USAID | PROYECTO DELIVER

DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

Resumen de Resultados

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

USAID | DELIVER PROJECT Febrero 2015

Técnicos de la Región La Libertad, Perú recolectando costos de almacenamiento y transporte 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.

DICIEMBRE 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.

U.S. Agency for International Development
www.usaid.gov

¿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 porciento 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 de la cadena 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 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 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).

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.

- 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 documentaron todos los costos del almacenamiento y transporte 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 almacenamiento y transporte, y para buscar mecanismos de transporte más eficientes que lleven los medicamentos a los establecimientos más lejanos y de difícil acceso.

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 ésas tasas en poca evidencia real.

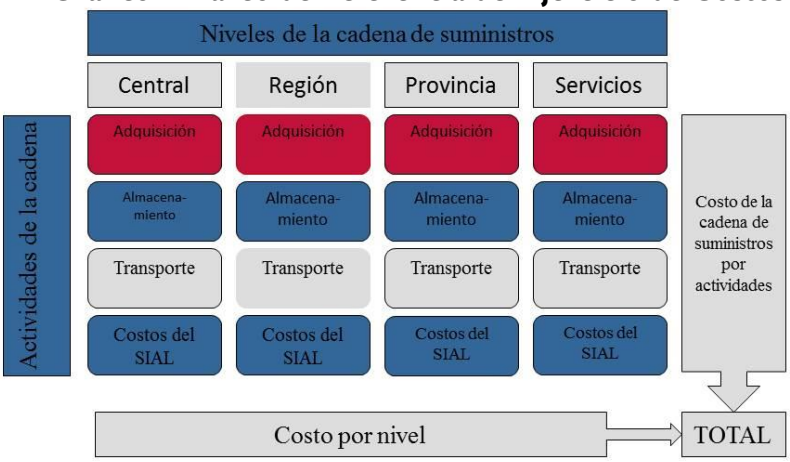
Metodología y abordaje de USAID | PROYECTO DELIVER para el Costeo

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 2015 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

Gráfico 1 Marco de Referencia del Ejercicio de Costos



En Perú, el enfoque y alcance del costeo se focalizó en las actividades de almacenamiento y transporte.

Resultados Principales en La Libertad, Perú

- El ejercicio de costeo estimó que el valor de los medicamentos distribuidos en 2014 asciende a S/. 4.9Millones, y el costo del transporte y distribución asciende a S/. 1.5 Millones. Ambos costos se suman para un valor total de la inversión (valor del flujo de medicamentos más el costo de almacenamiento y transporte) de S/. 6.4 Millones.
- Para que los medicamentos e insumos fluyan adecuadamente a lo largo de la cadena de suministros, se requiere invertir 29.4 centavos por cada Sol invertido en medicamentos para cubrir el almacenamiento y transporte de los productos. De dicho costo, 22 centavos corresponden a almacenamiento y 7 corresponden a transporte.

- Del costo total S/. 1.5 Millones, el 74 por ciento corresponde a almacenamiento y el 26 por ciento a transporte y distribución.
- Del costo total, al organizar los costos por categoría de gasto, el 70.8 por ciento corresponde a Recursos Humanos, seguidos por los costos de vehículos (15.6 por ciento), equipos de almacén (3.2 por ciento), viáticos (2.8 por ciento) y espacio de almacenamiento (2.5 por ciento).
- Costos de Transporte:
    - La distribución de los costos de transporte por categoría de gasto muestra que el mayor porcentaje corresponde a los vehículos (64 por ciento), seguido de viáticos/ outsourcing con el 12 por ciento, los gastos de bolsillo (7 por ciento), combustible (6 por ciento) y los costos misceláneos (que incluye costos como espacio de garaje o pago de parqueo) que representan el 4 por ciento. Llama la atención que el rubro de recurso humano, que incluye conductores, es el más bajo. El gasto de bolsillo, que en otras palabras es el dinero que desembolsa el personal de salud, es un hallazgo importante para analizar en el futuro y tomar en cuenta en la reorganización del presupuesto y las tareas relacionadas con el transporte.
    - Al analizar por zona geográfica los menores costos en transporte se observan en la zona de la Selva, y se debe a que en dicha zona cubren solamente 16 establecimientos, mientras que en la zona de la Sierra cubren 186. Sin embargo, cuando se calculan los costos por unidad de salud atendida, los costos unitarios son mayores en la zona de la Selva (S/. 1,232.44 en promedio). Esto se debe a que el acceso a la zona de la Selva es mucho más difícil que en la Costa y la Sierra; adicionalmente, el transporte en dicha zona en muchas ocasiones es vía fluvial, lo que eleva los costos de transporte.
- Costos de Almacenamiento: El mayor porcentaje corresponde al recurso humano (93 por ciento), seguido del costo de equipos (estantes, vitrinas, pallets, etc.) con el 4 por ciento y los costos del espacio de almacenamiento (3 por ciento). Llama la atención el alto costo del recurso humano respecto a los demás costos de almacenamiento (93 por ciento). Si bien es de esperarse que el recurso humano represente un costo significativo dentro de los costos de almacenamiento, un porcentaje del 93 por ciento puede indicar posibles ineficiencias en la asignación del recurso humano, posible duplicidad de funciones o escasa dotación de equipos de almacenamiento y de cómputo (automatización de procesos) que impliquen que el recurso humano asignado a las funciones de almacenamiento dedique demasiado tiempo para realizar sus tareas.

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.

Como paso siguiente para institucionalizar la metodología, el personal de DARES tomó la iniciativa de liderar con sus recursos humanos y financieros el desarrollo de un aplicativo de costeo en la plataforma Web de DARES, el cual servirá como línea de base para realizar el costeo en línea en el futuro. Las regiones pioneras de esta etapa son Loreto, Puno, Ucayali y San Martin.

Conclusión

En La Libertad, Perú, los costos de logística están sirviendo para analizar e implementar optimizaciones en el transporte a los servicios de salud de difícil acceso. Ciertamente, el Ministerio de Salud de Perú está utilizando los datos para incidir en asignaciones de recursos financieros óptimas, en la reorganización de la gestión de la cadena de suministros en el nivel central, y la exploración de escenarios que optimicen el transporte y la distribución de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios.

Es evidente que una de las claves del éxito de esta experiencia en Perú ha sido el liderazgo y compromiso político del MINSA para usar la metodología en forma práctica e impulsarla a nivel nacional.

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.

Referencias

DELIVER. 2003. *Analyzing Transportation Costs.* Arlington, VA: John Snow, Inc./DELIVER 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.

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

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