



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

PROYECTO DELIVER

Resumen de Política

Visibilizando los costos de transporte y almacenamiento en Perú para la Toma de Decisiones



USAID | DELIVER PROJECT Febrero

Técnicos de la Región La Libertad, Perú recolectando costos de la cadena de suministros de salud pública.

La inversión inicial traslada los medicamentos al almacén pero no a las manos de los usuarios. Un adecuado financiamiento para fortalecer la cadena de suministro en Perú puede ayudar a que los medicamentos lleguen al usuario final.

JUNIO 2015

Esta publicación fue elaborada para consideración de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. La publicación fue elaborada por el USAID | PROYECTO DELIVER, Orden de Trabajo 4.

¿Por qué medir los costos de la cadena de suministro?

Los medicamentos esenciales y productos afines (como las vacunas, antiretrovirales, anticonceptivos, micronutrientes) son clave para mejorar los resultados de salud pública en Perú. Todos estos medicamentos no se mueven gratuitamente desde el puerto de origen hasta los establecimientos de salud (hospitales, centros y puestos de salud). El análisis internacional (Sarley, Allain y Akkihal 2009) ha demostrado que, por lo general, se necesita agregar entre 12 y 25 por ciento al gasto de medicamentos esenciales para llevar los medicamentos hasta el último rincón de la cadena de suministros. Esta proporción puede ser sustancialmente mayor para los países con recursos limitados. El gasto de medicamentos usualmente representa más de la mitad del gasto en salud en muchos países (OMS 2004, 2011), y en el año 2013 el 58.7% en Perú (<http://datos.bancomundial.org/indicador/SH.XPD.PUBL>). El costo de la cadena de suministro de salud pública es una consideración esencial para la planificación de la salud. Para ayudar a Perú a medir mejor dichos costos, USAID | PROYECTO DELIVER ha desarrollado un enfoque estándar para la medición y el análisis de costos de la cadena de suministro. Este enfoque puede ayudar al sistema de salud en una variedad de formas, incluyendo los que se enumeran a continuación:

Abogacía y planeación del financiamiento

- Conocer los costos de la cadena de suministro es esencial para garantizar un financiamiento adecuado y para ayudar a Perú en avanzar hacia una mayor sostenibilidad las cadenas de suministros de salud pública en un contexto descentralizado.
- Un ejercicio de costos puede determinar cuánto cuesta entregar los medicamentos esenciales desde el nivel central a los establecimientos de salud y puede delinear los costos de acuerdo a cada nivel de la cadena de suministro.

- Los gobiernos locales pueden usar esta información para determinar si los presupuestos actuales son suficientes y planificar para el nivel adecuado de inversión.
- Por ejemplo, si un gobierno logra ahorros en la compra de medicamentos, puede reinvertirlos para cubrir el transporte de medicamentos.
- Los resultados del ejercicio de costeo se utilizan para ayudar a determinar las necesidades de recursos para la distribución de medicamentos esenciales dentro de los presupuestos estatales (centralizados o descentralizados).
- También pueden ser utilizados para informar a los tomadores de decisión en el nivel local (provincias o regiones) sobre los costos del transporte y distribución que necesitan incluir en sus planes operativos anuales (POA).

Mejorar los sistemas de diseño y planeación de la cadena de suministros

Un ejercicio de costeo puede proporcionar información útil sobre los factores que influyen en los costos - aquellos elementos del sistema que tienen más influencia sobre el costo de la cadena de suministros; por lo tanto, pueden apoyar las decisiones estratégicas en la planeación y gestión de la cadena de suministros. En Febrero 2015, en La Libertad, Perú, por primera vez están documentando todos los costos del transporte y distribución de una muestra de medicamentos estratégicos, bajo el liderazgo de la Dirección Regional de Salud de La Libertad (DIRESA) y la Dirección de Abastecimiento de Insumos Estratégicos de Salud (DARES), con el apoyo de USAID | PROYECTO DELIVER. Este ejercicio de costeo en La Libertad, Perú servirá para abogar por la asignación de recursos suficientes para el transporte y distribución, y para buscar mecanismos de transporte más eficientes que lleven los medicamentos a los establecimientos más lejanos y de difícil acceso.

Por ejemplo, el estudio de costos en la Libertad, Perú, demostró que adicional al costo de adquisición de los medicamentos, el almacén regional necesita presupuestar 16.4% para cubrir costos de transporte a sus establecimientos. Se espera que los resultados ayuden al Ministerio de Salud de Perú para incidir en asignaciones de recursos financieros óptimas, en la reorganización de la gestión de la cadena de suministros en el nivel central, y exploración de escenarios que optimicen el transporte y la distribución de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios.

Clarificar y Evidenciar las Fuentes de Financiamiento para la Cadena de Suministro

Los ejercicios de costeo ayudan a tener un panorama más completo de quién financia la cadena de suministro, lo que ilustra claramente cómo los gobiernos y donantes (cuando aplica) financian las diferentes funciones logísticas. Los tomadores de decisiones pueden usar esos datos para complementar sus solicitudes de presupuesto y para orientar el proceso anual de planificación a largo plazo, así como la movilización de recursos técnicos y financieros orientados a la sostenibilidad.

Informar la Toma de Decisiones sobre el costo de subcontratar ciertas funciones logísticas

Una visión clara de los costos logísticos puede ayudar a los gobiernos, Unidades Estratégicas de Suministro, unidades descentralizadas de la gestión de medicamentos, los almacenes centrales de medicamentos para determinar las tarifas correspondientes para financiar la subcontratación de una o varias funciones logísticas (por ejemplo la distribución). La información de costos también puede ser la base para la negociación de los honorarios de externalización de funciones tales como el transporte o el almacenamiento, ya que los gobiernos y los donantes históricamente han basado esas tasas en poca evidencia real. Por ejemplo, el

estudio de costos de Zambia, realizado en 2009, mostró que el costo de entregar los medicamentos antirretrovirales a los establecimientos de salud oscilaba entre el 8 y el 16 por ciento del valor de los medicamentos.

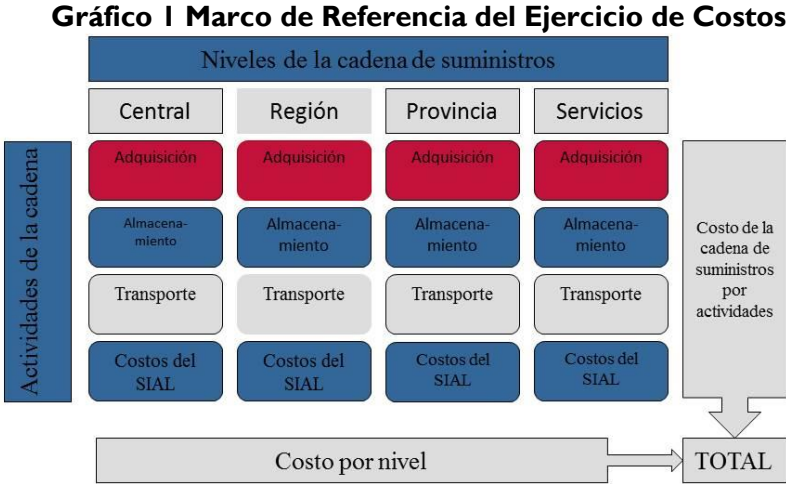
Esta información se puede utilizar para configurar las políticas futuras de precios y gastos de manejo para asegurar que las tarifas se establecen sobre la base del valor total de los medicamentos, el volumen y los costos logísticos. (Sarley, Allain y Akkihal 2009).

Metodología y abordaje de USAID | PROYECTO DELIVER para el Costeo

Muchas organizaciones han reconocido la importancia de la comprensión de los costos de la cadena de suministro. Se han realizado estudios en Perú, Guatemala y varios países en África (Zimbabue, Mozambique, Zambia, Nigeria) para entender los costos logísticos del sector público. Desde 2009, USAID | PROYECTO DELIVER ha liderado un esfuerzo para estandarizar la metodología de costeo, a través del desarrollo de la *Herramienta Costeo de la Cadena de Suministros* – HCCS (Supply Chain Costing Tool por sus siglas en inglés SCCT). Hasta el momento, el proyecto ha utilizado la herramienta SCCT en Zambia y Zimbabue (en 2009), Nigeria (en 2010), Guatemala (2013), entre otros países. En Perú, se diseñó una herramienta adaptada del HCCS, de tal forma que puedan replicar en La Libertad y en otras regiones del Perú.

Enfoque General. El ejercicio de costeo utiliza una herramienta adaptada en Excel elaborada por USAID | PROYECTO DELIVER. Este enfoque utiliza datos de una muestra de establecimientos de salud a lo largo de la cadena de suministros, por actividad logística, niveles de distribución y categorías de costos. El marco de referencia del ejercicio de costeo incluye las actividades siguientes y se presenta en el gráfico 1.

- Selección y compra de medicamentos
- Almacenamiento
- Transporte
- Gestión: información, supervisión, monitoreo



La metodología se centra en proporcionar información contable y detallada sobre la estructura de costos de toda la cadena de suministro. La información central sobre la cual gira el ejercicio de costeo es el valor de los medicamentos que se han trasladado a lo largo de la cadena de suministros.

Previo a la recolección de datos, se capacita y valida la herramienta de recolección de información con representantes de los Ministerios que participarán en el estudio 1.

Los resultados del análisis de costos pueden guiar:

- a) el diseño o rediseño de la cadena de suministros,
- b) asegurar el financiamiento de las actividades logísticas, y
- c) mejorar la eficiencia en la disponibilidad de insumos en el lugar correcto en el momento correcto, en la condición correcta y al costo correcto.

Conociendo la estructura organizativa de la cadena de suministros se procede a:

- la revisión de los listados de los medicamentos/productos que se consideraran en el estudio y definir el listado de los medicamentos a evaluar
- teniendo el universo de los establecimientos, se procede a sacar la muestra

La metodología utiliza la información contable, cuando esté disponible, y se complementa con la recolección de datos primarios, incluyendo un análisis del tiempo, esfuerzo y recursos necesarios para llevar a cabo las diferentes funciones de la cadena de suministro. En Perú, el enfoque y alcance del costeo se focalizó en las actividades de almacenamiento, transporte, y distribución.

Tiempo de implementación

Una vez definido el alcance y objetivos del ejercicio de costos, y organizados los equipos de recolección bajo la conducción del Líder de Proceso, usualmente toma quince a veinte semanas de implementación (recolección de datos, validación, control de calidad, organización de base de datos, y el informe de resultados). La recopilación de datos financieros puede tener desafíos, dependiendo de la facilidad en acceder la información contable, lo cual debe considerarse en la etapa de planificación.

Conclusión

En La Libertad, Perú, los costos de logística servirán para analizar escenarios que optimicen el transporte a los servicios de salud, y para visibilizar los costos de transporte que no están cubiertos en el costo de adquisición de los medicamentos. El ejercicio de costos estimó que el valor de los medicamentos distribuidos en 2014 asciende a Soles 4.9 Millones + el costo del transporte y distribución que asciende a Soles 1.5 Millones, la inversión total a programar asciende a Soles 6.4 Millones. A medida que el USAID | PROYECTO DELIVER ha realizado diferentes estudios, es evidente que éstos brindan información crítica para visibilizar y programar mejor los costos de las cadenas de suministros cada día más complejas y desafiantes. Se ha observado que involucrar a líderes del Ministerio de Salud y del Ministerio de Finanzas o Hacienda desde el inicio ha probado ser un factor facilitador para el uso futuro de los datos a nivel de presupuesto y ejecución financiera.

Para obtener más información acerca de este resumen o de la metodología del ejercicio de costeo, por favor póngase en contacto con USAID | PROYECTO DELIVER en askdeliver@jsi.com, o con DARES del Ministerio de Salud en Lima, Perú.

El propósito de la inversión en medicamentos y otros insumos es asegurar que la población usuaria de los servicios de salud tenga disponibilidad de ellos en el lugar y momento que los necesiten.

¹ En Guatemala, el Ministerio de Finanzas Públicas fue un actor clave que apoyó al MSPAS desde el diseño hasta la implementación y presentación de resultados.

Referencias

- Tien, Marie, Elaine Baruwa, and Darwin Young. 2013. *Supply Chain Costing Tool User's Manual*. Arlington, Va.: USAID | DELIVER PROJECT, Task Order 4.
- DELIVER. 2003. *Analyzing Transportation Costs*. Arlington, VA: John Snow, Inc./DELIVER for the U.S. Agency for International Development.
- Huff-Rousselle, Maggie, and Sangeeta Raja. 2002. *Ghana: Estimating the Cost of Logistics in the Ministry of Health Supply System*. Arlington, VA: Family Planning Logistics Management/John Snow, Inc., for the U.S. Agency for International Development.
- Sarley, David, Linda Allain, and Anup Akkihal. 2009. *Estimating the Global In-Country Supply Chain Costs of Meeting the MDGs by 2015*. Arlington, VA: USAID | DELIVER PROJECT, Task Order 1.
- VillageReach. 2009. *Comparison of Costs Incurred in Dedicated and Diffused Vaccine Logistics Systems: Cost-Effectiveness of Vaccine Logistics in Cabo Delgado and Niassa Provinces, Mozambique*. Seattle, WA: VillageReach.
- Agudelo, Juan, James Rosen, Cecilia Novoa, Anabella Sánchez. 2014. *Estudio de Costos de la Cadena de Suministros del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala*. Guatemala: USAID | PROYECTO DELIVER, Orden de Trabajo 4.

Recursos

- Baruwa, Elaine, Marie Tien, and David Sarley. 2009. *Zambia ARV Supply Chain Costs: A Pilot of the Supply Chain Costing Tool*. Arlington, VA: USAID | DELIVER PROJECT, Task Order 1.
- Sarley, David, Elaine Baruwa, and Marie Tien. 2010. *Zimbabwe: Supply Chain Costing of Health Commodities*. Arlington, VA: USAID | DELIVER PROJECT, Task Order 1.
- Sommerlatte, Adriano, and Cary Spisak. Forthcoming. *Nigeria: Costing of the Contraceptives Logistics Management System*. Arlington, VA: USAID | DELIVER PROJECT, Task Order 1.
- USAID | DELIVER PROJECT, Task Order 1. 2011. *Report on Supply Chain Costing User's Group Meeting*. Arlington, VA: USAID | DELIVER PROJECT, Task Order 1.

De los Autores

La información contenida en este documento puede ser usada siempre que se reconozca a USAID | PROYECTO DELIVER por su contenido (referencias, gráficas, tablas, marcos conceptuales, procesos, lecciones aprendidas)

Los puntos de vista de los autores en este documento no representan necesariamente los puntos de vista de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ni el gobierno de los Estados Unidos.

USAID | PROYECTO DELIVER

John Snow, Inc.

1616 Fort Myer Drive, 16th Floor

Arlington, VA 22209 USA

Télefono: 703-528-7474

Fax: 703-528-7480

Email: askdeliver@jsi.com

Internet: deliver.jsi.com