurement gobierna el ciclo completo, de la planeación a la mejora.

Saber dónde estás es el primer acto estratégico

MODELO DE MADUREZ EN ADQUISICIONES · 5 NIVELES



La madurez en 5 dimensiones



Un hospital puede estar en **nivel 4 en Procesos** y **nivel 1 en Gobernanza**.

Por eso el proceso no se sostiene: la dimensión más débil marca el techo real de desempeño.

~84%

de las instituciones en Hispanoamérica, en madurez Emergente.

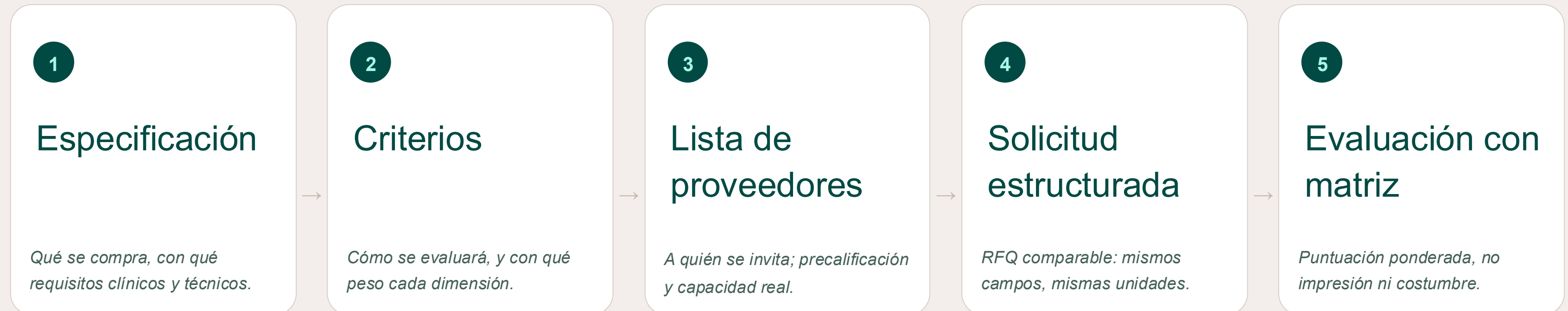
~16%

con avances significativos.

El RFQ como sistema: cinco etapas críticas

Request for Quotation

Cotizar bien empieza antes del primer precio.

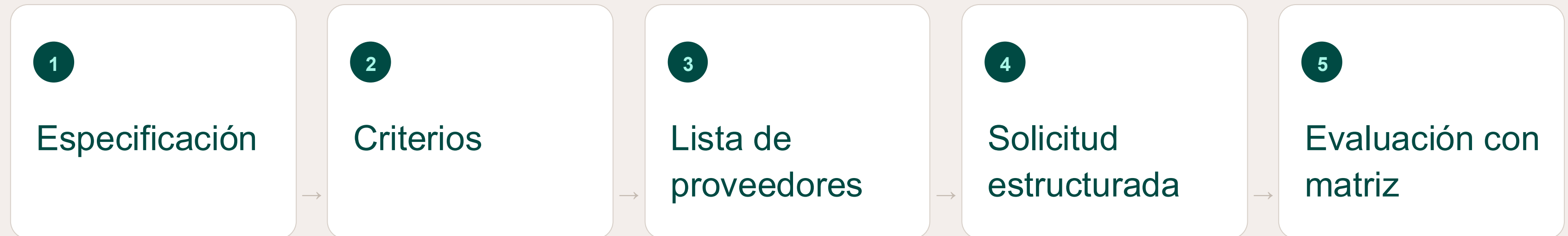


El diseño del RFQ define el **70%** de la calidad de la decisión.

El RFQ como sistema: cinco etapas críticas

Request for Quotation

Cotizar bien empieza antes del primer precio.



Tres errores que vemos repetidamente



Lo que no se especifica antes del precio, se negocia después como sobrecosto.

Matriz de evaluación: **complejidad y dimensiones**

Tipología según complejidad y dimensiones

CUATRO TIPOS DE MATRIZ

- 1 **Precio puro** — commodities estandarizados
- 2 **Multicriterio simple** — mayoría de compras no clínicas
- 3 **Multicriterio por categoría** — compras con peso clínico (PPI)
- 4 **COSTO TOTAL + CQO** (*COST, QUALITY, OUTCOMES*) — compras estratégicas, alto valor



Criterios de descarte: son mínimos no negociables (FDA vigente, solvencia, capacidad) **descalifican ANTES de puntuar.**

Matriz de evaluación: complejidad y dimensiones

Tipología según complejidad y dimensiones

DIMENSIONES Y PESOS TÍPICOS PONDERADOS

1	Económica Precio, TCO, condiciones de pago		35-50%
2	Técnica / Calidad Especificación, certificaciones, desempeño		25-35%
3	Servicio Entrega, soporte, capacidad de respuesta		10-20%
4	Riesgo / Confiabilidad Continuidad, dependencia, cumplimiento		10-15%
5	Estratégico Alineación, innovación, relación		5-10%

La escala es referencial, ilustra el peso relativo; cada organización calibra sus propios pesos.

El más barato rara vez es el de menor costo total

Una matriz bien diseñada convierte una decisión subjetiva en una decisión defendible.
No elimina el juicio profesional; lo estructura y lo hace trazable.

Guantes de nitrilo · \$200,000/año

Precio 40%

Calidad 30%

Servicio 20%

Riesgo 10%

Criterio · peso	Prov. A	Prov. B	Prov. C
	\$0.085 · 3 días · local PR	\$0.092 · 5 días · calidad sup.	\$0.078 · 14 días · sin local
Precio 40%	85	75	100
Calidad 30%	88	95	78
Servicio 20%	95	82	55
Riesgo 10%	92	72	60
Total ponderado	88.6	82.1	80.4

POR PRECIO PURO

Gana Proveedor C (\$0.078/u)

CON MATRIZ PONDERADA

Gana Proveedor A

La matriz hace explícito el **porqué** : una decisión documentada y defendible, no una corazonada.

El costo ya no es estable. Y el calendario corre



Alzas en costos de suministro



dispositivos médicos importados



Aranceles en diferentes segmentos

La volatilidad no se cotiza, se diseña

Mecanismos para considerar



Escalamiento por índice

El precio sigue una referencia pública pactada.



Split fijo / variable

Una parte se ancla; otra se mueve con el mercado.



Bandas con tope

*Piso y techo a la variación. Por periodos.
Previsibilidad presupuestaria.*



Revisiones periódicas

Cadencia fija para reajustar condiciones.



Cláusula de FX

*Cuando son insumos importados en otra moneda.
Reparto del riesgo cambiario entre las partes.*



Pass-through de aranceles

*Quién absorbe el arancel queda escrito. Aranceles
vigentes a la firma, incluidos; nuevos posteriores.*



Dual-sourcing

*Más de una fuente para insumos críticos. Mantener
≥2 proveedores calificados para un insumo crítico,
con reparto*

El sourcing especifica el mecanismo.

La negociación acuerda índice, topes y cadencia.



La volatilidad se gestiona en el **diseño del contrato** — no se absorbe reactivamente en cada cotización.

Scorecard de proveedores: cinco dimensiones

Al proveedor se le elige una vez; se le evalúa cada trimestre.



Comprar bien es un evento. **Tener buenos proveedores es un proceso.**
La diferencia está en el sistema de evaluación de desempeño

- S2P · EVALUAR Y MEJORAR: EVALUACIÓN POR DESEMPEÑO

Scorecard de proveedores: cinco dimensiones

Del reporte manual al tablero vivo; de la alerta a la predicción



imagenes referenciales de algunos tableros de gestión e indicadores de compras y evaluación de proveedores

No todos los proveedores se gestionan igual

Cuatro segmentos según impacto financiero y riesgo de suministro

IMPACTO FINANCIERO ↑

Apalancados

Alto impacto · bajo riesgo de suministro.

Competir · subastar · volumen

Estratégicos

Alto impacto · alto riesgo de suministro.

Alianzas · contratos largos · co-gestión

Rutinarios

Bajo impacto · bajo riesgo de suministro.

Automatizar · catálogos · GPO

Cuello de botella

Bajo impacto · alto riesgo de suministro.

Asegurar stock · dual-sourcing

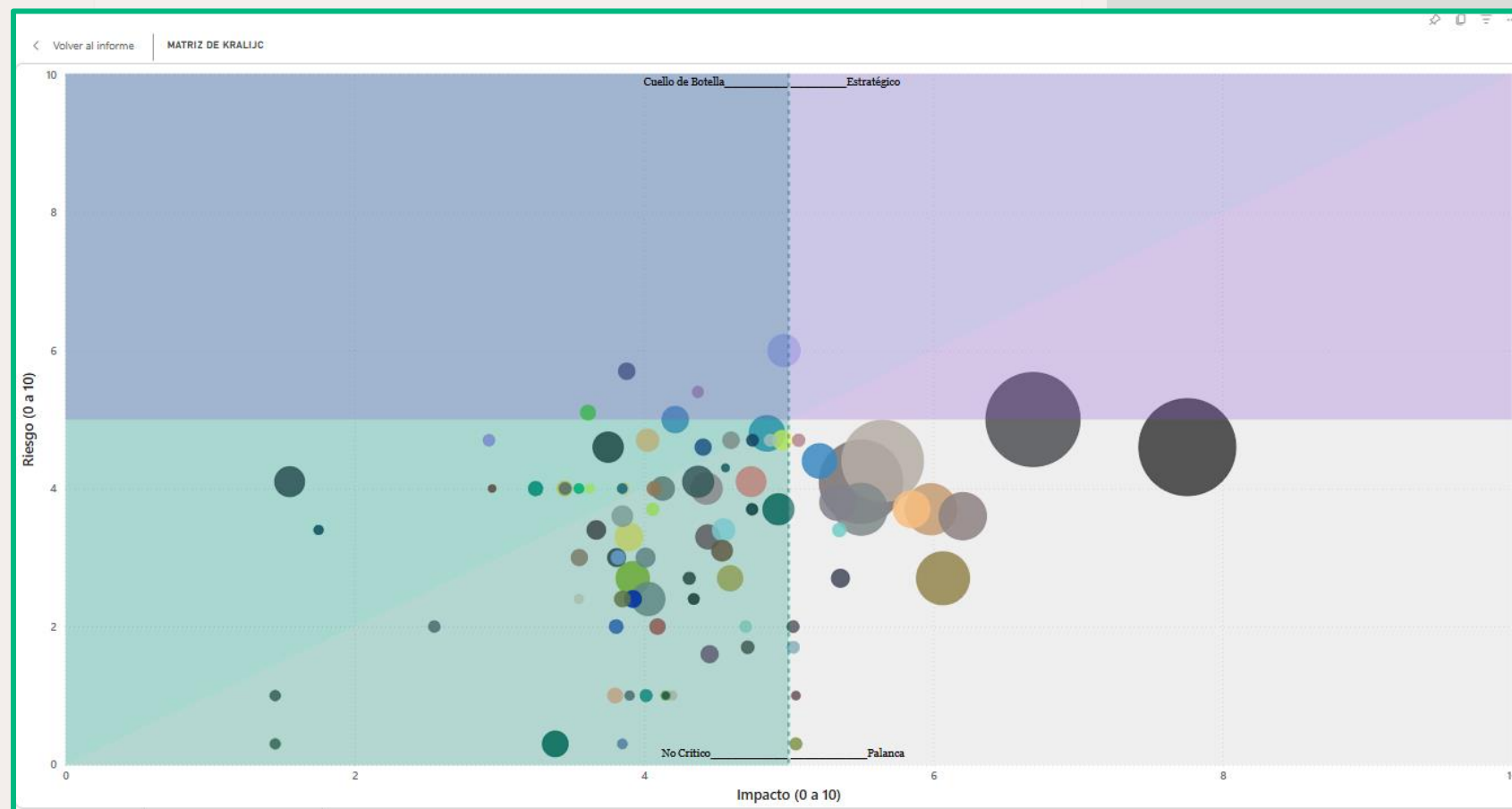
RIESGO DE SUMINISTRO →

El cuadrante, define la estrategia

Dos preguntas ubican a cada proveedor:
¿cuánto me impacta financieramente? y ¿qué tan difícil es reemplazarlo? Cruzas los dos ejes y salen cuatro grupos

No todos los proveedores se gestionan igual

Cuatro segmentos según impacto financiero y riesgo de suministro



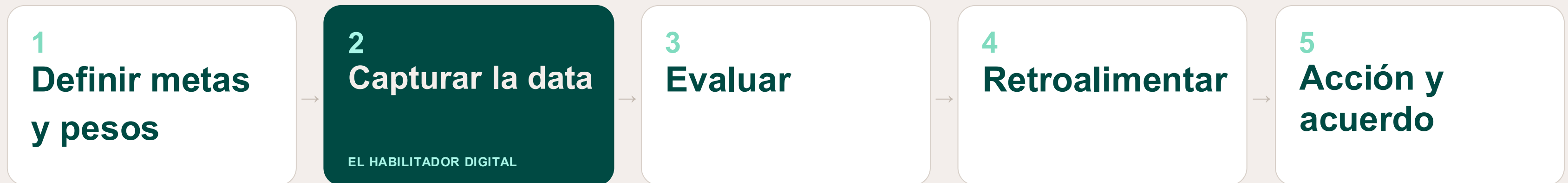
CLASIFICACIÓN			
Clasificación	# Suplidores	\$ Compras	%Compras
1. Palanca - Alto impacto y bajo riesgo	18	\$5.158.902,00	61,11%
2. Estratégico - Alto impacto y alto riesgo	1	\$1.297.726,31	15,37%
3. Cuello de Botella - Bajo impacto y alto riesgo	5	\$210.059,11	2,49%
4. No Crítico - Bajo impacto y bajo riesgo	64	\$1.774.956,18	21,03%
Total	88	\$8.441.643,60	100,00%

En salud, lo **crítico** no es lo mismo que lo **caro**.

Un reactivo barato, de proveedor único, puede ser un **cuello de botella estratégico** . El cuadrante define la estrategia — no el precio unitario.

La data limpia es la **precondición** de la IA

El ciclo de evaluación: la data como habilitador



La transformación digital es la **precondición** de la IA — no al revés.
La IA sin data limpia solo **automatiza** el desorden.

Un aumento que se explica se decide

Gestión transparente de variaciones entre las partes

Pasos típicos en el modelo de gestión

- 1. Anticipar:** monitorear índices, contratos y señales de mercado antes de que llegue la carta del proveedor.
- 2. Cuantificar:** traducir el aumento a impacto: \$ anual, % del renglón, efecto en TCO.
- 3. Comunicar:** un formato estándar para usuario clínico y liderazgo (one-pager).
- 4. Mitigar:** cláusula de escalamiento, sustitución, recontractación, compra puente (palancas de respuesta).



Campo	Contenido	Ejemplo
Renglón / categoría	Insumo afectado	Catéteres venosos centrales
Aumento solicitado	% y \$ anual	+12% · +\$48,000/año
Causa raíz	Arancel / materia prima / FX / escasez	Arancel nuevo a importados
Impacto si no se actúa	\$ y operativo	+\$48K; riesgo de quiebre si se cambia tarde
Acción recomendada	Escalamiento / sustitución / negociación / dual-sourcing	Activar cláusula de escalamiento + segunda fuente
Decisión de liderazgo	Sí/No + fecha	Aprobar antes del 30/jun

Ejemplo referencial

Licitaciones: cuándo sí, cuándo no

Las licitaciones son una herramienta. Funcionan bien en condiciones específicas. Deben usarse cuando esas condiciones aplican — no por defecto

✓ Aplican bien

- Categorías estandarizadas o tipo commodity.
- Varios proveedores cualificados disponibles.
- Especificación clara y comparable.
- Alto volumen, bajo costo de cambio.

! Con cuidado

- Insumos críticos de proveedor único.
- Alta diferenciación clínica o de desempeño.
- Relación estratégica de largo plazo.
- Calidad difícil de estandarizar.

5–20%

de ahorro con subastas,
según la categoría.

Licitaciones: Estructura típica de licitación

Las licitaciones son una herramienta. Funcionan bien en condiciones específicas. Deben usarse cuando esas condiciones aplican — no por defecto

✓ Estructura macro de una subasta

- **Invitación a participar** + confirmación de interés del oferente (carta de invitación / confirmación)
- **Gestión de NDA** / acuerdo de confidencialidad (habilita acceso a bases o portal)
- **Entrega de bases** (TDR / RFP / hoja de datos y especificaciones)
- **Ronda de preguntas y aclaraciones** (respuestas en circular a todos, sin revelar quién preguntó)
- **Recepción de ofertas** (técnica y económica separadas; fecha/hora tope)
- **Apertura y evaluación** (matriz ponderada)
- **Adjudicación o no adjudicación** (notificación; derecho a aceptar/rechazar)
- **Comunicación y agradecimiento** a no adjudicados (cierra el ciclo con profesionalismo)
- **Contratación / firma**

Tres ideas para no olvidar

1

Procurement es palanca estratégica

Cada dólar bien comprado libera caja; y la volatilidad —índices, topes, cadencia— se diseña en el contrato, no se absorbe en cada cotización.

2

La madurez se mide en 5 dimensiones.

Procesos, gobernanza, sistemas, gente y digital. La más débil marca el techo real.

3

Del dato a la decisión: Tableros vivos.

*Quien convierte datos en decisiones sostiene el margen.
La transformación digital es la precondition; la IA sin data limpia automatiza el desorden*

No teoría: ejecución. 5 acciones para el lunes

1 Diagnóstico de 30 min de su nivel de madurez.

Las 5 dimensiones, una conversación honesta.

2 Matriz multicriterio con pesos discutidos.

Para sus 3 categorías de mayor gasto.

3 Segmentar proveedores.

Sugerencia con Kraljic: Cuatro grupos, cuatro estrategias.

4 Scorecard de 5 KPIs para 5 proveedores estratégicos.

Incorporar indicadores o empezar a medir desde el último cierre de mes.

5 Modelo de Gobierno con proveedores estratégicos

La relación es un proceso, no un evento. Reunión trimestral con cada proveedor estratégico.

EN RESUMEN



Cotizar con método. Decidir con evidencia. Evaluar con disciplina. Gestionar diferenciado.

Del Dato a la Decisión: Liderando la Cadena del Futuro



Juan Jaramillo

Director de Operaciones · Región Caribe

juan.jaramillo@londoncg.com



**ASOCIACIÓN DE HOSPITALES
DE PUERTO RICO**

1942



Shape
Your
Business

London Consulting Group®