



*Amigos de la
Comunidad*

COMEDICA

Propuesta de
Operacionalización

ACORDO-OCOS-DE-OCOS

Honduras
América Central
Junio 1999

Creditos



Success is not a destination that you ever reach.
Success is the quality of your journey.- Jennifer Jones

Dr. Mariano Salazar Castellón
Consultor

Tel / Fax (506) 2574611
(505) 2495913

Email
marianosalazarc

El consultor a cargo es el responsable de los contenidos de este documento y de la edición final del mismo

“COMEDICA es una
empresa social, cuya
vocacion es ampliar los
beneficios de los FCMs a la
poblacion mas pobre de
nuestro pais...”

Dr. Sadith Caceres
Director Ejecutivo
COMEDICA

COMEDICA

Listado de siglas utilizadas

PRODIM	Programas de Desarrollo de la Infancia y la Mujer
OPS	Organizacion Panamericana de la Salud
SICA	Sistema de Integracion Centroamericano
BCIE	Banco Centroamericano de Integracion Economica
FCM	Fondos Comunales de Medicamentos

COMEDICA

Indice de Contenido

Suministros de medicamentos a los FCM	2
Algunos hechos relevantes	2
Problemas mas comunes en el suministro de medicamentos	4
Escenario del FCM como punto de venta	4
Escenario de PRODIM como distribuidor mayorista	4
Los puntos de partida para el cambio	6
COMEDICA: una empresa con sentido social	6
Vision	6
Mision	6
Ruta critica de organizacion y fases	7
Archivo de ideas utiles	8
FCM: anotaciones en temas de interes	9
Proceso de organizacion y apertura	9
Esbozo de modulos de capacitacion	12
Analisis de costos: ejercicio preliminar	13
Set de materiales de mercadeo	14
Recomendaciones	14

Indice de Graficos

Figure 1 : FCM/ Ejercicio preliminar de estimacion de costos	13
--	----

Indice de Resumenes

Resumen 1: Factores de competitividad de los FCM	3
Resumen 2: Problemas comunes con relacion al suministro de medicamentos en los FCM y PRODIM	5

Suministros de medicamentos a los FCM

Algunos hechos relevantes

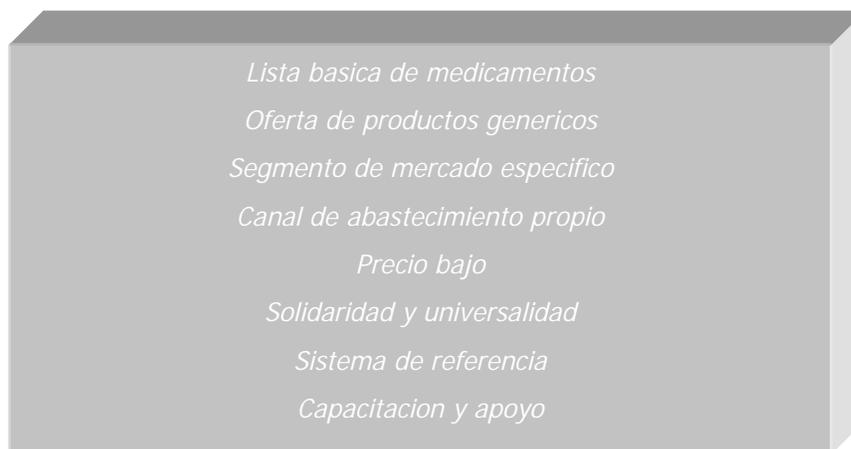
- ❖ El sistema de suministros de PRODIM a los FCM surge para satisfacer la necesidad de los FCM de obtener medicamento generico de manera oportuna, que reuna condiciones de calidad y precio, de tal manera que llegue a los usuarios a un costo accesible.
- ❖ La preocupacion principal no ha sido “mover” grandes volumenes de medicamentos, sino mantener vigente una opcion en la comunidad para contribuir a resolver una necesidad insatisfecha desde una optica de beneficio social, sin incorporar una vision de empresa social
- ❖ PRODIM ha realizado un servicio de intermediacion, que ha respondido a la demanda espontanea de los FCM.
- ❖ No se ha realizado una estimacion de costos. Los margenes que se han establecido han sido establecidos de manera artesanal. Por ejemplo, PRODIM compra a granel a un precio “x” y lo “vende” con un margen de mayorista del 10 %. Por otro lado, Los fondos han establecido su propio margen (oscila entre 10 – 30 %). a partir de “estudios” espontaneos de mercado, comparando precios con la competencia existente en el escenario comunitario. El precio al consumidor final tiene un recargo entre el 20 y el 40 %.
- ❖ Tampoco se han tomado iniciativas de “servicio al cliente”. Por ejemplo, no se hacen entregas a domicilio, no se “empaca” el producto al momento del despacho, la consejeria no se ofrece a domicilio
- ❖ El potencial de competitividad del FCM esta basada en:
 - Lista basica de medicamentos y utilizacion de la presentacion de generico
 - Acceso a un canal de abastecimiento propio y adecuado a sus caracteristicas
 - Segmento de mercado constituido por los mas pobres
 - Precio mas bajo que el de la competencia. Ejemplo, acetaminofen, pulperias lo venden como PANADOL a un precio de 0.50 – 0.73 centavos de Lempira. El FCM les ofrece el mismo producto en presentacion generica a 0.16 centavos de Lempira.
 - La consejeria para la utilizacion del medicamento es gratuita. No se cobra la “consulta”
 - Utiliza el principio de solidaridad.
 - Ejemplos de solidaridad:
 - Si el enfermo no puede pagar, siempre puede recibir el medicamento. Se espera que el Comite del FCM deberia definir una politica de dispensacion. La practica

COMEDICA

ha demostrado que los casos dispensados de pago son pocos. No hay rechazo por razones políticas, género, edad, condición civil.

- Las ganancias del fondo se utilizan en:
 - ◆ Dispensa de medicamentos
 - ◆ Apoyo para transporte de los enfermos a otro nivel si es necesario
 - ◆ Bono del consejero (el Comité lo establece. Normalmente está dentro del 10 -30 % de margen del FCM)
- Utiliza el principio de universalidad. Todos los miembros de la comunidad, sin discriminación alguna, pueden utilizar el servicio del FCM
- Posee un sistema de referencia a otro nivel de resolución si el caso lo amerita
- Tanto el consejero como los otros miembros del Comité reciben capacitación y visitas periódicas de supervisión y apoyo por parte de los promotores de PRODIM

Resumen 1: Factores de competitividad de los FCM



COMEDICA

Problemas mas comunes en el suministro de medicamentos

Escenario del FCM como punto de venta

- Existen en la lista basica¹ medicamentos que han tenido muy poca rotacion. Ejemplos: kalamina y ovulos vaginales de metronidazol. Razones:
 - En el caso del ovulo, la hipotesis es que existio una contradiccion entre el genero femenino de las beneficiarias y el genero masculino de los consejeros. En algun momento del desarrollo de los FCM, los consejeros fueron predominantemente varones
 - En el caso de la kalamina, hay dos hipotesis:
 - Los consejeros no conocian bien su manejo
 - Existia demasiada disponibilidad del producto debido a donaciones
- Aparte de los menciondos anteriormente, otros medicamentos se han vencido por que rotacion a sido muy baja
- Otros medicamentos se han deteriorado debido a compras de mala calidad. Ejemplos: metronidazol suspension y trimetropin sulfa suspension
- Descapitalizacion en algunos fondos debido a:
 - Perdida de medicamentos por vencimiento
 - Baja inversion de dinero disponible en la compra de medicamentos, que redunda en una oferta reducida de medicamentos

Escenario de PRODIM como distribuidor mayorista

- Desabastecimiento de medicamentos debido a:
 - Existencia elevadas² de cierto tipo de medicamentos que termino en vencimiento
 - Compras de mala calidad.
- No existe una fuerza de ventas que promueva la rotacion del inventario de medicamentos del fondo
- El sistema de registro existente no permite realizar un analisis de inventarios, el manejo de los inventarios es deficiente y la papeleria que se esta utilizando no es la adecuada
- La lista basica de medicamentos no ha estado sometida a un proceso de analisis y adecuacion permanente, por lo tanto, no se conoce realmente la necesidad de cambios

¹ La lista basica fue en su momento concertada con la Secretaria de Salud

² El criterio de compra fue las necesidades plantadas por las "regiones"

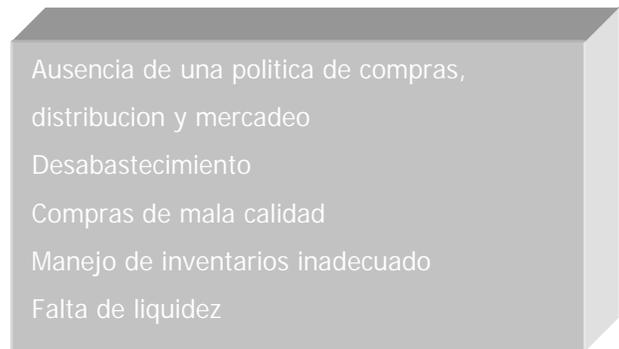
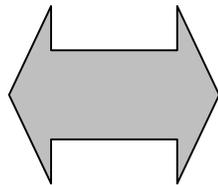
COMEDICA

- El flujo de caja de los FCM a la region y de la region a PRODIN nacional es inestable. En consecuencia, se presentan problemas de liquidez para realizar compras de medicamentos. Ejemplo: solicitan 500 frascos de metronidazol pero el dinero disponible permite comprar solo 300
- No existe un sistema de informacion gerencial
- No existe una politica de mercadeo de los FCM
 - No esta organizada una fuerza de venta
 - Se carece de materiales y estrategias promocionales para los FCM
 - Los FCM no distribuyen una marca registrada. Ejemplo, acetominofen fcm
 - La presentacion de los productos no esta trabajada

Resumen 2: Problemas comunes con relacion al suministro de medicamentos en los FCM y PRODIN

FCM

PRODIN



Los puntos de partida para el cambio

- ❖ La voluntad política de la Dirección de PRODIM de:
 - desarrollar los FCM y su sistema de acopio y distribución de medicamentos como una empresa que pueda generar un beneficio social y contribuir a la sostenibilidad institucional
 - explorar la posibilidad de expandir a nivel nacional la iniciativa e incluso de convertirla en una iniciativa subregional
 - apoyar la comercialización y utilización de medicamentos genéricos por parte de diferentes interesados en el país

COMEDICA: una empresa con sentido social

Vision

COMEDICA es un instrumento de empoderamiento de la población en salud. Es una empresa social que opera con criterios de eficacia, eficiencia, equidad, equifinalidad y calidad, promoviendo la utilización responsable de medicamentos desde una óptica de promoción de la salud en el escenario comunitario. Auspicia la estrategia de Fondos Comunes de Medicamentos como microempresas autosostenibles. Organiza un sistema nacional de suministros de medicamentos que opera en base a márgenes de utilidad, productos genéricos y entrega "justo a tiempo". Educa a la población en cuanto a la utilización responsable de los medicamentos y desarrolla capacidades locales para su adecuada conservación y prescripción. Suministra medicamentos genéricos a otros clientes dentro y fuera del escenario comunitario a través de su propia red de distribución o redes alternativas.

Mision

Gestionar, comprar, almacenar y distribuir medicamentos genéricos de calidad a un precio accesible para los sectores más pobres del país y educar a la población en la utilización racional de los mismos

COMEDICA

Ruta critica de organizacion³ y fases⁴

Fases	Descripcion
Movilizacion de informacion para la toma de desicion	<ul style="list-style-type: none">❖ Determinar los costos de operacion promedio (directos e indirectos) de los FCM y realizar simulaciones para proyectar ingresos, egresos y flujos de caja❖ Realizar un estudio de mercado y un analisis de factibilidad❖ Evaluar el desarrollo de capacidades propias de produccion de medicamentos naturales❖ Establecer ventajas y desventajas de las diversas modalidades de organizacion: asociacion civil, ONG, OPD, fundacion, empresa
Legalizacion	<ul style="list-style-type: none">❖ Elaboracion del documento legal de constitucion como empresa❖ Registro legal como empresa importadora y comercializadora de medicamentos en el registro mercantil
Organizacion para la accion	<ul style="list-style-type: none">❖ Elaborar un sistema de planificacion, programacion, seguimiento y evaluacion de compras y ventas (Incluye las guias y manuales de operacion)❖ Establecer una lista basica de productos genericos, populares, naturales⁵❖ Identificar proveedores nacionales e internacionales❖ Realizar el registro de marcas por cada producto y forma de presentacion❖ Contratar un agente aduanero❖ Establecer las areas de intervencion, disenar las rutas de distribucion y seleccionar los medios❖ Organizar bodegas nacionales e intermedias
Mercadeo y ventas	<ul style="list-style-type: none">❖ Desarrollar una fuerza de ventas❖ Fortalecer y expandir a los FCM como puntos de venta❖ Poner en practica un set de estrategias de mercadeo❖ Establecer una cartera de clientes
Diversificacion de la cartera de clientes	<ul style="list-style-type: none">❖ Explorar posibilidades con Secretaria de Salud, Seguro Social, otros

³ Los pasos no necesariamente son secuenciales

⁴ Existe un proceso transversal de busqueda de socios que atraviesa todas las fases y sus elementos descriptivos

⁵ Responder a la pregunta: que productos en la lista basica, tendencias de consumo anual y mensual, en que territorios

Archivo de ideas utiles

- ❖ Las areas de intervencion de PRODIM en Comayagua y La Paz pueden servir para realizar el estudio de productividad y costos de los FCM y un ensayo del estudio de mercado
- ❖ Conviene manejar mas informacion acerca de las iniciativas de privatizacion del sistema de suministros de la Secretaria de Salud y el Seguro Social. Es util tambien conocer otras ideas en este sentido relacionadas con estas instituciones
- ❖ Conseguir el universo de la industria farmaceutica en Centroamerica. Esta informacion podria estar disponible en OPS o en el SICA o en BCIE
- ❖ Asisitir al BCIE como PRODIM y explorar la posibilidad de un prestamo para extender los FCM a todo el pais y organizar una empresa nacional de suministro de medicamentos. Eventualmente ellos mismos pueden ofrecer asistencia tecnica para la preparacion del proyecto
- ❖ Realizar un ensayo de cotizar volumenenes altos de la lista basica de los FCM con distribuidoras nacionales de medicamentos para realizar una estimacion de costos como mayorista. De previo, estimar volumenenes de consumo por item de la lista basica, no importa que sean historicos
- ❖ Explorar la piosibilidad de registrar como marca propia "generico fcm"
- ❖ Conocer mejor el potencial de las organizaciones campesinas coomo estimulo al desarrollo de un sistema de suministros
- ❖ Desarrollar mas la idea de los FCM como microempresas. No perder de perspectiva que los actuales FCM pueden constituirse a nivel nacional en un "Cooperativa" u "Asociacion Nacional" que respalda el sistema nacional de suministros y su desarrollo
- ❖ Si hay interes en explorar mas la idea de la proudcciojn local de medicvamentos naturales, la Lic. Mercedes Torres en Managua, Nicaragua, podria ayudar, previa consulta
- ❖ En OPS puede encontrarse literatura acerca de la organizacion y operacion de sistemas de suministros de medicamentos. En las librerias es posible encontrar tambien literatura referente a sistemas de suministros en la empresa privada

COMEDICA

FCM: anotaciones en temas de interes

Proceso de organizacion y apertura

Pasos	Situacion actual	Situacion deseada
Socialiazacion de la propuesta con la comunidad	En una atmosfera de dialogo con la comunidad, los promotores presentan verbalmente la propuesta de los FCM.	<ul style="list-style-type: none">❖ El acto estaria presidido por una "manta" con un mensaje de bienvenida❖ Tendria unan agenda preestablecida❖ Si fuera el caso, el acto incluiriria la firma de un acuerdo con la alcaldia y los responsables de la propuesta en la comunidad❖ Participan autoridades locales y lideres comunitarios, dirigentes de organizaciones campesinas y comunitarias❖ Como parte de la agenda, se presentan material audiovisual (galeria de imagenes o visdeo) acerca de la organizacion y operacion del un FCM❖ Los promotores tendria un guion escrito para la realizacion de esta actividad❖ Debe considerarce la posibilidad de que presidentes de otros FCM hagan la presentacion, previa capacitacion en la comunidad. Podria exisitir una base de "presentadores" comunitarios❖ Eventualmente la audiencia podria cambiar. En ves de ser la comunidad, podria ser una organizacion campesina. En este caso revisar y adecuar los detalles.❖ Buscar socios para la convocatoria. Ejemplos, organizaciones campesinas, cura, maestros, red de alcaldes auxiliares

COMEDICA

Pasos	Situacion actual	Situacion deseada
Acuerdo de aceptacion	Espontaneo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Formalizarlo, convertirlo en un acuerdo donde se reflejen deberes, derechos y otros aspectos de interes ❖ Desarrollar un modelo para utilizarlo en todo el pais ❖ Celebrar la firma del acuerdo con un acto especial
Organizacion	La comunidad nombra a los miembros de la junta directiva y al consejero. Eventualmente, la junta puede nombrar al consejero, a veces se solicita que sean dos consejeros	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Introducir como patron de organizacion el modelo de "microempresa" o bien el de "cooperativas". Dejar de trabajar con un FCM y comenzar a trabajar con redes de FCM ❖ Revisar la lista basica actual y considerar su expansion. Ejemplo, talco medicado u otros productos de consumo popular o de origen natural ❖ Revisar la idea de los FCM como "tiendas" especializadas en salud. El modelo de COMAL puede ser util ❖ Experimentar con lineas de credito para los FCM o productos en "consignacion" ❖ Explorar nuevas formas de entregar los productos al consumidor ❖ Comenzar a vender la idea de una "marca" de los FCM. Ejemplo, acetaminofen fcm. Se supone que COMEDICA o PRODIM comprarian a "granel" y distribuirian su propia marca al "detalle" ❖ Experimentar cambios en la organizacion caso por caso, acompanarlos, documentarlos, discutir exhaustivamente sus ventajas y desventajas
Capacitacion	Organizacion artesanal	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estandarizar los modulos del programa de capacitacion ⁶ ❖ Desarrollar guias de capacitacion para capacitadores ❖ Incorporar la figura de "auxiliares de capacitacion comunitarios" ❖ Especializar recursos humanos para la capacitacion. Si el promotor de la comunidad no es el recurso especializado, entonces actuara durante la misma como un auxiliar

⁶ Ver en esta misma seccion ideas para el desarrollo de los modulos

COMEDICA

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Introducir temas nuevos. Ejemplo, liderazgo u negociacion, integracion y conduccion de equipos de trabajo, otros de interes
Apertura	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Comunidad consigue el mobiliario necesario ❖ PRODIM aporta el paquete de medicamentos, papeleria y rotulo ❖ Se realiza una entrega formal, procurando que esten autoridades de la alcaldia 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Proponer un prototipo de mobiliario, area fisica de trabajo - incluyendo flujo – y medidas de conservacion del producto ❖ La apertura deberia ser una “fiesta” para la comunidad. Esto significa que es necesario una actividad social en este sentido
Coordinacion con la UPS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Espontanea. El copnvenio con la secretaria es mas un instrumento politico. No asegura automaticamente esta coordinacion ❖ La UPS se beneficia de la “produccion” del FCM y su apoyo para campanas especificas de salud 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Debe individualizarse una politica de alianzas general con las enfermeras de las UPS. Esto es tan importante como el acuerdo formal con la Secretaria ❖ Debe drse un tratamiento caso por caso a partir de la politica de alianzas general ❖ Dos temas que eventualmente podrian dar pie para esta alianza podria ser el crecimiento de ellas como “mujeres” (genero) y el desarrollo profesional

COMEDICA

Pasos	Situacion actual	Situacion deseada
Supervision	Realizada por los promotores de manera no estructurada	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Basarla en el concepto de supervision capacitante ❖ Elaborar una guia de supervision que identifique las oportunidades de aprendizaje ❖ Calificar a los supervisores en la utilizacion de esta guia
Tareas pendientes:		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Preparar los principios organizativos y filosoficos del proceso, caracterizar sus diferentes escenarios y preparar el "guion" y los materiales de apoyo para el proceso de instalacion de un FCM 		

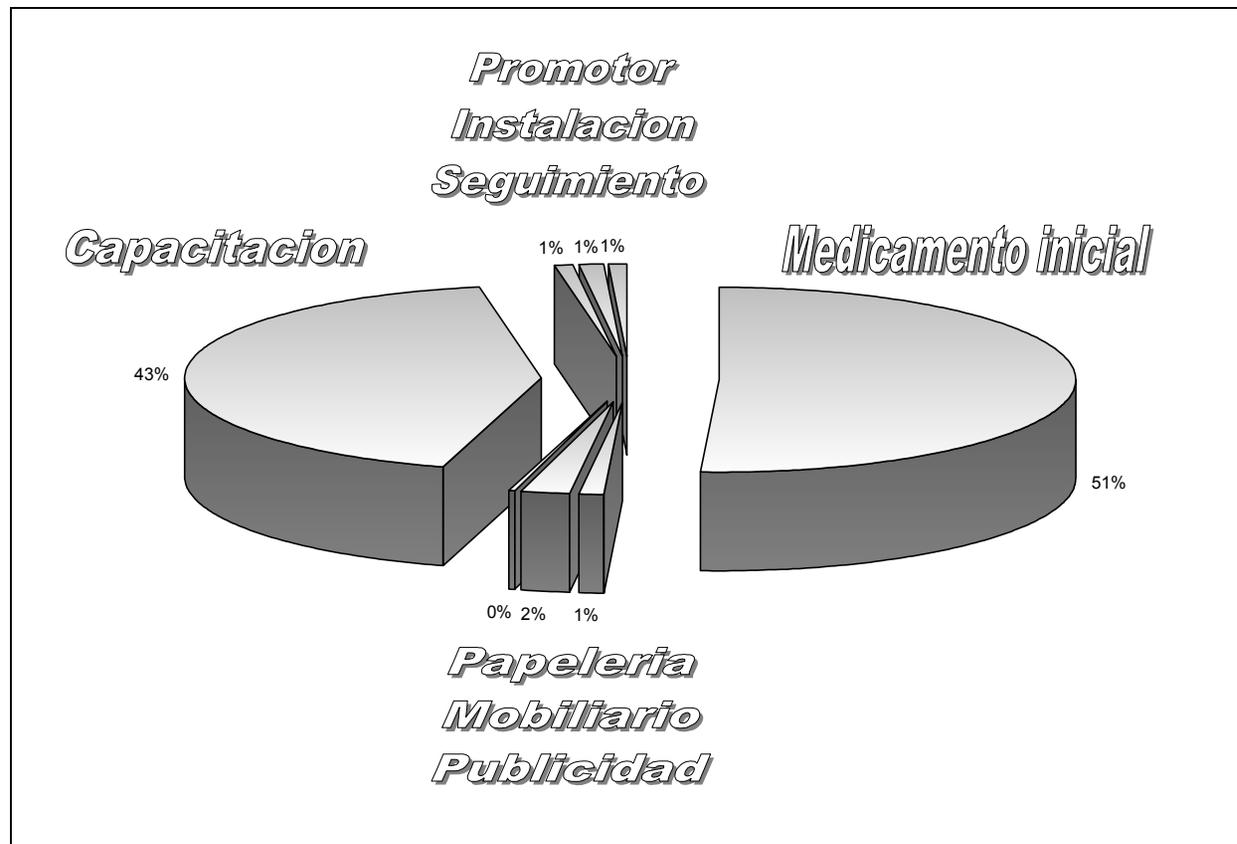
Esbozo de modulos de capacitacion

Modulo	Contenido preliminar
MOD 1: Induccion	Objetivos y metas Importancia en la comunidad Organizacion y funcionamiento Lista basica (Aspectos generales) Perfil de morbilidad y atenciones (Aspectos generales) Manejo de medicamentos Relevancia de la prescripcion
MOD 2: Manejo de la lista basica y morbilidad general	Lista basica (Aspectos especificos) Perfil de morbilidad y atenciones (Aspectos especificos) Referencia
MOD 3: Manejo de lista basica y morbilidad particular	Neumonia Pendiente revisar el paquete de mejoramiento de la capacidad resolutive Referencia Control epidemiologico o de foco (¿?)
MOD 4: Administracion	Finanzas Papeleria Kardex Utilidades Bono Compras Donaciones

COMEDICA

Analisis de costos: ejercicio preliminar

Figure 1 : FCM/ Ejercicio preliminar de estimacion de costos



Rubro	Lempiras
MED / INICIAL	6000
PUBLICIDAD	150
MOBILIARIO	250
PAPELERIA	50
CAPACITACION	5040
PROMOTOR	114
INSTALACION	114
SEGUI BASICO	114
Total	11831
Rango de inversio por FCM	
US\$	1343 - 643
Lempira:	14 * 1
Nota: Este es un ejercicio limitado y parcial de estimacion de costos, elaborado meramente como ejemplo. No pretende ser exacto ni veridico	

Fuente: Elaboracion propia a partir de entrevista con el Dr. Sadith Caceres

COMEDICA

Set de materiales de mercadeo



Recomendaciones

- ❖ Con relacion a COMEDICA
 - Poner en practica las fases de la ruta critica de organizacion
 - Explorar con diferentes agencias de cooperacion (bilaterales, multilaterales, bancos) potencial interes
- ❖ Con relacion a los FCM
 - Preparar los principios organizativos y filosoficos del proceso de organizacion y apertura, caracterizar sus diferentes escenarios, preparar el manual, el guion y los materiales de apoyo
 - Preparar los modulos, materiales educativos y guias para la capacitacion
 - Organizar y elaborar el set de materiales para la "venta" e identificar y caracterizar las estrategias de mercadeo
 - Realizar un estudio de productividad, costos y area de influencia
 - Experimentar con el modelo de los FCM como microempresas y cooperativas