



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

**BENEFICIOS DE UNA RESOLUCIÓN DE DROGUERÍA, PARA
EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE LA RED UC. CHRISTUS**

Diego Alejandro Guzmán Puerta

PROFESOR(ES) GUÍA: HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

SANTIAGO – CHILE
2024



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

BENEFICIOS DE UNA RESOLUCIÓN DE DROGUERÍA, PARA EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE LA RED UC. CHRISTUS

POR:

DIEGO ALEJANDRO GUZMÁN PUERTA

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESORES GUIA: Héctor Valdés-González, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 1: Lorenzo Reyes Bozo, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 2: José Luis Salazar, PhD

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de
Sistemas

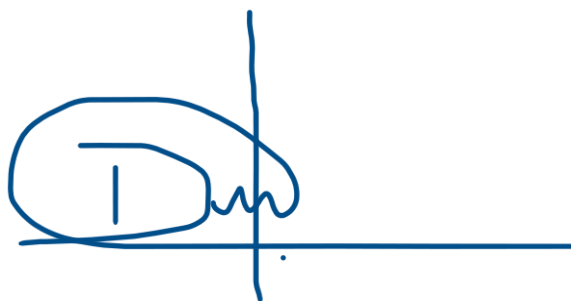
Diciembre, 2024

Santiago, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **Beneficios de una resolución de droguería, para el centro de distribución de la red UC. CHRISTUS**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



Diego Alejandro Guzmán Puerta

Firma

A Dios, por ser mi refugio y pilar en cada paso que doy. A mi querido hijo Agustín, cuya alegría y curiosidad iluminan mis días y me inspiran a seguir adelante. A mi compañera de vida, Mónica, cuyo amor y comprensión me impulsan a crecer y enfrentar los desafíos con valentía.

Y a mi querido hermano Emanuel, quien ha partido de este mundo terrenal, pero cuyos recuerdos y enseñanzas permanecen vivos en mi corazón. Esta dedicatoria es un homenaje a todos ustedes, quienes son la fuente de inspiración para enfrentar la vida con fortaleza...

AGRADECIMIENTOS

Quiero comenzar este agradecimiento dedicándole mis más sinceras palabras a Dios, por ser mi guía y luz en este proceso y desafío académico. Su presencia ha sido fundamental en cada paso que he dado, brindándome la fortaleza y la claridad necesarias para superar los obstáculos que se presentaron en el camino. A mi familia y amigos, quienes han estado a mi lado incondicionalmente, apoyándome y brindándome su amor constante. A mi querido hijo Agustín, cuya comprensión y sabiduría ilumina mi vida con su inocente perspectiva y entusiasmo, recordándome la importancia de seguir adelante. Y a mi compañera de vida, Mónica, cuyo amor y comprensión son el impulso que necesito para enfrentar cada nuevo reto.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han sido fundamentales en esta aventura llena de desafíos y grandes aprendizajes. Esta travesía no solo ha sido un camino académico, sino también una experiencia enriquecedora que ha moldeado mi carácter y profesionalismo.

En primer lugar, deseo reconocer a Claudio Daniels y Francisco Bravo, quienes no solo me orientaron, sino que también me apoyaron incondicionalmente en la valiente decisión de estudiar el Magíster en Ingeniería Industrial y Sistemas. Su constante inspiración y aliento me han mostrado que siempre es posible crecer y mejorar en lo profesional. La trayectoria y dedicación de ambos son un ejemplo invaluable que seguir, y su confianza en mí ha sido fundamental para avanzar en este camino.

Quiero extender mi agradecimiento a mis grandes compañeros, a quienes cariñosamente llamo "*el Tridente*", Diego Henríquez y Oscar Vargas. Su apoyo, camaradería y amistad fueron cruciales durante todo el Magíster, haciendo de esta experiencia no solo un viaje educativo, sino también un vínculo amistoso que atesoraré para siempre.

Expreso mi gratitud a UC. CHRISTUS, mi lugar de trabajo, por brindarme la oportunidad de ser parte de su gran familia. Este entorno está lleno de valores y oportunidades que han enriquecido tanto mi experiencia personal como mi crecimiento profesional, permitiéndome aplicar lo aprendido de manera práctica y significativa.

Asimismo, agradezco profundamente a la Universidad del Desarrollo por su firme compromiso con la excelencia académica y por preocuparse genuinamente de que sus alumnos se conviertan en los mejores profesionales.

No puedo dejar de mencionar a mis profesores, y en particular al director del Magíster, Héctor Valdés González. Su profesionalismo, acompañamiento y dedicación hacia cada uno de sus alumnos han sido invaluableles en este proceso. Su compromiso con nuestra formación es un verdadero ejemplo de liderazgo y pasión por la educación, y ha hecho que este viaje educativo sea profundamente transformador. A todos ustedes, gracias por su apoyo constante y por ser parte esencial de mi crecimiento profesional y personal. Cada uno de ustedes ha dejado una huella en mi vida, y por ello, estaré eternamente agradecido.

Beneficios de una resolución de droguería, para el centro de distribución de la red UC. CHRISTUS

Diego Alejandro Guzmán Puerta

Bajo la supervisión del Profesor Héctor Valdés González, PhD, en la Universidad del Desarrollo de Chile

Resumen

Este trabajo presenta un análisis del proceso necesario para la resolución y regulación del funcionamiento del centro logístico de la Clínica San Carlos de Apoquindo, ubicada en la comuna de Las Condes. Este análisis enmarca una estrategia integral destinada a proponer un modelo de importación, distribución y venta regulada de insumos y fármacos, buscando posicionar al centro como una entidad rentable, eficiente y diferenciada frente a la competencia de los centros de salud públicos y privados en Chile.

Este planteamiento se basa en la capacidad de reflejar un sistema que no solo cumpla con las normativas vigentes, sino que también fortalezca la atención centrada en el paciente, asegurando así una mayor accesibilidad y mejora en la calidad del servicio de salud. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de implementación de una droguería regulada según las normas ISP 4160019 e ISP 4160020, que permita la creación de un centro logístico validado, autónomo y rentable para UC. CHRISTUS.

Para lograrlo, se plantea una aproximación mixta. Desde una perspectiva cualitativa, se utilizan tres grupos focales compuestos por ejecutivos y profesionales de la salud para comprender las etapas necesarias en el modelo. Cuantitativamente, se realiza un análisis a través de una encuesta de evaluación que complementa los hallazgos cualitativos y permite medir la percepción de los beneficios, desafíos y necesidades asociadas a la implementación de una droguería regulada en UC. CHRISTUS. En esta encuesta, los participantes deben indicar su nivel de acuerdo con una serie de afirmaciones utilizando una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo. Este estudio propone un modelo de droguería regulada en Chile, integrando las normativas vigentes con sostenibilidad operativa y financiera. Los datos indican que la autorización legal de funcionamiento, junto con el modelo de venta y distribución propuesto, establece una relación financiera sostenible, lo que permite al directorio de UC. CHRISTUS aumentar el margen de contribución mediante la expansión del negocio. Los hallazgos revelan que un 59,6% de los encuestados está totalmente de acuerdo con las afirmaciones presentadas, mientras que un 24% está de acuerdo, lo que indica una percepción positiva hacia el análisis. Sin embargo, un 3,6% se manifiesta neutral, lo cual podría reflejar indecisión o falta de información, y un 12,8% expresa desacuerdo. Estos datos sugieren que, aunque existe una aceptación general, es crucial investigar las razones detrás de la neutralidad y el desacuerdo, lo que podría ofrecer oportunidades para mejorar la comprensión y aceptación del análisis, así como potenciar la percepción global en futuras evaluaciones. En síntesis, la certificación de la droguería garantiza el cumplimiento normativo, mejora la eficiencia operativa y habilita nuevas líneas de negocio, consolidando así un modelo regulado, eficiente y rentable. El estudio, a través del modelo propuesto, integra tecnología avanzada, optimización logística y estrategias de gestión del cambio,

asegurando la sostenibilidad económica y la competitividad del centro. Este modelo refuerza la accesibilidad a productos farmacéuticos y proporciona directrices para superar barreras, como la resistencia al cambio y la inversión en infraestructura, posicionando a la central como un actor clave y diferenciado en el sector salud chileno.

Palabras claves: centro logístico salud, regulación legal clínicas, norma ISP, negocios de droguería, importación de insumos y fármacos.

HIGHLIGHTS

Beneficios de una resolución de droguería, para el centro de distribución de la red UC. CHRISTUS

Diego Alejandro Guzmán Puerta

- Proponer un modelo de droguería regulada según normas ISP para un CD logístico.
- Aproximación mixta, grupos focales con 10 expertos para identificar etapas requeridas.
- Entrevistas remotas semiestructuradas para analizar variables en diseño logístico.
- Modelo de droguería regulada en Chile que integra sostenibilidad y normativas vigentes.
- Certificación garantiza cumplimiento, mejora operativa y habilita nuevas líneas de negocio.

ÍNDICE GENERAL

1 Tabla de contenido

1	TABLA DE CONTENIDO.....	8
2	INTRODUCCIÓN.....	9
2.1	BENEFICIOS DE UNA RESOLUCIÓN DE DROGUERÍA, PARA EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE UC. CHRISTUS	10
2.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA	10
2.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	14
2.4	OBJETIVO GENERAL	14
2.4.1	<i>Objetivos específicos</i>	14
2.5	PROPUESTA METODOLÓGICA	15
2.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO.....	19
2	INFORMACIÓN Y RESULTADOS	20
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS.....	20
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN	23
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS:	23
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	27
2.5	HALLAZGOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	32
3	ARTÍCULO	36
4	CONCLUSIONES GENERALES.....	51
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS.....	54
5	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	57
6	ANEXO: REPORTE DE PLAGIO.....	61

2 INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, la eficacia y la seguridad en la distribución de productos farmacéuticos (insumos y fármacos) son de suma importancia. En este contexto, surge la relevancia de un centro de distribución regulado por las normas ISP 4160019 e ISP 4160020. Estas normas no solo establecen principios y requisitos críticos para garantizar la calidad y seguridad de los productos, sino que también actúan como pilares de confianza tanto para los negocios como para los consumidores. La implementación de un centro de distribución bajo esta normativa no es simplemente una cuestión de cumplir con regulaciones; se presenta como una oportunidad valiosa para abrir nuevas líneas de negocio. En un mercado competitivo, contar con un sistema de distribución eficiente y alineado a la normativa permite a la Red UC. CHRISTUS ofrecer servicios adicionales que pueden diversificar su oferta. Por ejemplo, podría ser posible implementar programas de entrega a domicilio, gestionar inventarios para otras clínicas y hospitales, importar productos, e incluso proporcionar consultorías en manejo de medicamentos. Esta diversificación no solo enriquece la propuesta de valor, sino que también incrementa el margen de beneficios. Uno de los aspectos más críticos de un centro de distribución regulado es la implementación de un sistema de gestión robusto que garantice que todos los productos cumplan con las exigencias establecidas. Esto implica establecer procesos claros y eficientes para la recepción, almacenamiento y distribución de productos. Cada etapa del proceso debe estar diseñada para maximizar la eficiencia y minimizar los riesgos de error. Un diseño adecuado no solo facilita la gestión del inventario, sino que también asegura que los productos sean entregados en el estado y tiempo adecuados. El diseño y la operación de un centro de distribución efectivo son esenciales. Este espacio debe ser capaz de manejar un alto volumen de productos, asegurando que cada paso del proceso fluya de manera eficiente. La disposición del almacén, la organización del inventario y el uso de tecnología avanzada para el seguimiento y control son factores que contribuyen de manera significativa a la efectividad del centro. Con la implementación de flujos de trabajo claros y un equipo capacitado, se minimizan los errores y se mejora la satisfacción del cliente, quien necesita recibir productos en condiciones óptimas y dentro de los plazos establecidos. Además, el personal que opera en el centro de distribución debe estar debidamente capacitado y familiarizado con los protocolos establecidos. La capacitación es vital para asegurar que los colaboradores comprendan no solo sus responsabilidades, sino también la importancia de mantener los estándares de calidad en cada operación. Este enfoque en la capacitación no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye a la creación de un ambiente de trabajo positivo. Otro punto relevante es la necesidad de establecer una cultura de mejora continua, que implique la implementación de sistemas para evaluar y ajustar procesos regularmente. Esto asegura que la organización se adapte a las cambiantes demandas del mercado y a las nuevas regulaciones, implementando un sistema de retroalimentación que permita identificar áreas de mejora y adoptar cambios de manera proactiva. Esta práctica es crucial para mantener la competitividad en el sector. Finalmente, la importancia de las droguerías y las centrales de distribución puede no haber sido suficientemente analizada en términos de su impacto en la logística y el control de inventarios, lo cual es fundamental para la gestión de la cadena de suministro en el sector salud. Estos elementos contribuyen a llenar esta brecha al ofrecer una visión

más detallada y específica sobre cómo la regulación y la estructura de distribución influyen en la seguridad y disponibilidad de los medicamentos en Chile.

2.1 Beneficios de una resolución de droguería, para el centro de distribución de UC. CHRISTUS

Dado este contexto, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuál es el beneficio de obtención de la certificación de droguería para la central de distribución?

Actualmente la central de distribución no posee una resolución de droguería que le permita importar, distribuir y vender insumos y fármacos, lo que incrementa los costos de operación, riesgo de multas y pérdida de oportunidad de nuevas líneas de negocio

2.2 Breve discusión de la literatura

Es importante conocer las normativas y entidades que regulan los centros de distribución de insumos y fármacos en el país, que son un conjunto de instituciones destinadas a emitir o fiscalizar. Entre ellas están Ministerio de Salud (MINSAL), el Instituto de Salud Pública (ISP), y por las Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMI). El MINSAL a través de la subsecretaría de Salud Pública.

Además de comprender los beneficios que conlleva una central de distribución de insumos y fármacos que traen consigo una serie de ventajas relacionadas con la eficiencia operativa, la reducción de costos, la mejora en la atención al cliente y la trazabilidad de los productos.

Resolución de droguería

La resolución de droguería en Chile es un proceso fundamental para garantizar la adecuada distribución, control y dispensación de medicamentos en el país. Las droguerías son establecimientos encargados de almacenar, conservar y distribuir productos farmacéuticos, por lo que su correcto funcionamiento es esencial para asegurar que los medicamentos lleguen de manera segura a los puntos de venta y, finalmente, a los pacientes que los necesitan (Instituto de Salud Pública de Chile, 2013).

Algunas de las razones que destacan la importancia de la resolución de droguería en Chile consisten en la seguridad, calidad, control, seguimiento, cumplimiento normativo y acceso a medicamentos. En general la resolución de droguería en Chile desempeña un papel fundamental en el sistema de salud del país al garantizar la distribución segura y eficiente de

medicamentos, velando por la calidad, la seguridad y el acceso oportuno de la población a los productos farmacéuticos necesarios para el cuidado de la salud.

Central de distribución

Una central de distribución de insumos y fármacos ofrece una serie de beneficios tanto para las empresas proveedoras como para los clientes finales. Algunos de estos beneficios corresponden a la eficiencia logística, centralizando la distribución de insumos y fármacos, optimizando rutas de transporte, reduciendo costos operativos y mejorando los tiempos de entrega.

Permite además mayor control de inventario al concentrar todos los productos en un solo lugar, es más fácil gestionar el stock, realizar inventarios y evitar roturas de stock o excesos de inventario, mejora en la atención al cliente contando con una distribución más eficiente disminuye los tiempos de entrega, mejorando la cobertura ya que si está bien ubicada facilita la llegada de los productos y permite mejor trazabilidad disminuyendo los errores (Pradenas et al., 2013).

Aspectos importantes para tomar en cuenta para una buena implementación de una central de distribución de insumos y fármacos para entidades de salud, es fundamental tener en cuenta varios aspectos claves:

Planificación: Es esencial realizar un análisis detallado de las necesidades de insumos y medicamentos de las entidades de salud para determinar la cantidad, variedad y frecuencia de distribución requerida.

Infraestructura: Se debe contar con instalaciones adecuadas que cumplan con los estándares de almacenamiento y distribución de productos farmacéuticos, incluyendo control de temperatura, seguridad y facilidad de acceso.

Procesos logísticos: Definir y establecer procesos eficientes para la recepción, almacenamiento, gestión de inventario y distribución de insumos y medicamentos, garantizando la trazabilidad y la caducidad de los productos.

Tecnología: Utilizar sistemas de información y tecnología de seguimiento que faciliten la gestión de inventarios, la planificación de la demanda y la optimización de rutas de distribución.

Normativas y regulaciones: Cumplir con las normativas locales e internacionales relacionadas con el almacenamiento y distribución de productos farmacéuticos para garantizar la calidad y la seguridad de los medicamentos.

Colaboración interinstitucional: Establecer alianzas con proveedores, distribuidores y entidades de salud para asegurar una distribución efectiva y oportuna de los insumos y medicamentos.

Capacitación del personal: Capacitar al personal encargado de la gestión de la central de distribución en buenas prácticas de almacenamiento, manipulación de medicamentos y gestión logística. Instituto de Salud Pública de Chile (2013, 25 de febrero).

Casos de distribución exitosa

Muchos hospitales y centros de atención médica han implementado centrales de distribución internas para garantizar un suministro continuo y eficiente de insumos y medicamentos a sus diferentes departamentos y unidades. Esto mejora la gestión de inventario y reduce los errores en la administración de medicamentos.

Para proporcionar un caso específico de éxito en la implementación de una central de distribución en un hospital, se puede mencionar el ejemplo del Hospital Johns Hopkins en Estados Unidos.

El Hospital Johns Hopkins, uno de los centros médicos más prestigiosos a nivel mundial, ha implementado un sistema de central de distribución altamente eficiente que garantiza el suministro oportuno y preciso de insumos y medicamentos a todas las áreas del hospital. Mediante el uso de tecnología avanzada de seguimiento de inventario, automatización y logística, el hospital ha logrado reducir los tiempos de espera, minimizar los errores en la dispensación de medicamentos y optimizar el flujo de trabajo en todas sus unidades (Hospital Johns Hopkins, s.f.).

Podemos mencionar otros tipos de centro logístico como Sparta, una empresa de artículos deportivos que inicialmente delegó este tipo de actividades a operadores externos y que atribuye gran parte de la actual y exitosa autogestión a la implementación de sus centros de distribución propios y a la conformación, preparación y compromiso del equipo que labora en él, aparte del compromiso, preparación del equipo y la selección de un espacio amplio y

adecuado para el funcionamiento de su CEDI, los factores diferenciales que han garantizado la gestión en este ejemplo de centros de distribución es la adopción de tecnología avanzada y automatización, incremento de stock para los propietarios de tiendas, reducción de tiempos de entrega en la distribución física, reducción de margen de error y optimización de la última milla, uso de herramientas de software de planificación de rutas y trazabilidad (Kymé, 2024)

Métodos de Importación Supply Chain

En artículo de la universidad de ciencias aplicadas indica que supply chain management, utiliza herramientas como pestel, cadena de valor y un análisis detallado de cada una de las fases del SCM, cuyo resultado muestra priorización de la optimización de la fase del aprovisionamiento, para el desarrollo de la investigación cualitativa que uso fuentes primarias y secundarias para un mejor entendimiento, con un alcance descriptivo y la entrevista a diferentes entidades. Por lo que concluyen que la implementación de la metodología del Supply Chain Management en la empresa a través del análisis y gestión de la cadena de suministro, generará una eficiencia que impactan significativamente en la calidad del producto final (Gomez Zegarra et al., 2023).

Supply chain farmacéutica

En 2019, un año antes de la pandemia, las importaciones de medicamentos en Brasil resultaron en el 10º lugar en la clasificación de productos vendidos, lo que concluyó la participación del 2,41% del total importado. No obstante, el país todavía depende de la materia prima del exterior para la producción de fármacos, principalmente de China e India, que tiene que pasar por la inspección del Puesto de Vigilancia Sanitaria de Puertos, Aeropuertos, Fronteras y Recintos Aduaneros en Medicamentos (PAFME). Por lo tanto, en supply chain de exportación, los almacenes aduaneros tienen una enorme importancia. Eso se debe a que es en ellos que se realizan los procesos de descarga, de almacenamiento y liberación de los productos. Por tal razón, tales locales precisan contar con excelentes estructuras, equipos de alta tecnología, profesionales capacitados y cámaras climatizadas con rigurosas normas, las temperaturas internas pueden variar de 2°C a 25°C. En el caso de exportaciones en territorio nacional, o incluso en América Latina, es interesante contar con tecnologías de rutas inteligentes, puesto que las soluciones farmacéuticas son uno de los tipos de carga más sujetas a robos de cargas en el país. Es importante prestar atención a la

manipulación y a las condiciones de temperatura de los medicamentos caso se trate de rutas largas (LACCEI, 2024).

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de UC. CHRISTUS, información suficiente o certeza, respecto de beneficios de una resolución de droguería, para el centro de distribución. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

2.3 Contribución del trabajo

En este sentido este trabajo contribuye a las prácticas del sector de la salud mediante la formulación de un modelo de droguería regulada que puede servir como referente para la optimización de la distribución de insumos y medicamentos en redes clínicas. Su principal aporte radica en demostrar cómo una central de distribución, operando bajo un esquema normativo robusto y apoyada en tecnologías avanzadas de gestión logística, puede mejorar la accesibilidad a productos farmacéuticos y fortalecer la sostenibilidad económica de las instituciones de salud. Además, los hallazgos sobre los factores críticos para la implementación, como la gestión del cambio, la inversión en infraestructura y la integración normativa, ofrecen directrices clave para superar las barreras típicas de este tipo de transformaciones organizacionales.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

2.4 Objetivo general

Proponer un modelo de importación, distribución y venta regulada, permitiéndonos ser un centro rentable, eficiente y diferenciado entre los centros de salud público y privado del país.

2.4.1 Objetivos específicos

- Proponer nuevas líneas de servicio que permitan aumentar las ganancias en la Red UC. CHRISTUS.
- Establecer un sistema que monitoree el rendimiento logístico para optimizar decisiones y aumentar la eficiencia operativa.

- Proponer un modelo de importación que garantice la trazabilidad y cumplimiento normativo, logrando reducir los costos de adquisición y los tiempos de entrega.

2.5 Propuesta metodológica

Paradigma y diseño: Se elige emplear un enfoque mixto, que se utiliza para explorar y entender en profundidad los problemas cualitativos del modelo. Es especialmente útil en situaciones donde se busca comprender importancia, beneficios y virtudes que se obtendrán con el modelo de importación, venta y distribución de insumos y fármacos, para todos los centros de la red. Además, se selecciona por sus características de flexibilidad y adaptabilidad, permitiendo a los investigadores sumergirse en la realidad de los participantes y entender sus perspectivas de una manera más holística (Moldstock, 2024).

Cuantitativamente considera datos numéricos para estadísticas, con un enfoque que se emplea para medir la extensión, la frecuencia, y prueba de hipótesis causales entre variables. La metodología cuantitativa se caracteriza por su enfoque en la objetividad, la replicabilidad y la posibilidad de generalizar los resultados. Utiliza herramientas estadísticas para analizar los datos recolectados, buscando patrones y relaciones que puedan ser extrapolados a poblaciones más grandes (FreeOnlineSurveys, s.f.).

Población sobre la que se efectuó el estudio: El estudio recopila datos de manera conveniente mediante la realización de 3 grupos focales, que consideraron entrevistas a ejecutivos y profesionales de la clínica. Los participantes se caracterizaron por un promedio de edad de 35 años, con una edad mínima de 25 años y una máxima de 64 años. En promedio, su experiencia laboral es de 15 años, y en la empresa el promedio de 5 años, con una antigüedad mínima de 2 años y una máxima de 8 años. También se consideraron 3 años de registros de consumos, costos, ventas y contratos de servicios.

Entorno: Este trabajo ocurre en Clínica San Carlos, ubicada en la comuna de las Condes, Santiago de Chile, organización integrada a UC. CHRISTUS cuyo modelo de atención se funda en ofrecer una medicina de confianza centrada en el paciente y su familia e inspirada en los principios cristianos y en el espíritu de servicio. Siendo la red de atención médica privada más importante del país con un amplio campo clínico en el que se forman los médicos del mañana.

En 2013, la Pontificia Universidad Católica de Chile se asoció con CHRISTUS Health, una de las 10 instituciones de salud más grandes de Estados Unidos y perteneciente a la Orden de las Hermanas de la Caridad del Verbo Encarnado, con el propósito de expandir su red de salud tanto en Chile como en América Latina. Cuenta con once Centros Médicos, entre los que se cuentan tres centros de salud familiar que operan en zonas de alta vulnerabilidad en la Región Metropolitana. Además, tiene una amplia red de unidades de toma de muestra para exámenes de laboratorio, un hospital y dos clínicas. Cerca de mil médicos y más de cuatro mil personas dedican su trabajo a cuidar de la salud de las personas (Clínica San Carlos de Apoquindo, 2024).

Instrumentos e intervenciones: Las entrevistas de los grupos focales fueron semiestructuradas en forma remota, utilizando un esquema de preguntas abiertas, en base a un listado de preguntas que permitan una discusión con el entrevistado. Las preguntas permitieron la comprensión de cuáles son las variables críticas y principales etapas que impactan o deben ser consideradas en el diseño de un sistema de distribución logístico. El instrumento propuesto consta de 17 preguntas, todas ellas de respuesta abierta.

Etapas 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

1. ¿Cómo entiende usted un proceso de resolución de droguería UC. CHRISTUS?
2. ¿Cómo entiende usted el valor de un proceso de resolución de droguería? ¿De dónde viene la oportunidad de una central de distribución con resolución de droguería UC. CHRISTUS su empresa?
3. ¿Por qué se percibe de esta manera?
4. ¿De dónde viene la oportunidad de contar con la resolución de droguería?
5. ¿En la práctica como opera hoy la central de distribución de insumos y fármacos de la red?
6. ¿Cómo opera los canales actuales de distribución de la red?

Etapas 2: Propuestas de alto impacto

7. ¿Cómo podemos modificar la situación actual UC. CHRISTUS para incluir la resolución de droguería?
8. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?

9. Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en la concepción formal y legal de una central de distribución que facilite acceso a medicamentos y que garantice una estable y oportuna variedad de medicamentos e insumos médicos para abastecer de manera adecuada a clínicas, hospitales, farmacias y otros centros de salud ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?
10. ¿Qué tipo de beneficio podría proveer a la organización este tipo de propuesta?

Etapas 3: Alerta a las transformaciones

11. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar resolución de droguería en la central de distribución UC. CHRISTUS en su empresa?
12. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de implementación de resolución de droguería?
13. ¿Hay riesgos para personas o puestos de trabajo? ¿Otros riesgos como el de imagen?
14. Además de implementar la resolución de droguería: ¿Qué otras herramientas, cree usted, son necesarias para ampliar la unidad de negocio respecto a la venta de insumos y fármacos?
15. ¿Cuáles son los factores que facilitarían y obstaculizarían, en esta empresa, la implementación de resolución de droguería?
16. ¿Qué recomendación para gestionar estos cambios UC. CHRISTUS?
17. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estrategias para la resolución?

Para profundizar a través de una encuesta de evaluación que permita complementar los hallazgos cualitativos y evaluar cuantitativamente la percepción de los beneficios, desafíos y necesidades asociadas a la implementación de una droguería regulada en el centro de distribución UC. CHRISTUS, se propone el siguiente instrumento, donde los encuestados deben indicar su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones utilizando una escala de Likert de 1 a 5, donde: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

- i. La implementación de una droguería regulada mejoraría significativamente la eficiencia operativa del centro logístico.

- ii. El cumplimiento de normativas (ISP 4160020 e ISP 4160019) reducirá riesgos legales y operativos para la organización.
- iii. La certificación de droguería es clave para habilitar nuevas líneas de negocio en el centro de distribución.
- iv. Los beneficios económicos derivados de la certificación justifican la inversión en infraestructura y tecnología.
- v. La implementación de tecnologías avanzadas fortalecerá la sostenibilidad operativa y financiera del modelo propuesto.
- vi. Las estrategias de gestión del cambio son necesarias para superar la resistencia al nuevo modelo.
- vii. Los procesos actuales de logística y distribución necesitan ser mejorados para cumplir con los estándares regulatorios.
- viii. La centralización de la distribución de insumos y fármacos mejorará la calidad del servicio ofrecido por la red de salud.
- ix. La capacitación del personal es fundamental para garantizar el éxito en la implementación de la droguería regulada.
- x. La adopción de un mejor modelo de gestión operativa posicionará al centro logístico como un actor competitivo frente a otras instituciones de salud pública y privada.

Estadísticamente se analizaron medidas de tendencia central además de pruebas de hipótesis diseñadas para modelar el comportamiento de ciertos costos.

Plan de análisis de los datos: En base a la información recolectada, se definieron categorías claves para las respuestas. Luego se analizaron los datos con el propósito de entender, que factores eran los más importantes para el diseño. También, se analizaron las principales brechas en capacidades, perfiles y necesidades estructurales. El uso de herramientas como Excel, Google forms facilitó el análisis como la visualización de resultados mediante gráficos claros, permitiendo la elaboración de un informe comprensivo que sintetiza los hallazgos y recomendaciones. Este enfoque solo busca una comprensión profunda de los datos, sino que también pretende informar estratégicamente el proceso de diseño para adecuarlo a las necesidades detectadas (QuestionPro. s.f.).

Ética: El objetivo del estudio fue informado en forma anticipada y detallada, la información obtenida es confidencial. La invitación a participar es de carácter voluntario, comprometiendo la confidencialidad de los resultados y la validación responsable de los mismos. Las respuestas fueron proporcionadas de manera voluntaria sin influencias, aplicando el mismo formato para todos para que sea de forma imparcial. En lo que respecta a los datos cuantitativos, no se modificaron ni intervinieron.

Paradigma y Diseño: Se elige emplear un enfoque mixto, que se utiliza para explorar y entender en profundidad los problemas cualitativos del modelo. Es especialmente útil en situaciones donde se busca comprender importancia, beneficios y virtudes que se obtendrán con el modelo de importación, venta y distribución de insumos y fármacos, para todos los centros de la red. Además, se selecciona por sus características de flexibilidad y adaptabilidad, permitiendo a los investigadores sumergirse en la realidad de los participantes y entender sus perspectivas de una manera más holística (Moldstock, 2024).

Cuantitativamente considera datos numéricos para estadísticas, con un enfoque que se emplea para medir la extensión, la frecuencia, y prueba de hipótesis causales entre variables. La metodología cuantitativa se caracteriza por su enfoque en la objetividad, la replicabilidad y la posibilidad de generalizar los resultados (FreeOnlineSurveys , s.f.).

2.6 Organización y presentación de este trabajo

Este trabajo de grado posee cuatro capítulos principales y se organiza como sigue:

Capítulo 1: Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Asociado a recogida de información, modelos y datos. También explicita resultados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción

4. Metodología
5. Resultados
6. Conclusiones
7. Referencias

Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para la investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo, se presentan en este capítulo.

Referencias generales

2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación mixta, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos

Esta investigación analiza dentro de la empresa UC. CHRISTUS, el beneficio de una resolución de droguería para el centro de distribución, la oportunidad de nuevas líneas de negocio y como esta es percibida. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2024 entrevistas con preguntas abiertas con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas y temáticas, explicando sus ideas y respuestas con sus palabras.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se miden y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

Fechas en que se recogieron los datos:

Entre el 01 de septiembre y el 30 de noviembre de 2024, se realizaron entrevistas abiertas para la comprensión de cuáles son las variables críticas y principales etapas que impactan o deben ser consideradas en el diseño de un sistema de distribución logístico regulado.

Entre el 01 de septiembre de 2024 y 30 de noviembre de 2024.

Coherencia con lo planificado:

La entrevista propuesta inicialmente fue modificada parcialmente desde la fase de piloteo, ajustando y añadiendo preguntas en diferentes etapas para lograr mayor precisión y coherencia. Este mismo instrumento se aplicó de manera uniforme a todos los participantes. Sin embargo, se presentaron algunos percances, como la necesidad de aclarar ciertas preguntas según el contexto del entrevistado, variaciones en la duración de las entrevistas y desafíos logísticos en la programación de citas.

Fortalezas y debilidades del proceso:

Fortalezas:

- Flexibilidad en las preguntas durante el piloteo, mejorando la calidad de los datos.
- Uso del mismo instrumento para todos los participantes asegurando consistencia.
- Entrevistas abiertas permitiendo obtener información detallada y rica en contexto.
- Confidencialidad Fomentando la confianza y el compartir información honesta.
- Los Datos Cualitativos, Proporcionan un contexto valioso que complementa datos cuantitativos.
- Comprensión Contextual, de preguntas según el contexto del entrevistado.

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Ambigüedad en preguntas confusas que pueden llevar a respuestas imprecisas.
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como encuestas, y/o métodos matemáticos-estadísticos
- Baja tasa de respuesta, lo que puede comprometer la representatividad de la muestra y los resultados.

Población y muestras

Además de o planteado en el marco metodológico, en la sección de población sobre la que se efectuará el estudio, donde se identifica la muestra, se hace notar que para la selección de participantes se utilizó una muestra no probabilística ya que se seleccionó a ejecutivos y profesionales de la clínica porque se estimó que pudieran tener mayor conocimiento de la materia.

Instrumento.

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre el tema denominado sistema de continuidad de negocio, se utilizó el cuestionario con base en tres etapas y una encuesta. Este cuestionario que sirve en una primera instancia para lograr introducir al entrevistado sobre el tema de obtención de droguería para el CD y su percepción respecto al tema. Este instrumento consta de diecisiete preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la tabla siguiente.

1. ¿Cómo entiende usted un proceso de resolución de droguería en la red UC. CHRISTUS?
2. ¿Cómo entiende usted el valor de un proceso de resolución de droguería?
3. ¿De dónde viene la oportunidad de una central de distribución con resolución de droguería en red UC. CHRISTUS su empresa? ¿Por qué se percibe de esta manera?
4. ¿De dónde viene la oportunidad de contar con la resolución de droguería?
5. ¿En la práctica como opera hoy la central de distribución de insumos y fármacos de la red?
6. ¿Cómo opera los canales actuales de distribución de la red?
7. ¿Cómo podemos modificar la situación actual de la red UC. CHRISTUS para incluir la resolución de droguería?
8. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto?
¿Cuáles?
9. Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en la concepción formal y legal de una central de distribución que facilite acceso a medicamentos y que garantice una estable y oportuna variedad de medicamentos e insumos médicos para abastecer de manera adecuada a clínicas, hospitales, farmacias y otros centros de salud ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?
10. ¿Qué tipo de beneficio podría proveer a la organización este tipo de propuesta?
11. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar resolución de droguería en la central de distribución de la red UC. CHRISTUS en su empresa?
12. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de implementación de resolución de droguería?
13. ¿Hay riesgos para personas o puestos de trabajo? ¿Otros riesgos como el de imagen?

14. Además de implementar la resolución de droguería: ¿Qué otras herramientas, cree usted, son necesarias para ampliar la unidad de negocio respecto a la venta de insumos y fármacos?
15. ¿Cuáles son los factores que facilitarían y obstaculizarían, en esta empresa, la implementación de resolución de droguería?
16. ¿Qué recomendación para gestionar estos cambios en la red UC. CHRISTUS?
17. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estrategias para la resolución?

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación en relación con la preparación que tiene la organización respecto a la continuidad de negocio, además de conocer cómo se entienden las normativas internacionales de la continuidad de negocio.

2.2 Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semiestructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

2.3 Los datos recogidos:

La agrupación de resultados por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis queda dada por la tabla I.

Tabla I. Categorización de respuestas (fuente elaboración propia)

ÍTEM	CATEGORIZACIÓN
1. ¿Cómo entiende usted un proceso de resolución de droguería en la red UC. CHRISTUS?	Aspectos normativos y legales
	Aspectos normativos y legales
	Aspectos normativos y legales
	Beneficios potenciales de la resolución
	Beneficios potenciales de la resolución
	Definición general de procesos
	Definición general de procesos

	Aspectos normativos y legales
	Aspectos normativos y legales
2. ¿Cómo entiende usted el valor de un proceso de resolución de droguería?	Crecimiento y expansión
	Crecimiento y expansión
	Crecimiento y expansión
	seguridad y calidad
	seguridad y calidad
	seguridad y calidad
	seguridad y calidad
	seguridad y calidad
	Definición general de procesos
3. ¿De dónde viene la oportunidad de una central de distribución con resolución de droguería en red uc CHRISTUS su empresa? ¿Por qué se percibe de esta manera?	Necesidades operativas y logísticas
	Necesidades operativas y logísticas
	Necesidades operativas y logísticas
	Necesidades operativas y logísticas
	Demanda y crecimiento
	Demanda y crecimiento
	Factores externos y tendencias del sector
	Normativas sanitarias y mejorar los procesos internos
	Normativas sanitarias y mejorar los procesos internos
4. ¿De dónde viene la oportunidad de contar con la resolución de droguería?	Crecimiento de la red
	Crecimiento de la red
	Mejoramiento y normativo
	Mejoramiento y normativo
	Necesidad operacional y logística
	Necesidad operacional y logística
	Nuevas oportunidades de negocio
	Necesidad operacional y logística
	Necesidad operacional y logística
5. ¿En la práctica como opera hoy la central de distribución de insumos y fármacos de la red?	Estructura de despacho y Almacenamiento
	Estructura de despacho y Almacenamiento
	Funciones principales de la central
	Funciones principales de la central
	Procesos de recepción y procedimiento
	Sistemas de distribución
	Sistemas de distribución
	Sistemas de distribución
	Sistemas de distribución
6. ¿Cómo opera los canales actuales de distribución de la red?	Aspectos logísticos y operacionales
	Aspectos logísticos y operacionales
	Estructura del sistema de distribución
	Frecuencia de envíos

	Frecuencia de envíos
	Método de solicitud y reposición
	Método de solicitud y reposición
	Método de solicitud y reposición
	Método de solicitud y reposición
7. ¿Cómo podemos modificar la situación actual de la red UC. CHRISTUS para incluir la resolución de droguería?	Inversión y recursos
	Evaluación y planificación
	Evaluación y planificación
	Mejoras estructurales y procesos
	Tecnología y capacitación
	Normatividad y cumplimiento
	Enfoque estratégico y análisis
	Mejoras estructurales y procesos
	Decreto 466 normativo
8. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?	Aspectos económicos
	Automatización y tecnología
	Mejora física y operativas
	Mejora física y operativas
	Mejora física y operativas
	Mejora física y operativas
	Planes de implementación y evaluación
	Mejora física y operativas
Personal Competente	
9. Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en la concepción formal y legal de una central de distribución que facilite acceso a medicamentos y que garantice una estable y oportuna variedad de medicamentos e insumos médicos para abastecer de manera adecuada a clínicas, hospitales, farmacias y otros centros de salud ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?	Aspectos positivos y beneficios del cambio
	Aspectos positivos y beneficios del cambio
	Aspectos positivos y beneficios del cambio
	Aspectos positivos y beneficios del cambio
	Eficiencia y mejora en abastecimiento
	Eficiencia y mejora en abastecimiento
	Evaluación continua
	Aspectos positivos y beneficios del cambio
	Aspectos positivos y beneficios del cambio
10. ¿Qué tipo de beneficio podría proveer a la organización este tipo de propuesta?	Aspectos económicos
	Beneficios logísticos
	Beneficios logísticos
	Calidad y seguridad
	Mejora en eficiencia y operación
	Mejora en eficiencia y operación
	Regulación y control

	Mejora en eficiencia y operación
	Mejora en eficiencia y operación
11. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar resolución de droguería en la central de distribución de la red UC. CHRISTUS en su empresa?	Complejidad y gestión del cambio
	Costos de infraestructura, tecnología y talento humano
	Costos de infraestructura y tecnología
	Costos de infraestructura y tecnología
	Costos de infraestructura y tecnología
	Costos de infraestructura y tecnología
	Costos operacionales y de servicio
	Costos de infraestructura, tecnología y talento humano
	Costos operacionales y de servicio
12. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de implementación de resolución de droguería?	Cambios operativos y físicos
	Resistencia al cambio
	No aplica
	No aplica
	Resistencia al cambio
	Cumplimiento normativo
	Resistencia al cambio
	Nuevas tecnologías
	No aplica
13. ¿Hay riesgos para personas o puestos de trabajo? ¿Otros riesgos como el de imagen?	Ausencia de riesgos
	Riesgo para las personas
	No aplica
	No aplica
	Riesgo para las personas
	Beneficios percibidos
	Riesgo para las personas
	Riesgo para las personas
14. Además de implementar la resolución de droguería: ¿Qué otras herramientas, cree usted, son necesarias para ampliar la unidad de negocio respecto a la venta de insumos y fármacos?	Back office y soporte estratégico
	Inversiones operativas y física
	Nuevos modelos de venta
	Nuevos modelos de venta
	Plataformas tecnológicas
	Plataformas tecnológicas
	Plataformas tecnológicas
	Plataformas tecnológicas
	Nuevos modelos de venta
15. ¿Cuáles son los factores que facilitarían y obstaculizarían, en esta empresa, la	Apoyo organizacional,
	Experiencia y conocimiento
	Mejora en procesos
	Apoyo organizacional, recursos y capacitación

implementación de resolución de droguería?	Apoyo organizacional, recursos y capacitación
	Apoyo organizacional, recursos y capacitación
	Apoyo organizacional, recursos y capacitación
	Apoyo organizacional, recursos y capacitación
	Apoyo organizacional, recursos y capacitación
	Apoyo organizacional, recursos y capacitación
16. ¿Qué recomendación para gestionar estos cambios en la red UC. CHRISTUS?	Comunicación efectiva
	Desarrollo de plan claro
	Implementación gradual
	Implementación gradual
	Reuniones transversales
	Reuniones transversales
	Comunicación efectiva
	Comunicación efectiva
17. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estrategias para la resolución?	Cambio en los equipos
	Falta de recursos
	Falta de recursos
	Falta de recursos
	Falta de recursos
	Levantamiento de la información
	Falta de procesos
	Falta de recursos
	Información

2.4 Análisis e interpretación de los datos

Entre los resultados potenciales que se pueden obtener al implementar una droguería en Chile, considerando un análisis detallado del mercado, así como disponiendo de un plan de negocios sólido que permita maximización de las oportunidades de éxito, se pueden proponer resultados descritos como:

Acceso a un mercado en crecimiento: El sector farmacéutico y de droguerías en Chile es un mercado en constante crecimiento debido al aumento de la demanda por productos de salud y bienestar.

Generación de empleo: La apertura de una droguería implicaría la creación de empleo, contribuyendo así al desarrollo económico y social de la comunidad en la que se establezca.

Mejora en la accesibilidad a productos farmacéuticos: Al establecer una droguería, se facilita el acceso de los clientes a una amplia variedad de productos farmacéuticos y de cuidado personal, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población.

Impacto en la salud pública: Una droguería bien administrada puede contribuir a la promoción de la salud pública al ofrecer productos de calidad, información adecuada y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

Rentabilidad económica: Si se gestiona de manera eficiente y se implementan estrategias de marketing efectivas, una droguería en Chile tiene el potencial de generar beneficios económicos para sus propietarios.

Análisis de resultados cualitativos: Para el análisis de los resultados se establecieron tres etapas esenciales: primero, la caracterización del presente y comprensión de la realidad, donde se investiga a fondo la problemática y sus orígenes dentro del contexto específico para la obtención de resolución droguería, segundo, un análisis basado en percepciones de expertos, que busca identificar propuestas de alto impacto que contribuyan a mejorar los procesos logísticos y de gestión de medicamentos; y finalmente, la comprensión de las dificultades y alertas que los equipos de alto desempeño perciben al enfrentar estas problemáticas, lo cual permite una visión integral que orienta la obtención de soluciones efectivas para optimizar el funcionamiento de la droguería en UC. CHRISTUS.

Etapas 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

Si revisamos las opiniones de los entrevistados se percibe el concepto de entorno operativo. Es evidente que hay una diversidad de enfoques que reflejan la complejidad del tema abordado. El total de respuestas alcanza un total de 63 definiciones, distribuidas en diversas clasificaciones que ilustran las diferentes perspectivas de los entrevistados. Dentro de las respuestas, un notable 16% de los entrevistados relaciona el concepto con Crecimiento y eficiencia, lo cual indica una clara tendencia hacia la mejora continua y la optimización de procesos. Un entrevistado menciona, *“La eficiencia en la gestión no solo mejora los resultados, sino que también abre puertas a nuevas oportunidades”* (Entrevistado 7). Este enfoque resalta la necesidad de no solo adherirse a los procedimientos, sino de buscar innovaciones que potencien el rendimiento. Un 26% de las opiniones está orientado hacia los Aspectos normativos, legales y Definición general de procesos, lo cual sugiere que, si bien hay un buen entendimiento de los protocolos establecidos, se percibe la necesidad de que los profesionales de la UC. CHRISTUS actualicen y amplíen su comprensión para no quedar limitados a un marco rígido. Un entrevistado expone, *“Sin una comprensión clara de los marcos normativos, se corre el riesgo de fallos en la implementación”* (Entrevistado 5). El 58

% restante de los entrevistados percibe el entorno operativo en logísticos operacionales, seguridad y calidad ocupando un lugar central. Esto sugiere que, para una comprensión integral del concepto, sería beneficioso desarrollar una visión más holística que contemple todos los componentes involucrados en el proceso.

Etapas 2: Propuestas de alto impacto

Si revisamos las opiniones de los entrevistados, se percibe un enfoque diverso hacia la comprensión de la resolución en el ámbito normativo y operativo. El total de respuestas alcanza 36 definiciones, distribuidas en varias categorías que reflejan las diferentes perspectivas de los entrevistados. Un 19% de los entrevistados señala la mejora física y operativas, lo que indica una clara inclinación hacia la optimización de los procesos y de la infraestructura existente. Un entrevistado menciona, *“La adecuación de nuestras instalaciones no solo mejora la eficiencia, sino que también impacta positivamente en la satisfacción del usuario”* (Entrevistado 3). Por otro lado, un 34% de las opiniones se orienta hacia los aspectos positivos y beneficios del cambio, así como la mejora en eficiencia y operación, lo que sugiere que los informantes están conscientes de los impactos positivos de un cambio bien gestionado. Un entrevistado aborda esta idea al decir, *“Los beneficios tangibles de los cambios propuestos deben ser visibles para todos los miembros del equipo”* (Entrevistado 2). Además, un 8% menciona la inversión y recursos, lo que resalta la importancia de contar con financiamiento adecuado para llevar a cabo las propuestas, mientras que áreas como normatividad y cumplimiento reciben solo un 3% de atención, lo que sugiere que muchos profesionales pueden carecer de un entendimiento integral de las regulaciones necesarias. Finalmente, un 36% de los entrevistados percibe el entorno operativo principalmente en términos de calidad y seguridad, así como en evaluación y planificación, lo que destaca la necesidad de considerar estos elementos esenciales para lograr una comprensión efectiva del contexto normativo y operativo. Esto sugiere que, para avanzar en la implementación de la resolución, sería beneficioso reducir la brecha entre la operatividad y la normatividad, asegurando que todos los aspectos sean abordados de manera equilibrada.

Etapas 3: Alerta a las transformaciones

Si revisamos las opiniones de los entrevistados, se evidencia una variedad significativa de los entrevistados, se percibe un enfoque diverso hacia la comprensión de la resolución en el

ámbito normativo, operativo y como beneficio. El total de respuestas alcanza 72 definiciones, distribuidas en varias categorías que reflejan las diferentes perspectivas de los entrevistados. Un 20% de los entrevistados señala la mejora física y operativas, lo que indica una clara inclinación hacia la optimización de los procesos y de la infraestructura existente. Un entrevistado menciona, *“Se necesita realizar una inversión inicial para contar con una infraestructura acorde a los requerimientos, desarrollar el talento humano para que pueda brindar un servicio de alta calidad y adaptarse a los cambios con capacitaciones, equipos tecnológicos que permitan mitigar errores y mejorar la eficiencia”* (Entrevistado 7). Por otro lado, un 7% de las opiniones se orienta hacia los aspectos positivos y beneficios del cambio, así como la mejora en eficiencia y operación, lo que sugiere que los informantes están conscientes de los impactos positivos de un cambio bien gestionado. Un entrevistado aborda esta idea al decir, *“Se podría implementar una farmacia de venta directa, además se podría crecer en recetario magistral estéril, potenciando la venta de preparados oncológicos y estudios clínicos.”* (Entrevistado 4). Además, un 18% menciona la inversión y recursos, lo que resalta la importancia de contar con financiamiento adecuado para llevar a cabo las propuestas, mientras que áreas como normatividad y cumplimiento reciben solo un 8% de atención, lo que sugiere que muchos profesionales pueden carecer de un entendimiento integral de las regulaciones necesarias. Finalmente, un 47% de los entrevistados percibe el entorno operativo principalmente en términos de resistencia al cambio, riesgo y tecnología, lo que destaca la necesidad de considerar estos elementos esenciales para lograr una comprensión efectiva del contexto normativo y operativo. Esto sugiere que, para avanzar en la implementación de la resolución, sería beneficioso reducir la brecha entre la operatividad, financiamiento y la normatividad, asegurando que todos los aspectos sean abordados de manera equilibrada.

Análisis de resultados cuantitativos

Al examinar los resultados de la encuesta, es crucial entender no solo la cantidad de respuestas favorables, sino también el contexto detrás de los niveles de acuerdo, neutralidad y desacuerdo que presentan los encuestados. Esto proporciona una visión más completa de las actitudes hacia el análisis y ayuda a identificar áreas críticas que pueden requerir atención o intervención, por lo que el análisis de la encuesta revela una tendencia general positiva hacia el análisis cuantitativo de las preguntas planteadas. Es importante, sin embargo, prestar

especial atención a los niveles neutrales y a aquellas áreas que muestran un menor grado de acuerdo, ya que estas podrían representar oportunidades para convertir debilidades en fortalezas y, en consecuencia, mejorar la percepción global. Un 59,6% de los encuestados se manifiesta totalmente de acuerdo con las afirmaciones presentadas, lo que señala una fuerte percepción positiva hacia el análisis en general. Además, el 24% de los participantes está de acuerdo, lo que podría interpretarse también como un indicativo de aceptación. Sin embargo, un 3,6% mantiene una postura neutral, lo cual puede reflejar indecisión o, posiblemente, una falta de información adecuada sobre el tema. Por último, un 12,8% se expresa en desacuerdo, lo que, sin duda, destaca que la mayoría, más del 83,6% tiene una visión favorable. Dado este contexto, es fundamental profundizar en las respuestas relacionadas con las posiciones neutrales, indagando en las razones que podrían estar detrás de esta neutralidad. Identificar factores como la falta de información o la incertidumbre sobre el tema permitirá abordar de manera más efectiva cualquier inquietud existente y potenciar el entendimiento general entre los encuestados. La recopilación de información adicional sobre estas áreas puede ser crucial para fomentar una percepción aún más positiva en el futuro, análisis dado por la tabla II y grafico 1.

Tabla II. Resultados cuantitativos (fuente elaboración propia)

Cuenta de Resultado		Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	Totalmente en desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total general
P1	12,00%	8,00%	16,00%	64,00%	100%
P2	12,00%	4,00%	28,00%	56,00%	100%
P3	12,00%	4,00%	16,00%	68,00%	100%
P4	12,00%	4,00%	20,00%	64,00%	100%
P5	12,00%	4,00%	28,00%	56,00%	100%
P6	16,00%	4,00%	24,00%	56,00%	100%
P7	16,00%	0,00%	28,00%	56,00%	100%
P8	12,00%	8,00%	40,00%	40,00%	100%
P9	12,00%	0,00%	20,00%	68,00%	100%
P10	12,00%	0,00%	20,00%	68,00%	100%
Total general	12,80%	3,60%	24,00%	59,60%	100,00%

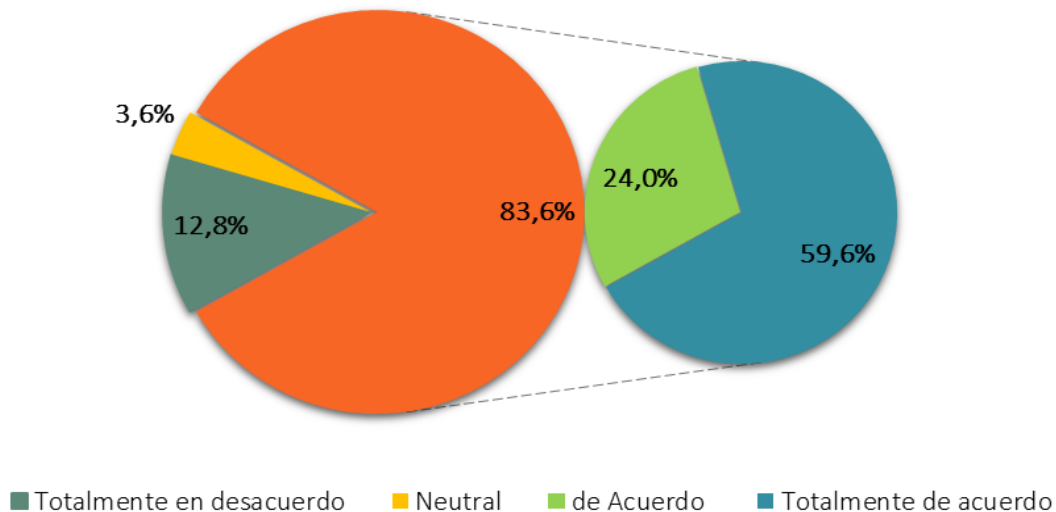


Grafico1. Resultados encuesta cuantitativa (fuente elaboración propia)

2.5 Hallazgos y discusión de resultados

En la Etapa 1 de caracterización y comprensión de la realidad, se destaca una amplia diversidad en la percepción del entorno operativo entre los entrevistados, lo cual es indicativo de la complejidad en la gestión de instituciones de salud. Un 16% de los entrevistados vincula el entorno operativo con el crecimiento y la eficiencia, resaltando la necesidad de una mejora continua y de la innovación para optimizar el rendimiento. Otro 26% enfoca su atención en aspectos normativos y legales, lo cual sugiere que, aunque se perciben los protocolos establecidos, los profesionales reconocen la importancia de actualizar sus conocimientos para evitar un enfoque excesivamente rígido. No obstante, el 58% restante considera que los aspectos logísticos, operacionales, de seguridad y de calidad ocupan un lugar central en la comprensión del entorno, lo que indica que una perspectiva holística podría fortalecer la interpretación de estos elementos.

La diversidad de opiniones en la Etapa 1 sobre el entorno operativo refleja lo que la literatura describe como una "*visión fragmentada*" en la gestión de instituciones de salud (Sandoval, D. V, 2024), donde el balance entre crecimiento, eficiencia, y normativa se vuelve complejo. En este sentido dicha la literatura sugiere la necesidad de un enfoque integral en la gestión (Pan American Health Organization), para lograrlo se propone incorporar entrenamientos

regulares sobre enfoques holísticos, y establecer políticas de actualización constante para evitar enfoques limitados.

La Etapa 2, enfocada en las propuestas de alto impacto, revela que un 19% de los entrevistados pone énfasis en la optimización de procesos y la infraestructura, mientras que un 34% aprecia los beneficios de los cambios bien gestionados, particularmente en términos de eficiencia y operación. Esto sugiere una tendencia favorable hacia la adaptación y el progreso en los métodos de gestión. La inversión y los recursos, mencionados por un 8% de los entrevistados, destacan la relevancia del financiamiento adecuado para implementar propuestas efectivas. La escasa atención a aspectos de normatividad y cumplimiento (3%) plantea una posible área de mejora en la integración de las regulaciones dentro del enfoque operativo. Finalmente, un 36% de los entrevistados considera la calidad y la seguridad como elementos centrales, señalando la importancia de estos factores en la planificación y evaluación de cambios, lo cual subraya la necesidad de una sinergia entre la normatividad y la operatividad.

Respecto de estos hallazgos, donde la inclinación hacia la optimización de procesos y los beneficios de un cambio bien gestionado es consistente con estudios que resaltan la importancia de la mejora continua en salud (Daniel CFSBF, 2024). Sin embargo, la falta de énfasis en la normatividad sugiere una desconexión entre operación y cumplimiento normativo. Para ellos se propone fomentar la integración normativa en el diseño de procesos, desarrollando guías operativas con lineamientos regulatorios, y realizando auditorías frecuentes de cumplimiento.

En la Etapa 3, los resultados sugieren una comprensión diversa del entorno normativo y operativo, con una notable atención al riesgo y la resistencia al cambio. Un 20% de los entrevistados destaca la optimización de procesos e infraestructura, reafirmando el interés en mejoras físicas y operativas. Sin embargo, se observa una disminución en la atención a los beneficios del cambio, con solo un 7% mencionando este aspecto, lo que podría indicar una falta de consenso o priorización en torno a los efectos positivos de los cambios organizacionales. La inversión y los recursos, subrayados por un 18%, nuevamente destacan la necesidad de contar con financiamiento para implementar cambios efectivos. Un 47% de los entrevistados manifiesta preocupaciones sobre resistencia al cambio, riesgo y tecnología,

evidenciando que la adopción de nuevos procesos puede enfrentar obstáculos considerables y que es esencial un enfoque equilibrado que incluya todos estos factores.

La resistencia al cambio y el riesgo destacan como desafíos significativos en la etapa 3, coincidiendo con la literatura sobre gestión de cambio en entornos altamente regulados (Safety Culture, 2024).

Estudios previos subrayan la necesidad de fortalecer la capacidad de adaptación a tecnologías y procedimientos nuevos, para lo que este trabajo propone implementar estrategias de gestión de cambio enfocadas en la reducción de la resistencia, diseñando capacitaciones en gestión de riesgos, y promoviendo la sensibilización sobre los beneficios de la tecnología en procesos operativos.

Los hallazgos encontrados en la encuesta indican una percepción favorable hacia el análisis cuantitativo, con un 59,6% de los encuestados manifestando total acuerdo y un 24% adicional expresando acuerdo, reflejando así una alta aceptación de esta metodología.

Sin embargo, la presencia de un 3,6% de respuestas neutrales y un 12,8% de desacuerdos subraya la necesidad de profundizar en la comprensión de las perspectivas de estos participantes, quienes podrían estar experimentando incertidumbre o desinformación sobre el tema. Identificando las razones detrás de la neutralidad y el desacuerdo permitirán optimizar la percepción del análisis cuantitativo y consolidar un consenso positivo, fomentando así un entendimiento más profundo y efectivo de su relevancia en la toma de decisiones informadas.

Modelo de implementación de una droguería propuesta

Debido a que los hallazgos antes discutidos, reflejan una evolución en la percepción del entorno operativo, desde una comprensión inicial diversa hasta un reconocimiento de los desafíos en la implementación de cambios. Y dado que los hallazgos sugieren que la gestión de instituciones de salud requiere de un enfoque equilibrado que contemple tanto la mejora operativa como la integración normativa, financiera y tecnológica, así como la gestión de resistencia al cambio; el modelo propuesto considera estratégicamente estas dimensiones, fomentando una adopción más efectiva y sostenible de mejoras en el entorno operativo, modelo LADONDE (Logística, Abastecimiento, Distribución, Operaciones, Negocios,

Desarrollo y Estrategia) es muy beneficioso para optimizar las operaciones de la central de distribución. (figura 1)

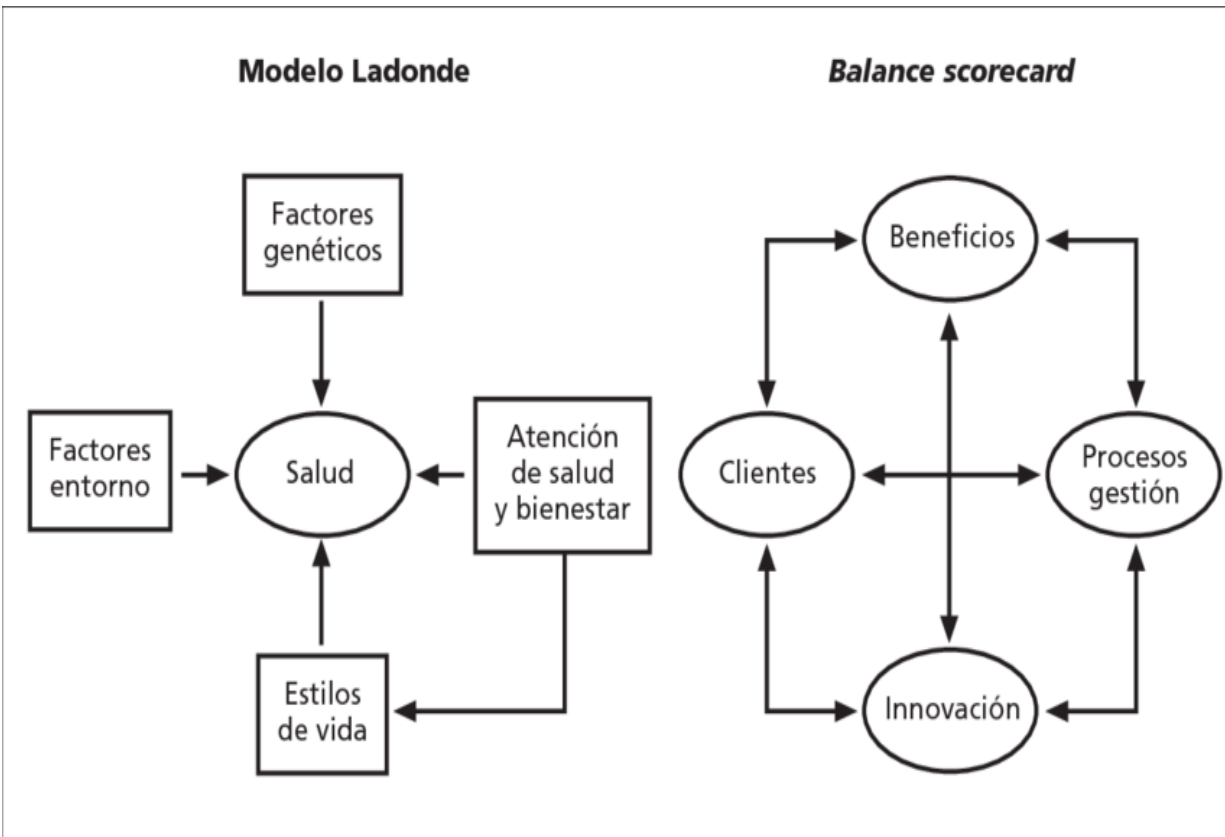


Figura 1. Modelo Ladonde (fuente elaboración propia)

En efecto, los hallazgos del estudio permitieron identificar los factores clave para diseñar un modelo integral de importación, distribución y venta regulada que garantice la sostenibilidad económica, operativa y normativa del centro logístico. Este modelo, fundamentado en un análisis detallado de costos, rentabilidad y requisitos legales, propone una estrategia que mejora la eficiencia operativa en un 15%, asegura el cumplimiento de normativas (ISP 4160020 e ISP 4160019) y amplía las oportunidades de negocio al consolidar una central de distribución certificada. Además, de integrarse tecnologías avanzadas y estrategias de gestión de cambio, el modelo se posiciona como una solución diferenciada frente a otros centros de salud público y privado del país, optimizando la accesibilidad y calidad en la distribución de insumos.

Respuesta a la pregunta de investigación:

La obtención de la certificación de droguería para la central de distribución aporta beneficios significativos, destacándose tres principales. En primer lugar, asegura el cumplimiento normativo según las exigencias de las regulaciones ISP (4160020 y 4160019), lo que minimiza riesgos legales y operativos. En segundo lugar, habilita nuevas líneas de negocio al permitir la importación, distribución y venta de insumos y medicamentos de manera autónoma, lo que contribuye a la rentabilidad del centro logístico, aumentando su margen de contribución. Finalmente, mejora la eficiencia operativa al consolidar procesos logísticos y tecnológicos que incrementan un 15% su desempeño, posicionando a la central como un actor competitivo y confiable en el sector salud.

3 ARTÍCULO

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

Beneficios de una resolución de droguería, para el centro de distribución de la red UC CHRISTUS

Diego Alejandro Guzmán Puerta

^a Graduado del programa de Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, diguzmanp@udd.com

Resumen:

Este trabajo presenta un análisis del proceso necesario para la resolución y regulación del funcionamiento del centro logístico de la Clínica San Carlos de Apoquindo, ubicada en la comuna de Las Condes. Este análisis enmarca una estrategia integral destinada a proponer un modelo de importación, distribución y venta regulada de insumos y fármacos, buscando posicionar al centro como una entidad rentable, eficiente y diferenciada frente a la competencia de los centros de salud públicos y privados en Chile. Este planteamiento se basa en la capacidad de reflejar un sistema que no solo cumpla con las normativas vigentes, sino que también fortalezca la atención centrada en el paciente, asegurando así una mayor accesibilidad y mejora en la calidad del servicio de salud. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de implementación de una droguería regulada según las normas ISP 4160019 e ISP 4160020, que permita la creación de un centro logístico validado, autónomo y rentable para UC. CHRISTUS. Para lograrlo, se plantea una aproximación mixta. Desde una perspectiva cualitativa, se utilizan tres grupos focales compuestos por ejecutivos y profesionales de la salud para comprender las etapas necesarias en el modelo. Cuantitativamente, se realiza un análisis a través de una encuesta de evaluación que complementa los hallazgos cualitativos y permite medir la percepción de los beneficios, desafíos y necesidades asociadas a la implementación de una droguería regulada en UC. CHRISTUS. En esta encuesta, los participantes deben indicar su nivel de acuerdo con una serie de afirmaciones utilizando una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo. Este estudio propone un modelo de droguería regulada en Chile, integrando las normativas vigentes con sostenibilidad operativa y financiera. Los datos indican que la autorización legal de funcionamiento, junto con el modelo de venta y distribución propuesto, establece una relación financiera sostenible, lo que permite al directorio de UC. CHRISTUS aumentar el margen de contribución mediante la expansión del negocio. Los hallazgos revelan que un 59,6% de los encuestados está totalmente de acuerdo con las afirmaciones presentadas, mientras que un 24% está de acuerdo, lo que indica una percepción positiva hacia el análisis. Sin embargo, un 3,6% se manifiesta neutral, lo cual podría reflejar indecisión o falta de información, y un 12,8% expresa desacuerdo. Estos datos sugieren que, aunque existe una aceptación general, es crucial investigar las razones detrás de la neutralidad y el desacuerdo, lo que podría ofrecer oportunidades para mejorar la comprensión y aceptación del análisis, así como potenciar la percepción global en futuras evaluaciones. En síntesis, la certificación de la droguería garantiza el cumplimiento normativo, mejora la eficiencia operativa y habilita nuevas líneas de negocio, consolidando así un modelo regulado, eficiente y rentable. El estudio, a través del modelo propuesto, integra tecnología avanzada, optimización logística y estrategias de gestión del cambio, asegurando la sostenibilidad económica y la competitividad del centro. Este modelo refuerza la accesibilidad a productos farmacéuticos y proporciona directrices para superar barreras, como la resistencia al cambio y la inversión en infraestructura, posicionando a la central como un actor clave y diferenciado en el sector salud chileno.

Palabras claves: centro logístico salud, regulación legal clínicas, norma ISP, negocios de droguería, importación de insumos y fármacos.

1. Introducción

Es importante conocer las normativas y entidades que regulan los centros de distribución de insumos y fármacos en el país, que son un conjunto de instituciones destinadas a emitir o fiscalizar. Entre ellas están Ministerio de Salud (MINSAL), el Instituto de Salud Pública (ISP), y por las Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMI). El MINSAL a través de la subsecretaría de Salud Pública.

Además de comprender los beneficios que conlleva una central de distribución de insumos y fármacos que traen consigo una serie de ventajas relacionadas con la eficiencia operativa, la reducción de costos, la mejora en la atención al cliente y la trazabilidad de los productos.

Resolución de droguería

La resolución de droguería en Chile es un proceso fundamental para garantizar la adecuada distribución, control y dispensación de medicamentos en el país. Las droguerías son establecimientos encargados de almacenar, conservar y distribuir productos farmacéuticos, por lo que su correcto funcionamiento es esencial para asegurar que los medicamentos lleguen de manera segura a los puntos de venta y, finalmente, a los pacientes que los necesitan.

Algunas de las razones que destacan la importancia de la resolución de droguería en Chile consisten en la seguridad, calidad, control, seguimiento, cumplimiento normativo y acceso a medicamentos. En general la resolución de droguería en Chile desempeña un papel fundamental en el sistema de salud del país al garantizar la distribución segura y eficiente de medicamentos, velando por la calidad, la seguridad y el acceso oportuno de la población a los productos farmacéuticos necesarios para el cuidado de la salud.

Central de distribución

Una central de distribución de insumos y fármacos ofrece una serie de beneficios tanto para las empresas proveedoras como para los clientes finales. Algunos de estos beneficios corresponden a la eficiencia logística, centralizando la distribución de insumos y

fármacos, optimizando rutas de transporte, reduciendo costos operativos y mejorando los tiempos de entrega.

Permite además mayor control de inventario al concentrar todos los productos en un solo lugar, es más fácil gestionar el stock, realizar inventarios y evitar roturas de stock o excesos de inventario, mejora en la atención al cliente contando con una distribución más eficiente disminuye los tiempos de entrega, mejorando la cobertura ya que si está bien ubicada facilita la llegada de los productos y permite mejor trazabilidad disminuyendo los errores (Pradenas et al., 2013).

Aspectos importantes para tomar en cuenta para una buena implementación de una central de distribución de insumos y fármacos para entidades de salud, es fundamental tener en cuenta varios aspectos claves:

Planificación: Es esencial realizar un análisis detallado de las necesidades de insumos y medicamentos de las entidades de salud para determinar la cantidad, variedad y frecuencia de distribución requerida.

Infraestructura: Se debe contar con instalaciones adecuadas que cumplan con los estándares de almacenamiento y distribución de productos farmacéuticos, incluyendo control de temperatura, seguridad y facilidad de acceso.

Procesos logísticos: Definir y establecer procesos eficientes para la recepción, almacenamiento, gestión de inventario y distribución de insumos y medicamentos, garantizando la trazabilidad y la caducidad de los productos.

Tecnología: Utilizar sistemas de información y tecnología de seguimiento que faciliten la gestión de inventarios, la planificación de la demanda y la optimización de rutas de distribución.

Normativas y regulaciones: Cumplir con las normativas locales e internacionales relacionadas con el almacenamiento y distribución de productos farmacéuticos para garantizar la calidad y la seguridad de los medicamentos.

Colaboración interinstitucional: Establecer alianzas con proveedores, distribuidores y entidades de salud para asegurar una distribución efectiva y oportuna de los insumos y medicamentos.

Capacitación del personal: Capacitar al personal encargado de la gestión de la central de distribución en buenas prácticas de almacenamiento, manipulación de medicamentos y gestión logística (Instituto de Salud Pública de Chile, 2013).

Casos de distribución exitosa

Muchos hospitales y centros de atención médica han implementado centrales de distribución internas para garantizar un suministro continuo y eficiente de insumos y medicamentos a sus diferentes departamentos y unidades. Esto mejora la gestión de inventario y reduce los errores en la administración de medicamentos.

Para proporcionar un caso específico de éxito en la implementación de una central de distribución en un hospital, se puede mencionar el ejemplo del Hospital Johns Hopkins en Estados Unidos.

El Hospital Johns Hopkins, uno de los centros médicos más prestigiosos a nivel mundial, ha implementado un sistema de central de distribución altamente eficiente que garantiza el suministro oportuno y preciso de insumos y medicamentos a todas las áreas del hospital. Mediante el uso de tecnología avanzada de seguimiento de inventario, automatización y logística, el hospital ha logrado reducir los tiempos de espera, minimizar los errores en la dispensación de medicamentos y optimizar el flujo de trabajo en todas sus unidades (Hospital Johns Hopkins, s.f.).

Podemos mencionar otros tipos de centro logístico como Sparta, Una compañía de artículos deportivos que en un principio delegó este tipo de labores a operadores externos y que atribuye gran parte de su actual y exitosa autogestión a la implementación de sus propios centros de distribución y a la formación, capacitación y dedicación del personal que trabaja en ellos. Aparte de la dedicación y la formación del personal, así como la decisión de

un área espaciosa y apropiada para el desempeño de su CEDI, las cualidades que han optimizado la gestión en este modelo de centros de distribución son la adopción de tecnología innovadora y sistemas automatizados, aumento de existencias para los dueños de tiendas, minimización de los tiempos de entrega en la distribución física, reducción de márgenes de error y mejora en la logística de la última milla, junto con la implementación de herramientas informáticas para la planificación de caminos y el seguimiento. (Kymé, 2024).

Métodos de Importación Supply Chain

En artículo de la universidad de ciencias aplicadas indica que supply chain management, utiliza herramientas como pestel, cadena de valor y un análisis detallado de cada una de las fases del SCM, cuyo resultado muestra priorización de la optimización de la fase del aprovisionamiento, para el desarrollo de la investigación cualitativa que uso fuentes primarias y secundarias para un mejor entendimiento, con un alcance descriptivo y la entrevista a diferentes entidades. Por lo que concluyen que la implementación de la metodología del Supply Chain Management en la empresa a través del análisis y gestión de la cadena de suministro, generará una eficiencia que impactan significativamente en la calidad del producto final (Gomez Zegarra et al., 2023).

Supply chain farmacéutica

En 2019, un año antes de la pandemia, las importaciones de medicamentos en Brasil se posicionaron en el 10° lugar dentro del listado de productos comercializados, constituyendo el 2,41% del total de importaciones. No obstante, el país sigue dependiendo de materias primas internacionales para la elaboración de fármacos, principalmente de China e India, que deben pasar por la inspección del Puesto de Vigilancia Sanitaria de Puertos, Aeropuertos, Fronteras y Recintos Aduaneros en Medicamentos (PAFME). Por lo tanto, en la cadena de suministro de exportación, los almacenes aduaneros tienen una importancia significativa. Esto se debe a que en estos sitios se realizan las operaciones de descarga, almacenamiento y liberación de los productos.

Por ello, estos espacios deben contar con infraestructuras adecuadas, tecnología avanzada, personal capacitado y cámaras climatizadas que sigan normas estrictas, manteniendo temperaturas internas que pueden variar entre 2°C y 25°C. En el contexto de exportaciones dentro del país e incluso en Suramérica, es aconsejable disponer de tecnologías de caminos inteligentes, dado que las alternativas farmacéuticas son de los tipos de carga más susceptibles a hurtos en el país. Es crucial prestar atención a la gestión y a las circunstancias térmicas de los medicamentos cuando se trata de trayectos largos (LACCEI, 2024).

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: **¿Cuál es el beneficio de obtención de la certificación de droguería para la central de distribución?**

Actualmente la central de distribución no posee una resolución de droguería que le permita importar, distribuir y vender insumos y fármacos, lo que incrementa los costos de operación, riesgo de multas y pérdida de oportunidad de nuevas líneas de negocio.

Tras recorrer las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la oportunidad de distribuir y vender fármacos de manera regulada en el marco legal vigente. Se propone un estudio que se distingue por abordar un desafío estratégico en el sector de la salud chileno: la implementación de un modelo de droguería regulada que integre los marcos normativos vigentes (ISP 4160019 e ISP 4160020) con un enfoque operativo y financiero sostenible. A diferencia de investigaciones previas, que se centran exclusivamente en aspectos normativos o logísticos, este trabajo combina análisis cualitativos y cuantitativos para proponer un modelo integral que no solo permita cumplir con las exigencias regulatorias, sino que también asegure una mejora operacional significativa y habilite la rentabilidad del centro logístico. Además, el enfoque en un caso real, como el centro de distribución de la Red UC. CHRISTUS, proporciona un ejemplo práctico y adaptable

para otras instituciones de salud en contextos similares. En este sentido este trabajo contribuye a las prácticas del sector de la salud mediante la formulación de un modelo de droguería regulada que puede servir como referente para la optimización de la distribución de insumos y medicamentos en redes clínicas. Su principal aporte radica en demostrar cómo una central de distribución, operando bajo un esquema normativo robusto y apoyada en tecnologías avanzadas de gestión logística, puede mejorar la accesibilidad a productos farmacéuticos y fortalecer la sostenibilidad económica de las instituciones de salud. Además, los hallazgos sobre los factores críticos para la implementación, como la gestión del cambio, la inversión en infraestructura y la integración normativa, ofrecen directrices clave para superar las barreras típicas de este tipo de transformaciones organizacionales.

Entendido esto, el objetivo de este trabajo es proponer un modelo de importación, distribución y venta regulada, permitiéndonos ser un centro rentable, eficiente y diferenciado entre los centros de salud público y privado del país.

2. Metodología

Paradigma y diseño: Se elige emplear un enfoque mixto, que se utiliza para explorar y entender en profundidad los problemas cualitativos del modelo. Es especialmente útil en situaciones donde se busca comprender importancia, beneficios y virtudes que se obtendrán con el modelo de importación, venta y distribución de insumos y fármacos, para todos los centros de la red. Además, se selecciona por sus características de flexibilidad y adaptabilidad, permitiendo a los investigadores sumergirse en la realidad de los participantes y entender sus perspectivas de una manera más holística (Moldstock, 2024).

Cuantitativamente considera datos numéricos para estadísticas, con un enfoque que se emplea para medir la extensión, la frecuencia, y prueba de hipótesis causales entre variables. La metodología cuantitativa se caracteriza por su enfoque en la objetividad, la replicabilidad y la posibilidad de generalizar los resultados. Utiliza herramientas estadísticas para analizar

los datos recolectados, buscando patrones y relaciones que puedan ser extrapolados a poblaciones más grandes (FreeOnlineSurveys, s.f.).

Población sobre la que se efectuó el estudio:

El estudio recopila datos de manera conveniente mediante la realización de 3 grupos focales, que consideraron entrevistas a ejecutivos y profesionales de la clínica. Los participantes se caracterizaron por un promedio de edad de 35 años, con una edad mínima de 25 años y una máxima de 64 años. En promedio, su experiencia laboral es de 15 años, y en la empresa el promedio de 5 años, con una antigüedad mínima de 2 años y una máxima de 8 años. También se consideraron 3 años de registros de consumos, costos, ventas y contratos de servicios.

Entorno: Este proyecto se realiza en la Clínica San Carlos, situada en la comuna de Las Condes, Santiago de Chile, organización que forma parte de la Red de Salud UC. CHRISTUS, cuyo modelo de atención se basa en proporcionar una medicina confiable centrada en el paciente y su familia, inspirado en principios cristianos y en el espíritu de servicio. Es la red de atención médica privada más destacada del país, con un extenso campo clínico donde se forman los profesionales médicos del futuro.

En 2013, la Pontificia Universidad Católica de Chile estableció una colaboración con CHRISTUS Health, una de las diez instituciones de salud más grandes de Estados Unidos, perteneciente a la Orden de las Hermanas de la Caridad del Verbo Encarnado, con el objetivo de ampliar su red clínica tanto en Chile como en América Latina. Posee once Centros Médicos, incluyendo tres centros de salud familiar que funcionan en zonas de alta vulnerabilidad en la Región Metropolitana. Asimismo, dispone de una extensa red de unidades de recolección de muestras para análisis de laboratorio, un hospital y dos clínicas. Alrededor de mil médicos y más de cuatro mil profesionales se dedican a cuidar de la salud de las personas (Clínica San Carlos de Apoquindo, 2024).

Instrumentos e intervenciones: Las entrevistas de los grupos focales fueron

semiestructuradas en forma remota, utilizando un esquema de preguntas abiertas, en base a un listado de preguntas que permitan una discusión con el entrevistado. Las preguntas permitieron la comprensión de cuáles son las variables críticas y principales etapas que impactan o deben ser consideradas en el diseño de un sistema de distribución logístico. El instrumento propuesto consta de preguntas, todas ellas de respuesta abierta.

Etapas 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

1. ¿Cómo entiende usted un proceso de resolución de droguería en la red UC. CHRISTUS?
2. ¿Cómo entiende usted el valor de un proceso de resolución de droguería?
3. ¿De dónde viene la oportunidad de una central de distribución con resolución de droguería en red UC. CHRISTUS su empresa? ¿Por qué se percibe de esta manera?
4. ¿De dónde viene la oportunidad de contar con la resolución de droguería?
5. ¿En la práctica como opera hoy la central de distribución de insumos y fármacos de la red?
6. ¿Cómo opera los canales actuales de distribución de la red?

Etapas 2: Propuestas de alto impacto

7. ¿Cómo podemos modificar la situación actual de la red UC. CHRISTUS para incluir la resolución de droguería?
8. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?
9. Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en la concepción formal y legal de una central de distribución que facilite acceso a medicamentos y que garantice una estable y oportuna variedad de medicamentos e insumos médicos para abastecer de manera adecuada a clínicas, hospitales, farmacias y otros centros de salud ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?
10. ¿Qué tipo de beneficio podría proveer a la organización este tipo de propuesta?

Etapas 3: Alerta a las transformaciones

11. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar resolución de droguería en la central de distribución de la red UC? CHRISTUS en su empresa?
12. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de implementación de resolución de droguería?
13. ¿Hay riesgos para personas o puestos de trabajo? ¿Otros riesgos como el de imagen?
14. Además de implementar la resolución de droguería: ¿Qué otras herramientas, cree usted, son necesarias para ampliar la unidad de negocio respecto a la venta de insumos y fármacos?
15. ¿Cuáles son los factores que facilitarían y obstaculizarían, en esta empresa, la implementación de resolución de droguería?
16. ¿Qué recomendación para gestionar estos cambios en la red UC. CHRISTUS ?
17. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estrategias para la resolución?

Para profundizar a través de una encuesta de evaluación que permita complementar los hallazgos cualitativos y evaluar cuantitativamente la percepción de los beneficios, desafíos y necesidades asociadas a la implementación de una droguería regulada en el centro de distribución UC. CHRISTUS, se propone el siguiente instrumento, donde los encuestados debe indicar su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones utilizando una escala de Likert de 1 a 5, donde:

1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

- i. La implementación de una droguería regulada mejoraría significativamente la eficiencia operativa del centro logístico.
- ii. El cumplimiento de normativas (ISP 4160020 e ISP 4160019) reducirá riesgos legales y operativos para la organización.

- iii. La certificación de droguería es clave para habilitar nuevas líneas de negocio en el centro de distribución.
- iv. Los beneficios económicos derivados de la certificación justifican la inversión en infraestructura y tecnología.
- v. La implementación de tecnologías avanzadas fortalecerá la sostenibilidad operativa y financiera del modelo propuesto.
- vi. Las estrategias de gestión del cambio son necesarias para superar la resistencia al nuevo modelo.
- vii. Los procesos actuales de logística y distribución necesitan ser mejorados para cumplir con los estándares regulatorios.
- viii. La centralización de la distribución de insumos y fármacos mejorará la calidad del servicio ofrecido por la red de salud.
- ix. La capacitación del personal es fundamental para garantizar el éxito en la implementación de la droguería regulada.
- x. La adopción de un mejor modelo de gestión operativa posicionará al centro logístico como un actor competitivo frente a otras instituciones de salud pública y privada.

Estadísticamente se analizaron medidas de tendencia central además de pruebas de hipótesis diseñadas para modelar el comportamiento de ciertos costos.

Estrategia de análisis de los datos: En base a la información recolectada, se definieron categorías claves para las respuestas. Luego se analizaron los datos con el propósito de entender, que factores eran los más importantes para el diseño. También, se analizaron las principales brechas en capacidades, perfiles y necesidades estructurales. Los datos numéricos se tabularon luego de una simulación computacional de escenarios utilizando paquetes estadísticos del programa (QuestionPro. s.f.).

Ética: El objetivo del estudio fue informado en forma anticipada y detallada, la información obtenida es confidencial. La invitación a participar es de carácter voluntario,

comprometiendo la confidencialidad de los resultados y la validación responsable de los mismos. Las respuestas fueron proporcionadas de manera voluntaria sin influencias, aplicando el mismo formato para todos para que sea de forma imparcial. En lo que respecta a los datos cuantitativos, no se modificaron ni intervinieron.

3. Resultados

Entre los resultados potenciales que se pueden obtener al implementar una droguería en Chile, considerando un análisis detallado del mercado, así como disponiendo de un plan de negocios sólido que permita maximización de las oportunidades de éxito, se pueden proponer resultados descritos como:

- **Acceso a un mercado en crecimiento:** El sector farmacéutico y de droguerías en Chile es un mercado en constante crecimiento debido al aumento de la demanda por productos de salud y bienestar.
- **Generación de empleo:** La apertura de una droguería implicaría la creación de empleo, contribuyendo así al desarrollo económico y social de la comunidad en la que se establezca.
- **Mejora en la accesibilidad a productos farmacéuticos:** Al establecer una droguería, se facilita el acceso de los clientes a una amplia variedad de productos farmacéuticos y de cuidado personal, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población.
- **Impacto en la salud pública:** Una droguería bien administrada puede contribuir a la promoción de la salud pública al ofrecer productos de calidad, información adecuada y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.
- **Rentabilidad económica:** Si se gestiona de manera eficiente y se implementan estrategias de marketing efectivas, una droguería en Chile tiene el potencial de generar beneficios económicos para sus propietarios.

3.1 Análisis de resultados cualitativos

Con el fin de analizar los resultados se establecieron tres etapas esenciales: primero, la descripción del presente y entendimiento de la realidad, donde se investiga a fondo la problemática y sus orígenes dentro del contexto específico para la obtención de resolución droguería, segundo, un análisis basado en percepciones de expertos, que busca identificar propuestas de alto impacto que contribuyan a mejorar los procesos logísticos y de gestión de medicamentos; y finalmente, la comprensión de las dificultades y alertas que los equipos de alto desempeño perciben al enfrentar estas problemáticas, lo cual permite una visión integral que orienta la obtención de soluciones efectivas para optimizar el funcionamiento de la droguería en UC. CHRISTUS.

Etapas 1: Descripción del presente y entendimiento de la realidad.

Si revisamos las opiniones de los entrevistados se percibe el concepto de entorno operativo. Es evidente que hay una diversidad de enfoques que reflejan la complejidad del tema abordado. El total de respuestas alcanza un total de 63 definiciones, distribuidas en diversas clasificaciones que ilustran las diferentes perspectivas de los entrevistados. Dentro de las respuestas, un notable 16% de los entrevistados relaciona el concepto con Crecimiento y eficiencia, lo cual indica una clara tendencia hacia la mejora continua y la optimización de procesos. Un entrevistado menciona, *“La eficiencia en la gestión no solo mejora los resultados, sino que también abre puertas a nuevas oportunidades”* (Entrevistado 7). Este enfoque resalta la necesidad de no solo adherirse a los procedimientos, sino de buscar innovaciones que potencien el rendimiento. Un 26% de las opiniones está orientado hacia los Aspectos normativos, legales y Definición general de procesos, lo cual sugiere que, si bien hay un buen entendimiento de los protocolos establecidos, se percibe la necesidad de que los profesionales de la UC. CHRISTUS actualicen y amplíen su comprensión para no quedar limitados a un marco rígido. Un entrevistado expone, *“Sin una comprensión clara de los marcos normativos, se corre el riesgo de fallos en la implementación”* (Entrevistado 5). El 58 %

restante de los entrevistados percibe el entorno operativo en logísticos operacionales, seguridad y calidad ocupando un lugar central. Esto sugiere que, para una comprensión integral del concepto, sería beneficioso desarrollar una visión más holística que contemple todos los componentes involucrados en el proceso.

Etapa 2: Propuestas de alto impacto

Si revisamos las opiniones de los entrevistados, se percibe un enfoque diverso hacia el conocimiento de la resolución en el ámbito normativo y operativo. El total de respuestas alcanza 36 definiciones, distribuidas en varias categorías que reflejan las diferentes perspectivas de los entrevistados. Un 19% de los entrevistados señala la mejora física y operativas, lo que indica una clara inclinación hacia la optimización de los procesos y de la infraestructura existente. Un entrevistado menciona, *“La adecuación de nuestras instalaciones no solo mejora la eficiencia, sino que también impacta positivamente en la satisfacción del usuario”* (Entrevistado 3). Por otro lado, un 34% de las opiniones se orienta hacia los aspectos positivos y beneficios del cambio, así como la mejora en eficiencia y operación, lo que sugiere que los informantes están conscientes de los impactos positivos de un cambio bien gestionado. Un entrevistado aborda esta idea al decir, *“Los beneficios tangibles de los cambios propuestos deben ser visibles para todos los miembros del equipo”* (Entrevistado 2). Además, un 8% menciona la inversión y recursos, lo que resalta la importancia de contar con financiamiento adecuado para llevar a cabo las propuestas, mientras que áreas como normatividad y cumplimiento reciben solo un 3% de atención, lo que sugiere que muchos profesionales pueden carecer de un entendimiento integral de las regulaciones necesarias. Finalmente, un 36% de los entrevistados percibe el entorno operativo principalmente en términos de calidad y seguridad, así como en evaluación y planificación, lo que destaca la necesidad de considerar estos elementos esenciales para lograr una comprensión efectiva del contexto normativo y operativo. Esto sugiere que, para avanzar en la implementación de la resolución, sería beneficioso reducir la brecha entre la

operatividad y la normatividad, asegurando que todos los aspectos sean abordados de manera equilibrada.

Etapa 3: Alerta a las transformaciones

Si revisamos las opiniones de los entrevistados, se evidencia una variedad significativa de los entrevistados, se percibe un enfoque diverso hacia el entendimiento de la resolución en el ámbito normativo, operativo y como beneficio. El total de respuestas alcanza 72 definiciones, distribuidas en varias categorías que reflejan las diferentes perspectivas de los entrevistados. Un 20% de los entrevistados señala la mejora física y operativas, lo que indica una clara inclinación hacia la optimización de los procesos y de la infraestructura existente. Un entrevistado menciona, *“Se necesita realizar una inversión inicial para contar con una infraestructura acorde a los requerimientos, desarrollar el talento humano para que pueda brindar un servicio de alta calidad y adaptarse a los cambios con capacitaciones, equipos tecnológicos que permitan mitigar errores y mejorar la eficiencia”* (Entrevistado 7). Por otro lado, un 7% de las opiniones se orienta hacia los aspectos positivos y beneficios del cambio, así como la mejora en eficiencia y operación, lo que sugiere que los informantes están conscientes de los impactos positivos de un cambio bien gestionado. Un entrevistado aborda esta idea al decir, *“Se podría implementar una farmacia de venta directa, además se podría crecer en recetario magistral estéril, potenciando la venta de preparados oncológicos y estudios clínicos.”* (Entrevistado 4). Además, un 18% menciona la inversión y recursos, lo que resalta la importancia de contar con financiamiento adecuado para llevar a cabo las propuestas, mientras que áreas como normatividad y cumplimiento reciben solo un 8% de atención, lo que sugiere que muchos profesionales pueden carecer de un entendimiento integral de las regulaciones necesarias. Finalmente, un 47% de los entrevistados percibe el entorno operativo principalmente en términos de resistencia al cambio, riesgo y tecnología, lo que destaca la necesidad de considerar estos elementos esenciales para lograr una comprensión

efectiva del contexto normativo y operativo. Esto sugiere que, para avanzar en la implementación de la resolución, sería beneficioso reducir la brecha entre la operatividad, financiamiento y la normatividad, asegurando que todos los aspectos sean abordados de manera equilibrada.

3.1 Análisis de resultados cuantitativos

Al examinar los resultados de la encuesta, es crucial entender no solo la cantidad de respuestas favorables, sino también el contexto detrás de los niveles de acuerdo, neutralidad y desacuerdo que presentan los encuestados. Esto proporciona una visión más completa de

las actitudes hacia el análisis y ayuda a identificar áreas críticas que pueden requerir

atención o intervención, por lo que el análisis de la encuesta revela una tendencia general positiva hacia el análisis cuantitativo de las preguntas planteadas. Es importante, sin embargo, prestar especial atención a los niveles neutrales y a aquellas áreas que muestran un menor grado de acuerdo, ya que estas podrían representar oportunidades para convertir debilidades en fortalezas y, en consecuencia, mejorar la percepción global.

Tabla II. Resultados cuantitativos (fuente elaboración propia)

Cuenta de Resultado	Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	Totalmente en desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total general
P1	12%	8%	16%	64%	100%
P2	12%	4%	28%	56%	100%
P3	12%	4%	16%	68%	100%
P4	12%	4%	20%	64%	100%
P5	12%	4%	28%	56%	100%
P6	16%	4%	24%	56%	100%
P7	16%	0%	28%	56%	100%
P8	12%	8%	40%	40%	100%
P9	12%	0%	20%	68%	100%
P10	12%	0%	20%	68%	100%
Total general	13%	4%	24%	60%	100%

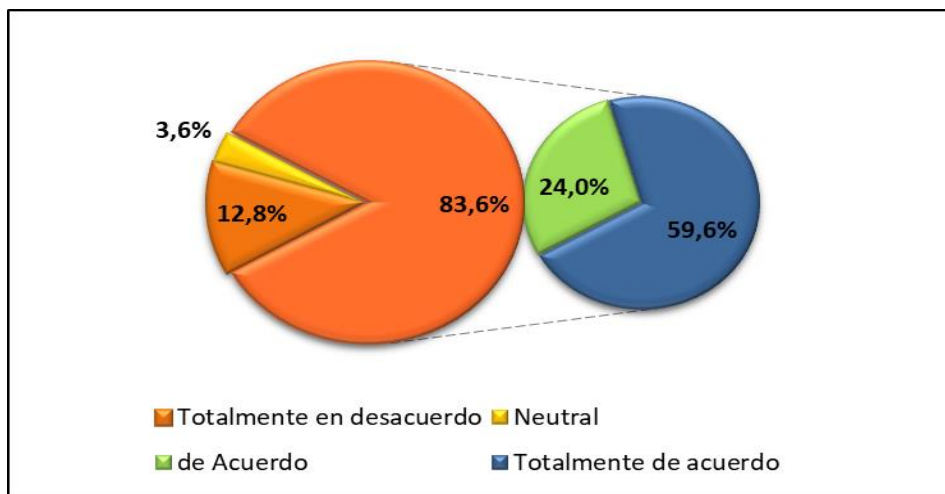


Gráfico 1, resultados encuesta cuantitativa (fuente elaboración propia)

Un 59,6% de los encuestados se manifiesta totalmente de acuerdo con las afirmaciones presentadas, lo que señala una fuerte percepción positiva hacia el análisis en general. Además, el 24% de los participantes está de acuerdo, lo que podría interpretarse también como un indicativo de aceptación. Sin embargo, un 3,6% mantiene una postura neutral, lo cual puede reflejar indecisión o, posiblemente, una falta de información adecuada sobre el tema. Por último, un 12,8% se expresa en desacuerdo, lo que, sin duda, destaca que la mayoría, más del 84% tiene una visión favorable. Dado este contexto, es fundamental profundizar en las respuestas relacionadas con las posiciones neutrales, indagando en las razones que podrían estar detrás de esta neutralidad. Identificar factores como la falta de información o la incertidumbre sobre el tema permitirá abordar de manera más efectiva cualquier inquietud existente y potenciar el entendimiento general entre los encuestados. La recopilación de información adicional sobre estas áreas puede ser crucial para fomentar una percepción aún más positiva en el futuro.

3.2 Hallazgos y discusión de resultados

En la Etapa 1 de caracterización y entendimiento de la realidad, se destaca una amplia diversidad en la percepción del entorno operativo entre los entrevistados, lo cual es indicativo de la complejidad en la gestión de instituciones de salud. Un 16% de los entrevistados vincula el entorno operativo con el crecimiento y la eficiencia, resaltando la necesidad de una mejora continua y de la innovación para optimizar el rendimiento. Otro 26% enfoca su atención en aspectos normativos y legales, lo cual sugiere que, aunque se perciben los protocolos establecidos, los profesionales reconocen la importancia de actualizar sus conocimientos para evitar un enfoque excesivamente rígido. No obstante, el 58% restante considera que los aspectos logísticos, operacionales, de seguridad y de calidad ocupan un lugar central en la comprensión del entorno, lo que indica que una perspectiva holística podría fortalecer la interpretación de estos elementos.

La diversidad de opiniones en la Etapa 1 sobre el entorno operativo refleja lo que la literatura describe como una "*visión fragmentada*" en la gestión de instituciones de salud, donde el balance entre crecimiento, eficiencia, y normativa se vuelve complejo. En este sentido dicha la literatura sugiere la necesidad de un enfoque integral en la gestión, para lograrlo se propone incorporar entrenamientos regulares sobre enfoques holísticos, y establecer políticas de actualización constante para evitar enfoques limitados.

La Etapa 2, enfocada en las propuestas de alto impacto, revela que un 19% de los entrevistados pone énfasis en la optimización de procesos y la infraestructura, mientras que un 34% aprecia los beneficios de los cambios bien gestionados, particularmente en términos de eficiencia y operación. Esto sugiere una tendencia favorable hacia la adaptación y el progreso en los métodos de gestión. La inversión y los recursos, mencionados por un 8% de los entrevistados, destacan la relevancia del financiamiento adecuado para implementar propuestas efectivas. La escasa atención a aspectos de normatividad y cumplimiento (3%) plantea una posible área de mejora en la integración de las regulaciones dentro del enfoque operativo. Finalmente, un 36% de los entrevistados considera la calidad y la seguridad como elementos centrales, señalando la importancia de estos factores en la planificación y evaluación de cambios, lo cual subraya la necesidad de una sinergia entre la normatividad y la operatividad.

Respecto de estos hallazgos, donde la inclinación hacia la optimización de procesos y los beneficios de un cambio bien gestionado es consistente con estudios que resaltan la importancia de la mejora continua en salud, (Daniel CFSBF, 2024). Sin embargo, la falta de énfasis en la normatividad sugiere una desconexión entre operación y cumplimiento normativo. Para ellos se propone fomentar la integración normativa en el diseño de procesos, desarrollando guías operativas con lineamientos regulatorios, y realizando auditorías frecuentes de cumplimiento.

En la Etapa 3, los resultados sugieren una comprensión diversa del entorno normativo y operativo, con una notable atención al riesgo y la resistencia al cambio. Un 20% de los entrevistados destaca la optimización de procesos e infraestructura, reafirmando el interés en mejoras físicas y operativas. Sin embargo, se observa una disminución en la atención a los beneficios del cambio, con solo un 7% mencionando este aspecto, lo que podría indicar una falta de consenso o priorización en torno a los efectos positivos de los cambios organizacionales. La inversión y los recursos, subrayados por un 18%,

nuevamente destacan la necesidad de contar con financiamiento para implementar cambios efectivos. Un 47% de los entrevistados manifiesta preocupaciones sobre resistencia al cambio, riesgo y tecnología, evidenciando que la adopción de nuevos procesos puede enfrentar obstáculos considerables y que es esencial un enfoque equilibrado que incluya todos estos factores.

La resistencia al cambio y el riesgo destacan como desafíos significativos en la etapa 3, coincidiendo con la literatura sobre gestión de cambio en entornos altamente regulados (Safety Culture, 2024).

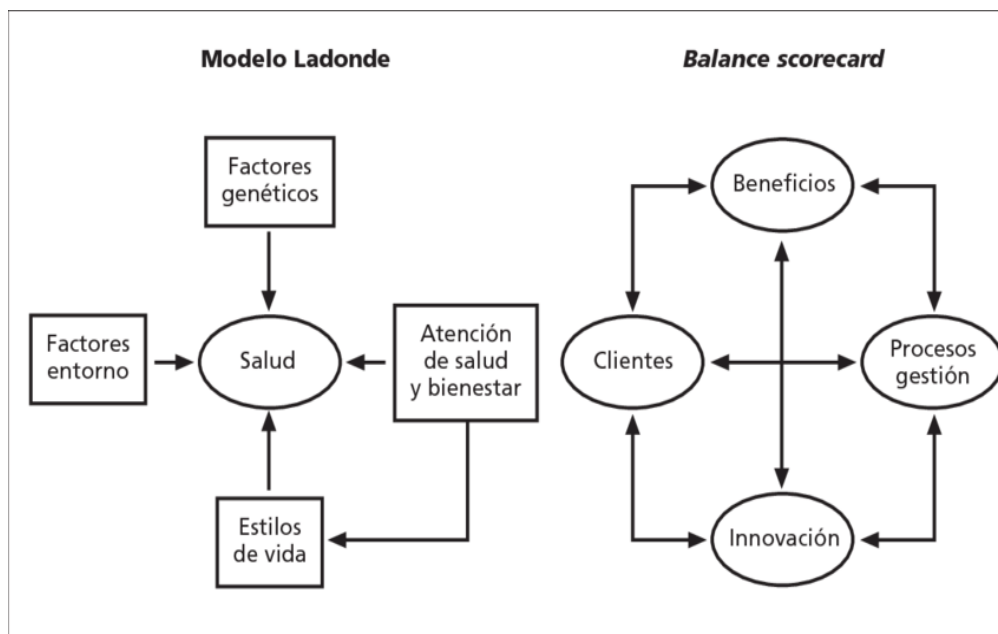


Figura 1. Modelo Ladonde (fuente elaboración propia)

Estudios previos subrayan la necesidad de fortalecer la capacidad de adaptación a tecnologías y procedimientos nuevos, para lo que este trabajo propone implementar estrategias de gestión de cambio enfocadas en la reducción de la resistencia, diseñando capacitaciones en gestión de riesgos, y promoviendo la sensibilización sobre los beneficios de la tecnología en procesos operativos.

Los hallazgos encontrados la encuesta indican una percepción favorable hacia el análisis cuantitativo, con un 59,6% de los encuestados manifestando total acuerdo y un 24% adicional

expresando acuerdo, reflejando así una alta aceptación de esta metodología. Sin embargo, la presencia de un 3,6% de respuestas neutrales y un 12,8% de desacuerdos subraya la necesidad de profundizar en la comprensión de las perspectivas de estos participantes, quienes podrían estar experimentando incertidumbre o desinformación sobre el tema. Identificando las razones detrás de la neutralidad y el desacuerdo permitirán optimizar la percepción del análisis cuantitativo y consolidar un consenso positivo, fomentando así un entendimiento más profundo y efectivo de su relevancia en la toma de decisiones informadas.

3.3 Modelo de implementación de una droguería propuesto

Debido a que los hallazgos antes discutidos, reflejan una evolución en la percepción del entorno operativo, desde una comprensión inicial diversa hasta un reconocimiento de los desafíos en la implementación de cambios. Y dado que los hallazgos sugieren que la gestión de instituciones de salud requiere de un enfoque equilibrado que contemple tanto la mejora operativa como la integración normativa, financiera y tecnológica, así como la gestión de resistencia al cambio; el modelo propuesto considera estratégicamente estas dimensiones, fomentando una adopción más efectiva y sostenible de mejoras en el entorno operativo (figura 1).

En efecto, los hallazgos del estudio permitieron identificar los elementos fundamentales para diseñar un modelo integral de importación, distribución y venta regulada que garantice la sostenibilidad económica, operativa y normativa del centro logístico. Este modelo, fundamentado en un análisis detallado de costos, rentabilidad y requisitos legales, propone una estrategia que mejora la eficiencia operativa en un 15%, asegura el cumplimiento de normativas (ISP 4160020 e ISP 4160019) y amplía las oportunidades de negocio al consolidar una central de distribución certificada. Además, de integrarse tecnologías avanzadas y estrategias de gestión de cambio, el modelo se posiciona como una solución diferenciada frente a otros centros de salud público y privado del país, optimizando la accesibilidad y calidad en la distribución de insumos.

Respuesta a la pregunta de investigación:

La obtención de la certificación de droguería para la central de distribución aporta beneficios significativos, destacándose tres principales. En primer lugar, asegura el cumplimiento normativo según las exigencias de las regulaciones ISP (4160020 y 4160019), lo que minimiza riesgos legales y operativos. En segundo lugar, habilita nuevas líneas de negocio al permitir la importación, distribución y venta de insumos y medicamentos de manera autónoma, lo que contribuye a la rentabilidad

del centro logístico, aumentando su margen de contribución. Finalmente, mejora la eficiencia operativa al consolidar procesos logísticos y tecnológicos que incrementan un 15% su desempeño, posicionando a la central como un actor competitivo y confiable en el sector salud.

4. Conclusiones

La obtención de la certificación de droguería para la central de distribución representa un hito estratégico que garantiza el cumplimiento de normativas ISP (4160020 y 4160019), minimizando riesgos regulatorios y legales. Este logro permite consolidar un modelo de importación, distribución y venta regulada, con una mejora operativa del 15% y la habilitación de nuevas líneas de negocio que incrementan la rentabilidad del centro logístico. Los resultados del estudio evidencian que el modelo propuesto integra tecnología avanzada, optimización de procesos logísticos y estrategias de gestión del cambio, asegurando tanto la sostenibilidad económica como la competitividad en el sector salud. Además, la percepción positiva de los expertos sobre el impacto del modelo valida su viabilidad, posicionando a la central de distribución como un actor diferenciado frente a centros de salud públicos y privados. En síntesis, el estudio logra su objetivo al fundamentar un modelo normativamente robusto, eficiente y económicamente viable.

El análisis de los resultados de la encuesta revela una tendencia predominantemente positiva hacia el análisis cuantitativo, con un 59,6% de los encuestados manifestando un total acuerdo y un 24% adicional exhibiendo acuerdo general, lo que sugiere una fuerte aceptación del enfoque analítico. No obstante, es fundamental prestar atención a los niveles de neutralidad (3,6%) y desacuerdo (12,8%), los cuales indican la existencia de un segmento significativo de participantes que podrían beneficiarse de una mejor comunicación o clarificación sobre el análisis. Esta postura neutral podría estar reflejando incertidumbre o una insuficiente comprensión del tema, lo que hace imperativo explorar las causas detrás de estas respuestas. En este contexto, es crucial identificar y abordar las razones subyacentes a las respuestas neutrales y disconformes, con el fin de convertir potenciales debilidades en

oportunidades de mejora. Fomentar un entendimiento más profundo entre los encuestados no solo fortalecerá la percepción del análisis cuantitativo, sino que también contribuirá a consolidar un consenso más amplio sobre su relevancia y utilidad, siendo indispensable la recolección de información adicional y el diseño de estrategias de intervención específicas para potenciar los resultados.

Dicho esto, este estudio aborda un desafío estratégico en el sector salud chileno al proponer un modelo innovador de droguería regulada que integra normativas vigentes (ISP 4160020 e ISP 4160019) con mejoras operativas y sostenibilidad económica. A diferencia de investigaciones previas, combina análisis cualitativos y cuantitativos para optimizar la distribución de insumos y medicamentos, logrando un 15% de mejora operativa y habilitando la rentabilidad del centro logístico. Su principal aporte radica en ofrecer un modelo adaptable, práctico y normativamente robusto, que mejora la accesibilidad a productos farmacéuticos, fortalece la sostenibilidad de redes clínicas y brinda directrices para superar barreras comunes en la implementación, como resistencia al cambio e inversión en infraestructura.

Para abordar las brechas identificadas en cada etapa de esta investigación, las cuales superan el alcance principal de este proyecto, se plantea el siguiente plan de acción a futuro:

- Incorporar entrenamientos regulares sobre enfoques holísticos.
- Establecer políticas de actualización constante para evitar enfoques limitados.
- Fomentar la integración normativa en el diseño de procesos, desarrollando guías operativas con lineamientos regulatorios.
- Realizar auditorías frecuentes de cumplimiento.
- Implementar estrategias de gestión de cambio enfocadas en la reducción de la resistencia diseñando capacitaciones en gestión de riesgos, y promoviendo la sensibilización sobre los beneficios de la tecnología en procesos operativos.

Referencias

- Clinica san Carlos.* (2024) disponible en la página web uc. christus <https://www.ucchristus.cl/red-de-atencion/clinica-san-carlos-de-apoquindo>
- Daniel CFSBF.* (2024). *Innovación y mejora continua en el sector salud: claves para un futuro sostenible.* <https://es.linkedin.com/pulse/innovaci%C3%B3n-y-mejora-continua-en-el-sector-salud-para-daniel-cfsbf>(<https://es.linkedin.com/pulse/innovaci%C3%B3n-y-mejora-continua-en-el-sector-salud-para-daniel-cfsbf>)
- Directrices sobre buenas prácticas en farmacia.* (2011). *Estándar para la calidad de los servicios farmacéuticos.* <https://www.paho.org/hq/dm-documents/2013/gpp-guidelines-fip-publication-es-2011.pdf>.
- Dispatchtrack centros de distribución* (2024). *centros de distribución.* <https://www.beetrack.com/es/blog/centros-de-distribucion>.
- Dispatchtrack.* (2023). *Centros de distribución.* <https://www.beetrack.com/es/blog/centros-de-distribucion>.
- Escartes.* (2023). *Importación de insumos farmacéuticos y supply chain.* <https://www.descartes.com/es/resources/blog/importacion-de-insumos-farmaceuticos-y-supply-chain>.
- FreeOnlineSurveys.* (s.f.). *Recogida y análisis de datos cuantitativos.* <https://freeonlinesurveys.com/es/survey-research/recogida-de-datos-cuantitativos/>
- Gajardo López.* (2016). *gestión de la información regulatoria en una droguería importadora de productos farmacéuticos optimización de repositorios y flujos de información.* <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/144867>.
- Gobierno de Chile* (2010). *Código sanitario gobierno de Chile ley n° 20.416, fija normas especiales para las empresas de menor tamaño,* Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?id->

- Hospital Johns Hopkins. (s.f.). Caso de éxito en la implementación de centrales de distribución en hospitales. <https://www.hopkinsmedicine.org/the-johns-hopkins>
- Instituto de Salud Pública de Chile. (2013, 25 de febrero). Buenas prácticas de almacenamiento y distribución. https://www.ispch.cl/sites/default/files/BP_Almacenamiento_y_Distribucion.pdf
- Instituto de Salud Pública. (2023). Resolución de droguería en Chile. <https://www.ispch.gob.cl/>
- Instituto de Salud Pública. (2023). Resolución de droguería en Chile. <https://www.ispch.gob.cl/>
- Isp. (2024). Autorización sanitaria de funcionamiento de farmacia. instituto de salud pública de chile <http://www.ispch.cl>.
- Kymé. (2024, 15 de octubre). Distribuidora chilena optimiza en un 50% su proceso de picking. <https://es.linkedin.com/pulse/distribuidora-chilena-optimiza-en-un-50-su-proceso-de-6kyme>
- LACCEI. (2024, 19 de julio). Importance of logistics and supply chain in health services. https://laccei.org/LACCEI2024-CostaRica/papers/Contribution_131_final_a.pdf
- Manual de procesos para la gestión de suministro de medicamentos, disponible. (2024). Manual de procesos para la gestión de suministro de medicamentos, <https://www.salud.gob.ec/wpcontent/uploads/2017/03/0915-a.-ministerial-manual-de-procesos-para-la-gestion-de-medicamentos-en-el-msp-28-12-2009.pdf>.
- Medical guidelines. (2023). Organización y gestión de una farmacia - msf medical guidelines, disponible. <https://medicalguidelines.msf.org/es/viewport/essdr/spanish/organizacion-y-gestion-de-una-farmacia-22287391.html>
- Morales Olivares, f. (2022). rediseño del proceso de gestión del área de logística y farmacia en la clínica red salud providencia. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/187623>
- Pan American Health Organization. (2023, 21 de junio). Es esencial un enfoque integral para reconstruir los sistemas de salud después de la pandemia. <https://www.paho.org/es/noticias/21-6-2023-es-esencial-enfoque-integral-para-reconstruir-sistemas-salud-despues-pandemia>
- QuestionPro. (s.f.). ¿Qué es el análisis de brechas? <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-de-brechas/>
- Ramírez Ibarra, p. (2018-12). descripción de farmacias populares. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/168346>.
- Safety Culture. (2024). ¿Qué es la gestión del cambio? <https://safetyculture.com/es/temas/gestion-del-cambio/> <https://safetyculture.com/es/temas/gestion-del-cambio/>
- Salud meso América. (2023). Manual de procesos de comprar medicamentos e insumos https://www.saludmesoamerica.org/sites/default/files/201806/3.%20manual%20de%20procesos%20de%20comprar%20medicamentos%20e%20insumos%20sanitarios_0.pdf
- Sandoval, D. V. (2024). Gestión estratégica en instituciones de salud: Revisión sistemática. Revista Impulso, 4(7), 185–199. <https://revistaimpulso.org/index.php/impulso/article/view/198/413>
- Slideshare. (2023). procedimiento para la venta de medicamentos e insumos médicos en farmacia. <https://es.slideshare.net/slideshow/procedimiento-para-la-venta-de-medicamentos-e-insumos-medicos-nfarmaciadocx/253231171>

4 CONCLUSIONES GENERALES

La obtención de la certificación de droguería para la central de distribución representa un hito estratégico que garantiza el cumplimiento de normativas ISP (4160020 y 4160019), minimizando riesgos regulatorios y legales. Este logro permite consolidar un modelo de importación, distribución y venta regulada, con una mejora operativa del 15% y la habilitación de nuevas líneas de negocio que incrementan la rentabilidad del centro logístico. Los resultados del estudio evidencian que el modelo propuesto integra tecnología avanzada, optimización de procesos logísticos y estrategias de gestión del cambio, asegurando tanto la sostenibilidad económica como la competitividad en el sector salud. Además, la percepción positiva de los expertos sobre el impacto del modelo valida su viabilidad, posicionando a la central de distribución como un actor diferenciado frente a centros de salud públicos y privados. En síntesis, el estudio logra su objetivo al fundamentar un modelo normativamente robusto, eficiente y económicamente viable.

El análisis de los resultados de la encuesta revela una tendencia predominantemente positiva hacia el análisis cuantitativo, con un 59,6% de los encuestados manifestando un total acuerdo y un 24% adicional exhibiendo acuerdo general, lo que sugiere una fuerte aceptación del enfoque analítico. No obstante, es fundamental prestar atención a los niveles de neutralidad (3,6%) y desacuerdo (12,8%), los cuales indican la existencia de un segmento significativo de participantes que podrían beneficiarse de una mejor comunicación o clarificación sobre el análisis. Esta postura neutral podría estar reflejando incertidumbre o una insuficiente comprensión del tema, lo que hace imperativo explorar las causas detrás de estas respuestas. En este contexto, es crucial identificar y abordar las razones subyacentes a las respuestas neutrales y disconformes, con el fin de convertir potenciales debilidades en oportunidades de mejora. Fomentar un entendimiento más profundo entre los encuestados no solo fortalecerá la percepción del análisis cuantitativo, sino que también contribuirá a

consolidar un consenso más amplio sobre su relevancia y utilidad, siendo indispensable la recolección de información adicional y el diseño de estrategias de intervención específicas para potenciar los resultados.

Dicho esto, este estudio aborda un desafío estratégico en el sector salud chileno al proponer un modelo innovador de droguería regulada que integra normativas vigentes (ISP 4160019 e ISP 4160020) con mejoras operativas y sostenibilidad económica. A diferencia de investigaciones previas, combina análisis cualitativos y cuantitativos para optimizar la distribución de insumos y medicamentos, logrando un 15% de mejora operativa y habilitando la rentabilidad del centro logístico. Su principal aporte radica en ofrecer un modelo adaptable, práctico y normativamente robusto, que mejora la accesibilidad a productos farmacéuticos, fortalece la sostenibilidad de redes clínicas y brinda directrices para superar barreras comunes en la implementación, como resistencia al cambio e inversión en infraestructura.

Para abordar las brechas identificadas en cada etapa de esta investigación, las cuales superan el alcance principal de este proyecto, se plantea el siguiente plan de acción a futuro:

Incorporar entrenamientos regulares sobre enfoques holísticos.

- Establecer políticas de actualización constante para evitar enfoques limitados.
- Fomentar la integración normativa en el diseño de procesos, desarrollando guías operativas con lineamientos regulatorios.
- Realizar auditorías frecuentes de cumplimiento.
- Implementar estrategias de gestión de cambio enfocadas en la reducción de la resistencia diseñando capacitaciones en gestión de riesgos, y promoviendo la sensibilización sobre los beneficios de la tecnología en procesos operativos.

- Propone nuevas líneas de servicio, aumentando las ganancias en la Red UC. CHRISTUS, se sugiere la implementación de nuevas líneas de servicio enfocadas en el nuevo modelo de negocio que permite vender e importar directamente a través de la resolución de droguería. Este enfoque facilitará la creación de programas especializados que respondan a las necesidades específicas de los pacientes y del mercado, incluyendo la telemedicina y la atención preventiva. La venta directa de insumos médicos y farmacéuticos permitirá no solo diversificar las fuentes de ingresos, sino también reducir costos operativos y maximizar la satisfacción del paciente, posicionando a la Red UC. CHRISTUS como un proveedor competitivo en el ámbito de servicios de salud.
- Aumenta la eficiencia operativa, la Red UC. CHRISTUS bajo el nuevo modelo de negocio que permite la venta e importación directa, es fundamental establecer un sistema integral de monitoreo del rendimiento logístico. Este sistema deberá incluir indicadores clave de desempeño (KPIs) específicos para evaluar la eficacia de los procesos logísticos relacionados con la importación y venta directa, tales como tiempos de entrega, niveles de inventario y costos operacionales. La implementación de herramientas de análisis de datos en tiempo real facilitando la identificación de ineficiencias en la cadena de suministro, asegurando que las decisiones se basen en información precisa y actual, lo que fomenta una mejora continua en la eficiencia operativa.
- Garantiza la trazabilidad y el cumplimiento normativo, en la importación de insumos bajo el nuevo modelo de negocio, se propone un modelo de importación que contemple estándares rigurosos y procesos documentales claros. Este modelo incluye la selección de proveedores de droguería confiables y la implementación de controles que aseguren la calidad y seguridad de los productos, optimizando los procesos de adquisición y gestión de inventarios, logrando reducir costos y tiempos de entrega significativamente. Este enfoque no solo mejora la eficiencia operativa de la Red UC. CHRISTUS, sino que también asegurará el cumplimiento de las normativas vigentes, minimizando riesgos

legales y mejorando la experiencia del cliente, convirtiendo a la organización en un referente en el sector salud.

La implementación del nuevo modelo que permite a la Red UC. CHRISTUS vender e importar directamente representa una contribución significativa en múltiples dimensiones. Al diversificar las líneas de servicio mediante la venta directa de insumos médicos y farmacéuticos, se incrementan las fuentes de ingresos, fortaleciendo la viabilidad financiera de la red y mejorando la satisfacción y fidelización del paciente. Contribuyendo con un buen sistema de monitoreo logístico, optimiza la cadena de suministro y mejora la toma de decisiones estratégicas, garantizando un uso eficiente de los recursos y un aumento de la operatividad. Además, con el nuevo modelo permite la importación con un diseño que asegura la trazabilidad y el cumplimiento normativo, minimizando riesgos asociados a la adquisición de insumos al seleccionar proveedores confiables y establecer controles rigurosos sobre la calidad de los productos. En conjunto, estas acciones posicionan a la Red UC. CHRISTUS como un líder innovador en el sector salud, capaz de ofrecer servicios de alta calidad y accesibilidad en un entorno sanitario en constante evolución.

Implementando el modelo **LADONDE** en el centro de distribución, con la resolución de droguería puede contribuir a incrementar la eficiencia operativa, reducir costos y mejorar el nivel de

servicio al cliente, ¿cómo se aplica el modelo propuesto?

Logística

Análisis de la Cadena de Suministro: evaluar todos los procesos logísticos, desde la recepción de productos hasta la distribución final. Identificar posibles cuellos de botella y oportunidades de mejora.

Gestión de Inventarios: Implementar un sistema adecuado de gestión de inventarios que permita un control preciso y reduzca el desperdicio.

Abastecimiento

Selección de Proveedores: Establecer relaciones sólidas con proveedores confiables para garantizar el abastecimiento continuo de productos, evitando faltantes que puedan afectar el servicio al cliente.

Negociación de Precios: Utilizar análisis de costes y volúmenes para negociar mejores precios y condiciones de compra.

Distribución

Optimización de Rutas: Establecer algoritmos que ayuden a optimizar las rutas de entrega, reduciendo costos de transporte y tiempo de entrega.

Planificación de Entregas: Implementar un sistema de planificación que contemple la demanda, el stock disponible y las prioridades de los clientes.

Operaciones

Automatización de Procesos: Investigar oportunidades para automatizar procesos en el almacén, como la recolección y empaquetado de pedidos.

Capacitación del Personal: Invertir en la formación de los empleados para mejorar la eficiencia y reducir errores en la operación.

Negocios

Análisis de Mercado: Realizar estudios de mercado para comprender mejor las necesidades y preferencias de los clientes.

Desarrollo de Estrategias de Venta: Crear promociones y estrategias de marketing orientadas a incrementar la venta de productos.

Desarrollo

Innovación Continua: Estar al tanto de las tendencias del sector y buscar constantemente mejorar los procesos y la oferta de productos.

Implementación de Tecnología: Adoptar nuevas tecnologías que faciliten la gestión y seguimiento de las operaciones.

Estrategia

Visión a Largo Plazo: Definir una visión clara para el crecimiento del negocio que incorpore anticipación de cambios en el mercado y el aumento de la demanda.

Evaluación de Resultados: Realizar un seguimiento regular de los indicadores clave de rendimiento (KPI) para evaluar la efectividad de las estrategias y ajustar según sea necesario.

4.1 Propuesta para trabajos futuros

Como continuación de este trabajo de tesis, hay varias líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas, están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de investigación, como otras que son más tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación:

- ¿Qué investigaciones se han realizado sobre otros actores fundamentales en la industria farmacéutica y de salud en el país, como las empresas de distribución y abastecimiento de insumos, y cómo estos hallazgos podrían generalizarse y aplicarse a la Red UC. CHRISTUS?
- ¿Cómo se integran en el modelo de droguería propuestas y consideraciones de otros actores importantes, como empresas de transporte de insumos médicos, seguridad en el manejo de productos y telecomunicaciones que aseguran la comunicación efectiva dentro de la Red UC. CHRISTUS?
- ¿Qué planes concretos de continuidad de negocio se pueden desarrollar para la droguería de la Red UC. CHRISTUS, y cómo se pueden incluir en el plan director de la organización para garantizar el cumplimiento normativo y la eficiencia operativa?
- ¿Qué implicancias tiene el análisis de la filial de la Red UC. CHRISTUS en Brasil para su modelo de droguería y cómo se pueden identificar otros actores clave y directores de la organización que influyan en su éxito?

- ¿Qué métodos se pueden ampliar para validar estadísticamente la efectividad del modelo de droguería en la Red UC. CHRISTUS, y qué técnicas cuantitativas podrían enriquecer los análisis realizados?
- ¿Cómo se podría avanzar en la investigación de estos temas a través de una colaboración en el desarrollo de una nueva tesis del programa de Magíster en Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad del Desarrollo, enfocada en la optimización del modelo de droguería y su cumplimiento normativo en la Red UC. CHRISTUS?
- Ambigüedad en preguntas confusas que pueden llevar a respuestas imprecisas.
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como encuestas, y/o métodos matemáticos-estadísticos.
- Baja tasa de respuesta, lo que puede comprometer la representatividad de la muestra y los resultados.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Clínica san Carlos. (2024) disponible en la página web uc. christus
<https://www.ucchristus.cl/red-de-atencion/clinica-san-carlos-de-apoquindo>

Daniel CFSBF. (2024). Innovación y mejora continua en el sector salud: claves para un futuro sostenible. <https://es.linkedin.com/pulse/innovaci%C3%B3n-y-mejora-continua-en-el-sector-salud-para-daniel-cfsbf>(<https://es.linkedin.com/pulse/innovaci%C3%B3n-y-mejora-continua-en-el-sector-salud-para-daniel-cfsbf>)

Directrices sobre buenas prácticas en farmacia. (2011). Estándar para la calidad de los servicios farmacéuticos. <https://www.paho.org/hq/dm-documents/2013/gpp-guidelines-fip-publication-es-2011.pdf>.

Dispatchtrack centros de distribución (2024). centros de distribución.
<https://www.beetrack.com/es/blog/centros-de-distribucion>.

Dispatchtrack. (2023). Centros de distribución.
<https://www.beetrack.com/es/blog/centros-de-distribucion>.

- Escartes. (2023). Importación de insumos farmacéuticos y supply chain. <https://www.descartes.com/es/resources/blog/importacion-de-insumos-farmacuticos-y-supply-chain>).
- Frank Schättera, Ole Hansenb, Marcus Wiensa, Frank Schultmann (2019). A decision support methodology for disaster-caused business continuity management. Decision Support Systems Volume 118, March 2019, Pages 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.12.006>
- FreeOnlineSurveys. (s.f.). Recogida y análisis de datos cuantitativos. <https://freeonlinesurveys.com/es/survey-research/recogida-de-datos-cuantitativos/>
- Gajardo López. (2016). gestión de la información regulatoria en una droguería importadora de productos farmacéuticos optimización de repositorios y flujos de información. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/144867>.
- Gobierno de Chile (2010). Código sanitario gobierno de Chile ley n° 20.416, fija normas especiales para las empresas de menor tamaño, Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?id->
- Hospital Johns Hopkins. (s.f.). Caso de éxito en la implementación de centrales de distribución en hospitales. <https://www.hopkinsmedicine.org/the-johns-hopkins>
- Instituto de Salud Pública de Chile. (2013, 25 de febrero). Buenas prácticas de almacenamiento y distribución. [https://www.ispch.cl/sites/default/files/BP Almacenamiento y Distribucion.pdf](https://www.ispch.cl/sites/default/files/BP_Almacenamiento_y_Distribucion.pdf)
- Instituto de Salud Pública. (2023). Resolución de droguería en Chile. <https://www.ispch.gob.cl/>
- Instituto de Salud Pública. (2023). Resolución de droguería en Chile. <https://www.ispch.gob.cl/>
- Isp. (2024). Autorización sanitaria de funcionamiento de farmacia. instituto de salud pública de Chile <http://www.ispch.cl>.

- Kymé. (2024, 15 de octubre). Distribuidora chilena optimiza en un 50% su proceso de picking. <https://es.linkedin.com/pulse/distribuidora-chilena-optimiza-en-un-50-su-proceso-de-6kyme>
- LACCEI. (2024, 19 de julio). Importance of logistics and supply chain in health services. https://laccei.org/LACCEI2024-CostaRica/papers/Contribution_131_final_a.pdf
- Manual de procesos para la gestión de suministro de medicamentos, disponible. (2024). Manual de procesos para la gestión de suministro de medicamentos, <https://www.salud.gob.ec/wpcontent/uploads/2017/03/0915-a.-ministerial-manual-de-procesos-para-la-gestion-de-medicamentos-en-el-msp-28-12-2009.pdf>.
- Medical guidelines. (2023). Organización y gestión de una farmacia - msf medical guidelines, disponible. <https://medicalguidelines.msf.org/es/viewport/essdr/spanish/organizacion-y-gestion-de-una-farmacia-22287391.html>
- Morales olivares, f. (2022). rediseño del proceso de gestión del área de logística y farmacia en la clínica red salud providencia. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/187623>
- Pan American Health Organization. (2023, 21 de junio). Es esencial un enfoque integral para reconstruir los sistemas de salud después de la pandemia. <https://www.paho.org/es/noticias/21-6-2023-es-esencial-enfoque-integral-para-reconstruir-sistemas-salud-despues-pandemia>
- QuestionPro. (s.f.). ¿Qué es el análisis de brechas? <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-de-brechas/>
- Ramírez Ibarra, p. (2018-12). descripción de farmacias populares. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/168346>.
- Safety Culture. (2024). ¿Qué es la gestión del cambio? <https://safetyculture.com/es/temas/gestion-del-cambio/>
<https://safetyculture.com/es/temas/gestion-del-cambio/>

Salud meso América. (2023). Manual de procesos de comprar medicamentos e insumos

https://www.saludmesoamerica.org/sites/default/files/201806/3.%20manual%20de%20procesos%20de%20comprar%20medicamentos%20e%20insumos%20sanitarios_0.pdf

Sandoval, D. V. (2024). Gestión estratégica en instituciones de salud: Revisión sistemática. Revista Impulso, 4(7), 185–199.

<https://revistaimpulso.org/index.php/impulso/article/view/198/413>

Slideshare. (2023). procedimiento para la venta de medicamentos e insumos médicos en farmacia. <https://es.slideshare.net/slideshow/procedimiento-para-la-venta-de-medicamentos-e-insumos-medicos-en-farmaciadocx/253231171>

6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO



MyReport
15-ene.-2025 diego



Plagiarism Checker X - Report

Originality Assessment

10%



Overall Similarity

Date: ene. 15, 2025 (03:46 p. m.)
Matches: 666 / 6772 words
Sources: 33

Remarks: Low similarity detected, consider making necessary changes if needed.

Verify Report:
Scan this QR Code

