



INFORME FINAL

**DISEÑO DE UNA INICIATIVA
PÚBLICO-PRIVADA ENFOCADA EN LOS
ALMACENES DEL PAÍS**

Laboratorio de Innovación Pública

Pontificia Universidad Católica -
Centro de Políticas Públicas UC -
Escuela de Diseño UC

Mayo 2024

ÍNDICE

1. Introducción	2
2. Metodología	4
3. Teoría de cambio del programa e indicadores	9
3.1 Indicadores	19
4. Recomendaciones para disminuir brechas de género	23
5. Plan de Escalamiento	27
6. Sprints de diseño	32
6.1. Testeo con personas almaceneras	32
6.2. Encuesta de satisfacción	36
6.3. Taller de validación Alianza	43
7. Plataforma programa Somos Almacenes	45
7.1. Arquitectura de la plataforma	45
7.2. Blueprint	49
7.3. Perfiles y viajes de usuario	51
7.4. Roles y compromisos de los aliados	56
8. Bibliografía	58

1. Introducción

La División de Empresas de Menor Tamaño (DEMT) es una entidad parte del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (Minecon), la cual tiene el objetivo de formular e implementar políticas de fomento productivo para las empresas de menor tamaño de Chile, orientadas al aumento de la productividad de estas. Para estos efectos, la división diseña y evalúa planes y políticas públicas, coordina con entidades públicas y privadas y mantiene diversas instancias de consulta e información, entre otros.

Dentro de la política actual de fomento, el foco de aumento de productividad busca que las micro, pequeñas y medianas empresas del país puedan innovar, crecer e internacionalizarse, y en consecuencia generar mayores ingresos, mejores empleos y más oportunidades.

En este contexto, la DEMT se encuentra desde el año 2022 realizando un estudio sobre los almacenes en Chile, identificando sus necesidades y requerimientos, con el objetivo de diseñar una iniciativa de impacto nacional, en colaboración con el sector privado, a través de un programa dirigido a personas almaceneras y comerciantes, tanto formales como informales. Este programa busca hacer crecer sus negocios y potenciar su rol activo en la comunidad.

En el marco de este estudio, la DEMT encargó al Laboratorio de Innovación Pública de la Pontificia Universidad Católica de Chile (LIP UC) el diseño y pilotaje de la iniciativa Somos Almacenes, la cual busca mejorar el acceso a oportunidades para fortalecer y hacer crecer los negocios de las personas almaceneras en Chile. Esta iniciativa se centra en potenciar las comunidades de apoyo entre estas personas y en fomentar la colaboración con organizaciones públicas y privadas que ofrecen servicios para el desarrollo de sus negocios y la mejora de su vida familiar.

El presente informe entrega los resultados de la última etapa del proceso de diseño, donde se generaron recomendaciones para el diseño del programa final, ajustado al aprendizaje del testeo, con definición de indicadores de resultados, segmentación del programa por etapas y componentes para su implementación. En el informe se describe el desarrollo de dos *sprints* de diseño que permitió ir iterando y ajustando el prototipo inicial de Somos Almacenes, un taller interno con miembros de la alianza para recoger sus impresiones y la propuesta final de recomendaciones para el programa Somos Almacenes y sus componentes.

El informe está estructurado de la siguiente forma, después de esta introducción: en la segunda sección se presenta la metodología utilizada, la tercera sección contiene la teoría de cambio del programa y sus indicadores, la cuarta sección aborda las recomendaciones para disminuir brechas de género, la quinta sección presenta el plan de escalamiento, la sexta

sección aborda los sprints de diseño y la séptima sección contiene los aspectos relevantes a la plataforma del programa.

2. Metodología

De acuerdo a lo establecido en el contrato y la propuesta que lo sustenta, la tercera y última entrega debe abordar un informe final que contenga el diseño final del programa según el aprendizaje del piloto y testeo, de acuerdo a lo establecido en los objetivos c, d y e.

C. Testear e iterar la iniciativa en terreno con su respectiva medición, de forma que guíe el proceso de mejora continua y escalamiento del programa.

D. Generar recomendaciones para el diseño del programa final, ajustado al aprendizaje del testeo, con definición de indicadores de resultados, segmentación del programa por etapas y componentes para su implementación.

E. Incorporar perspectiva de género en el diseño y testeo del programa.

Los resultados comprometidos para esta etapa son:

- *Blueprint* o mapa de servicio, instrumento que identifica las distintas etapas y actividades a desarrollar, así como los puntos de contacto y actividades internas que debe desempeñar la institución a cargo.
- Perfiles de personas usuarias para el rediseño del servicio con sus distintos viajes, donde se detalla la interacción del perfil de usuario con el servicio.
- Arquitectura y mapa de contenido de plataforma.
- Propuesta de escalamiento de la solución.

Para el desarrollo de estos objetivos, se continuó con el trabajo en *sprints* de diseño y talleres de co-creación para el diseño de las recomendaciones.

Con relación a los *sprints*¹ de diseño la etapa contemplaba el desarrollo de un *sprint* adicional, el *sprint* 3. Este fue realizado con fecha 3 de mayo de 2024 en dependencias del Centro de Negocios del Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec) de la comuna de Puente Alto. Adicionalmente, en conjunto con la contraparte se decidió llevar a cabo un *sprint* adicional para poder iterar el piloto diseñado, el cual fue llevado a cabo el 7 de mayo de 2024 en el Centro de Negocios de Sercotec en la comuna de Estación Central. En total se contó con la participación de 10 personas almaceneras. Esto permite dar cumplimiento de los requerimientos metodológicos del testeo de plataformas digitales, que establece que la usabilidad debe ser testeada con 5 personas usuarias en cada iteración.²

¹ Un *Sprint* de diseño consiste en el desarrollo de un producto preliminar, el que es testeado y ajustado con las personas usuarias. Esto permite responder preguntas cruciales a través del prototipado y testeo de ideas (Knapp, 2016).

² La sección 6 detalla la metodología específica de los *sprints* 3 y 4.

Además, con el fin de obtener resultados de medición respecto de la satisfacción con el diseño del programa y sus componentes, se elaboró una encuesta para medir la satisfacción de las personas almaceneras. De acuerdo a la propuesta ésta se aplicó a los participantes del *sprint* 3, en vista que los *sprints* contemplan la participación de 5 personas, los resultados de esta encuesta cumplen la función de medir la satisfacción de estos participantes, pero no son extrapolables al universo de personas almaceneras. La aplicación sirvió además como test de validación de la encuesta, el apartado 6 incluye los resultados de la aplicación en el *sprint* 3 y el diseño del cuestionario validado, instrumento que queda a disposición de la DEMA como herramienta para la medición de la satisfacción con el programa a futuro.

Con fecha 10 de mayo se llevó a cabo el último taller de diseño de recomendaciones, al cual la DEMA invitó a personas pertenecientes a la alianza Somos Almacenes y a personas funcionarias del Minecon. El objetivo de este taller era presentar el diseño del programa y plataforma y recibir recomendaciones por parte de las personas que son parte de la Alianza y el Ministerio. El equipo LIP UC diseñó una metodología con dos secciones, en las cuales se presentó el diseño de programa y el diseño de la arquitectura de la plataforma y después se trabajó en grupos pequeños para recibir opiniones en torno a aspectos que deben mantenerse, cambiar, mejorar o sumarse al diseño propuesto.

Después de todas las instancias de iteración y co-creación, el equipo de LIP UC diseñó las recomendaciones finales para el programa, incorporando los resultados de los *sprints* y talleres en sus componentes, la plataforma y una propuesta de escalamiento. Además, se definieron indicadores de resultados y se segmentó el programa por etapas y componentes para su implementación. Para llevar a cabo este último paso, se elaboró una teoría de cambio del programa, la cual organiza y estructura claramente su propósito, componentes, actividades, productos e indicadores.

Al igual que en las etapas anteriores, a lo largo de este proceso se puso énfasis en contemplar perspectiva de género en el diseño y testeo del programa. Esto se realizó, según lo estipulado en la propuesta de tres maneras concretas:

- Fomentando la participación de mujeres en los talleres y testeos de los componentes. En las actividades contenidas en esta etapa participaron 8 mujeres y 12 hombres.
- Evidenciando si existen desigualdades en cuanto a las necesidades en función del género.
- Realizando recomendaciones al programa y políticas con el objetivo de disminuir las desigualdades de género.

Al igual que en las etapas anteriores, se trabajó en iterar y profundizar el piloto del programa fundamentado en los avances de la DEMA en conjunto con los socios de la alianza

público-privada Somos Almacenes. Para el buen cumplimiento de este objetivo, la co-creación a través de los *sprints* y talleres resultó fundamental.

La co-creación tiene como propósito desarrollar diseños de programas y políticas de forma conjunta con los agentes y personas usuarias. La Organización para Cooperación y Desarrollo Económico - en adelante OCDE - (2017a) define sus beneficios de la siguiente manera: “la co-creación hace a agentes y usuarios participantes activos en la creación de nuevas soluciones. Esto genera soluciones finales con mayor conocimiento y sabiduría, al permitir que éstas contemplen todas las perspectivas desde el diseño temprano y genera retroalimentación sobre lo que puede o no puede funcionar. Es también una forma efectiva de minimizar los riesgos asociados al diseño e implementación de nuevas soluciones. Hacer a agentes y usuarios co-participantes de la solución los hace más tolerantes a los errores. La co-creación ayuda a crear gobiernos radicalmente más rápidos y mejores a través del intercambio de todos”.

Las soluciones más pertinentes no se encuentran en manos de pocas personas, sino cuando muchas personas se encuentran. El trabajo colaborativo es transformador en forma y fondo y es una parte clave del proceso de innovación. Co-crear implica un profundo proceso de deliberación, definido como el “intercambio en el cual las personas pueden compartir sus ideas y percepciones, pero también escuchar activamente las de los demás, de manera tal que se generen ideas o soluciones nuevas, producto de la interacción entre los participantes” (Bojer et. al., 2008). Co-crear busca imaginar, reconocer, iterar, modificar, cambiar y visitar para hacer el diseño pertinente a las necesidades locales.

Para que la co-creación sea accesible a todas las personas involucradas es fundamental hacer tangibles las ideas, ya que la discusión abstracta de conceptos suele dificultar la deliberación y excluir a ciertos grupos de actores. En este caso el prototipado consistió en hacer tangible la iniciativa Somos Almacenes, poniendo foco en los productos y servicios que lo conforman, ajustado a los distintos perfiles de personas almaceneras para agregar pertinencia a sus características diversas. Esto permitió identificar con mayor claridad y registrar con mayor fidelidad las reacciones de las personas y los entornos en el cual se insertará el servicio (Murray et. al., 2010).

Se trabajó teniendo en cuenta la importancia de contar con ciclos de prototipado y prueba (Osorio, 2010), los cuales permiten testar e iterar las ideas a partir de propuestas concretas y tangibles. En un proceso de co-creación esta retroalimentación y ajuste es parte fundamental de poder integrar las ideas y aprendizajes de los participantes diversos.

El ciclo originalmente considerado (*sprint 3*) y el ciclo que se añadió (*sprint 4*) estuvieron orientados a refinar conceptos mediante la prueba y la iteración lo que permitió descubrir

problemas e identificar las mejores alternativas. El foco en esta etapa del proceso fue el testeo de la usabilidad de la plataforma, para asegurar un diseño de arquitectura de la misma pertinente a las necesidades de las personas almaceneras de distintos perfiles. La convocatoria de las personas participantes estuvo a cargo de la DEMA y se llevó a cabo en los Centros de Negocios de Sercotec al ser lugares bien ubicados, de fácil acceso y con la infraestructura necesaria para realizar los testeos de usabilidad y la aplicación del instrumento de satisfacción con comodidad y con privacidad para que las personas usuarias opinen libremente.

Continuando con la metodología aplicada en la segunda etapa, en materia de perspectiva de género se incorporaron acciones para resguardar la equidad de género. El diseño de la convocatoria, la facilitación de espacios, conformación de grupos y estrategias de moderación buscaron asegurar participación equitativa. Asimismo, se integraron en las actividades de co-creación consideraciones y análisis específico de las implicancias de las ideas para las mujeres, resaltando sus necesidades y características específicas y buscando integrar el análisis de las posibles implicancias sobre su bienestar y calidad de vida de manera integral.

En el diseño metodológico se tuvieron en cuenta los lineamientos entregados en el documento “Análisis de Género en Evaluaciones de Programas Públicos” de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (Octubre 2022). Tomando como referencia estos lineamientos se incluyeron actividades que permitieron al equipo y a los participantes reflexionar en torno a las siguientes preguntas de profundización de la perspectiva de género, algunas de las cuales fueron:

- ¿La problemática analizada tiene causas diferenciadas según se analicen los grupos de mujeres y hombres? ¿Cuáles son?
- ¿De qué manera afecta el problema a las mujeres y hombres?
- ¿Estos efectos implican el surgimiento, mantención o profundización de brechas o desigualdades de género?
- ¿Qué tipo de desigualdad se genera entre mujeres y hombres debido a las causas analizadas?
- ¿Cuáles son las necesidades e intereses de mujeres y hombres que inciden en la problemática?
- ¿Las estadísticas que sustentan la problematización están desagregadas por sexo o género?

También se tuvo en consideración en la elaboración del prototipo y su testeo el instructivo presente en la "Evaluación Ex Ante 2024 - Diseño de Programas Sociales" (Departamento de Monitoreo de Programas Sociales del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2023). Se tuvo en cuenta la metodología de la evaluación Ex Ante en el diseño de las actividades para

asegurar el levantamiento y análisis colaborativo de información contemplada en este documento.

El prototipo trabajado resalta que el programa pretende revalorizar y fortalecer el rol social, económico y público de los almacenes de barrio, reconociéndolos como un sector fundamental de la economía local y actores indispensables del tejido social de los territorios.

El diseño además, considera la naturaleza público-privada de la iniciativa, de acuerdo a lo establecido por la DEMA y la importancia de visibilizar el rol de las personas almaceneras y mejorar su acceso a oportunidades de capacitación, herramientas de gestión, financiamiento, beneficios estatales, redes y nuevos mercados.

A lo largo del trabajo se mantuvieron reuniones semanales con la contraparte, la cual participó también en los *sprints* 3 y 4 y en el taller realizado. Además se hicieron reuniones ampliadas con personas funcionarias del Minecon para recibir retroalimentación y comentarios a lo largo del proceso.

3. Teoría de cambio del programa e indicadores

En el ámbito del diseño de programas y su evaluación, existen diversas metodologías y técnicas para desarrollar los principales elementos de un programa y sus resultados. Desde hace unos años, la teoría de cambio (TdC) se ha transformado en una de las metodologías más utilizadas en este ámbito. Existen diversas definiciones para la TdC, una de ellas es “la base empírica que subyace a cualquier intervención social” (Brest, 2010). En otros casos se aborda como “una articulación de cómo una organización va a lograr sus objetivos” (Kelly, 2017) o cómo la “lógica de causa y efecto mediante la cual la organización y los recursos financieros se convertirán en los resultados deseados” (Colby, Stone y Carttar, 2004). Una de las más conocidas es de Maine (2015) que explicita que la TdC es una metodología que busca explicar cómo se espera que suceda un cambio o cómo ha sucedido un cambio. Así, la TdC describe un paquete causal de actividades e insumos más supuestos que, en conjunto, contribuyen a los resultados esperados (Maine, 2015).

En ese sentido, se elaboró una TdC para el programa Somos Almacenes, con el fin de articular sus componentes en actividades y productos que buscan alcanzar resultados intermedios y finales a corto y largo plazo, para mejorar tanto la gestión de los almacenes como la calidad de vida de quiénes los administran.

A continuación, se presenta la descripción general del programa y se desglosan las actividades, productos y resultados de la TdC. Luego, se presenta una visualización de la TdC y las relaciones entre componentes y resultados.

Descripción general

Fin	Mejorar la productividad y calidad de vida de las personas en el rubro de los almacenes.
Propósito	El programa tiene por propósito contribuir al aumento de la productividad y al mejoramiento de la calidad de vida de las personas almaceneras, promoviendo la vinculación entre estas pequeñas y medianas empresas y las instituciones públicas y privadas de interés para este sector productivo.
Organismo Ejecutor	Actualmente es la DEMA. Se propone incorporar como organismo co-ejecutor a Sercotec, especialmente a través de la articulación con los Centros de Negocios. El propósito de la iniciativa y de sus componentes se encuentra enteramente alineado a la planificación estratégica de Sercotec y a los objetivos del programa Centros de Negocios.
Coordinación	Articulación con oferta público privada y gobiernos locales a nivel nacional

	y territorial.
Público objetivo	<p>Micro y pequeñas empresas dedicadas al comercio con ventas por debajo de las 25.000 UF</p> <p>Microempresas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Perfil 1: Personas con negocios de almacén que no hayan iniciado formalmente actividades. Estos almacenes corresponden a aquellos que están en una fase muy naciente del negocio o son una fuente de ingreso complementaria de un grupo familiar. Tienden a tener una oferta limitada de productos y una venta más esporádica. Usualmente son atendidos por sus dueños en sus mismos hogares. Además, son particularmente aversos al riesgo y desconfiados, lo que impacta profundamente su toma de decisiones respecto al negocio ● Perfil 2: Personas con negocios de almacén que hayan iniciado actividades, y cuyo negocio sea atendido predominantemente por sus dueños y familiares, pudiendo tener personas contratadas. corresponden a un perfil más desarrollado de almacén, donde hay más experiencia en el negocio y manejo de elementos básicos de la gestión, usualmente son espacios arrendados específicamente para esto y cuentan con una oferta más amplia de productos. Son atendidos por sus mismos dueños y a veces cuentan con 1 o 2 empleados adicionales. Constituyen el ingreso principal del grupo familiar. Este perfil también tiene aversión al riesgo, pero está dispuesto a acceder a créditos y programas de fomento en la medida que ve beneficios claros. <p>Pequeñas Empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Perfil 3: Negocios de almacén con inicio de actividades y personal contratado externo a tiempo completo. Es el perfil más avanzado de almacén, donde él o la dueña ya no necesariamente se encuentran en el local, puesto que la gestión e ingresos les permiten tener empleados contratados. Muchas veces tienen más de un local o tienen interés en abrir otros.
Cobertura	Comunas que cuentan con un Centro de Negocios de Sercotec o un satélite a nivel nacional ³

Fuente: Elaboración propia.

³ Ver plan de escalamiento punto en la sección 5.

Teoría de cambio

Necesidades/Problemas

Las necesidades y problemas que debe abordar el programa deben ajustarse a los requerimientos de las personas almaceneras identificados en el diagnóstico realizado en la primera etapa⁴, en el cual se evidencian cinco problemas y necesidades:

1. Desafíos en la Capacitación y Asesoría para Personas Almaceneras

- a. Las personas almaceneras no siempre cuentan con la asesoría experta que requieren en los diversos temas que les son importantes para el crecimiento de su negocio.
- b. La capacitación disponible no es suficiente para acompañar las necesidades de las personas almaceneras en la medida que sus negocios crecen.
- c. La modalidad de capacitación disponible no es siempre compatible con las características del negocio de las personas almaceneras, en tiempos y formatos. Esto es especialmente complejo para las mujeres almaceneras quienes muchas veces compatibilizan su trabajo con labores de cuidado.

2. Insuficiencia de instrumentos de fomento adaptados a personas almaceneras

- a. Las personas almaceneras no cuentan con acceso suficiente a instrumentos de fomento que se ajusten a sus perfiles y necesidades diversas. El acceso es especialmente difícil para las mujeres almaceneras, especialmente para instrumentos bancarios y crediticios.

3. Necesidad de comunidad e intercambio de conocimiento

- a. Las personas almaceneras tienen horarios de trabajo muy extensos por lo que se les hace muy difícil dejar el almacén y poder interactuar con otras personas almaceneras para fortalecer vínculos y crear comunidad.
- b. Las personas almaceneras no cuentan con espacios de mentoría e intercambio de información con personas de su rubro que puedan asesorarlos a partir de la experiencia práctica.
- c. Existe asimetría en la capacidad de negociación entre las personas almaceneras y sus proveedores. Los proveedores son empresas grandes con control de la oferta en el territorio, mientras que las personas almaceneras suelen negociar de forma individual, teniendo escasa capacidad de compra y de almacenamiento de productos.

⁴ Ver Informe 1.

- d. Existe asimetría de información entre las personas almaceneras y sus proveedores. Las personas almaceneras salen poco de sus almacenes y deben acceder a la información a través de los representantes que se acercan a sus negocios. Esta realidad se agudiza en mujeres almaceneras que tienen labores de cuidado y por ende menos oportunidades para salir del almacén.

4. Necesidad de innovación y diferenciación en la oferta para el crecimiento de almacenes

- a. En muchos territorios el rubro de los almacenes se encuentra saturado y para crecer es necesario crear oferta de valor diferenciada.
- b. Las personas almaceneras tienen ideas de negocios y servicios pero no saben cómo incorporar esas nuevas ideas de negocio o servicios a su oferta.

5. Necesidad de información confiable y accesible para personas almaceneras

- a. Las personas almaceneras no saben donde acceder a información confiable que se ajuste a las necesidades de su negocio.
- b. La oferta de productos y servicios disponibles para las personas almaceneras no se encuentra disponible de manera accesible, ordenada y pertinente para los distintos perfiles y necesidades.
- c. Las personas almaceneras reportan que no siempre reciben información y asesoría imparcial por parte de sus contrapartes.

Componentes

Para cada necesidad y problema, se definió un componente que buscar darle respuesta.

Componente 1: Capacitación y asesoría

El objetivo de este componente es aumentar el acceso de las personas almaceneras a asesoría y capacitación especializada y pertinente a su perfil . En materia de asesorías, esto se realizará a través de la articulación de las personas almaceneras con la oferta de servicios disponibles en los Centros de Negocios de Sercotec. Estos últimos además cuentan con infraestructura con perspectiva de género. En materia de capacitación el programa articula aquella ya disponible en la alianza (como por ejemplo Digitaliza tu Almacén), con oferta de los Centros de Negocio y de otras iniciativas del Ministerio que puedan resultar pertinentes. La propuesta de incorporación de la oferta de capacitación y asesoría de los Centros de Negocio, en conjunto con oferta de los aliados de la Alianza, permite atender a los dos primeros perfiles identificados. Las personas almaceneras del tercer perfil requieren que la alianza genere asesorías con un nivel de especialización que no se encuentra actualmente contemplado en la oferta de la alianza. Específicamente surge la necesidad de recibir asesoría especializada y se

mencionan las siguientes materias: adquisición y uso de software tipo ERP (Planificación de Recursos Empresariales) y el equipamiento asociado a su instalación, asesoría en materia tributaria, marketing y canales de ventas digitales, y de gestión de recursos humanos. Estos temas no cuentan con oferta de asesoría especializada actualmente.

Componente 2: Subsidios y financiamiento

El objetivo de este componente es aumentar el acceso de personas almaceneras a instrumentos de subsidios y financiamiento a su perfil, con especial énfasis en mujeres almaceneras. Esto se realizará a través del incremento de acceso a oferta existente y en una segunda etapa a través de la promoción de creación de oferta específica para este grupo objetivo con especial énfasis en mujeres almaceneras. En este componente resulta clave incorporar oferta de microcrédito, que sea pertinente para el primer perfil, a través de la incorporación a la alianza de organizaciones especializadas en este ámbito como lo son: Fondo Esperanza, Banigualdad Coopeuch, Fundación Crecer, entre otros. También resulta importante integrar información de subsidios de los distintos programas del Minecon y de CORFO que podrían ser pertinentes para los perfiles 2 y 3.

Los instrumentos de crédito existentes para el perfil 2 y 3 requieren mayor difusión y acompañamiento para su uso. Las personas almaceneras mencionan que se requiere que el financiamiento venga aparejado de asesoría para su inversión, e inclusive de sugerencias de proveedores que sean confiables, ya que reportan que es difícil hacer estudios de proveedores para saber cuales entregan productos o servicios de calidad.

Componente 3: Potenciar comunidades

El objetivo de este componente es promover la creación de comunidad entre las personas almaceneras y entre las personas almaceneras y las iniciativas en sus entornos. Esto se logrará a través de potenciar la identificación y encuentro de personas almaceneras en los Centros de Negocios de Sercotec. La promoción de las actividades de encuentro organizadas por las instituciones de la alianza y la difusión de las acciones con enfoque territorial que impulsa el Ministerio (como la iniciativa Barrios Comerciales).

En un futuro se podrá contemplar la vinculación con iniciativas de gobiernos locales que promuevan la generación de comunidades territoriales o gremiales. Este componente resulta pertinente según preferencias para los tres perfiles. Existen personas almaceneras con mucho interés de generar comunidad y de tener comunicación persona a persona con otras personas almaceneras. También existen personas almaceneras que prefieren abstenerse, por lo que la caracterización se vuelve importante en este componente.

Componente 4: Oportunidades de negocio

El objetivo de este componente es fomentar que las personas almaceneras sumen nueva oferta de productos y servicios a sus negocios, a través del catastro de iniciativas disponibles y la comunicación explícita de sus requisitos e implicancias. Esto se busca lograr a través de sumar iniciativas compatibles con las necesidades de las personas almaceneras a la oferta de la alianza junto con la explicación detallada de sus requisitos, costos y beneficios, incluyendo un test de compatibilidad entre el perfil de la persona almacenera y estos nuevos servicios. A futuro, se puede evaluar la posibilidad de sumar oferta social, asociada a servicios públicos o municipalidades que tengan interés en usar a los almacenes de barrio como una canal de contacto con las personas.

Componente 5: Gestión, comunicación y visibilización

El objetivo de este componente es gestionar y visibilizar la alianza público-privada y la plataforma asociada que disponibiliza la oferta pertinente y la información necesaria para las personas almaceneras según sus perfiles y necesidades. Busca también establecer canales de comunicación con personas almaceneras y gestión de datos que permitan visibilizar su trabajo, aporte a la sociedad y acercar la oferta público-privada que pueda ser de su interés. En vista de lo disgregadas en el territorio que están las personas almaceneras y la falta de acceso a datos de contacto, es clave en este componente articular a los socios de la alianza público-privada como canal de información y gestión de datos. Este componente es especialmente importante debido a la desconfianza en las personas almaceneras. Estas reportan ser muchas veces víctimas de estafas, y por ende requieren un canal de información oficial y válido que les permita asegurar que las oportunidades que se les ofrecen son reales. La plataforma permite en ese sentido consolidar la oferta de servicios legítimos disponibles.

Actividades

Las actividades deben definirse de forma clara y concreta para identificar la estrategia de intervención que se espera entregar a la población objetivo. Cada actividad responde a un problema y necesidad en particular que se evidencia en el diagrama de teoría de cambio dispuesto al final de la sección.

Para el componente 1 se plantean las siguientes actividades:

- Actividades de asesoría personalizada para personas almaceneras en los Centros de Negocios de Sercotec según las necesidades de su perfil y la oferta disponible en dichos centros.
- Actividades de capacitación para personas almaceneras ofrecidas por las organizaciones socias de la Alianza, las cuales están alineadas a sus perfiles y

necesidades actuales. Facilitando el acceso a capacitación a mujeres almaceneras, en formatos compatibles con sus realidades cotidianas, permitiendo el acceso efectivo. Esto implica considerar que un gran número de mujeres almaceneras tienen en simultáneo a su labor remunerada, labores no remuneradas de cuidado. Esto limita el tiempo disponible que tienen para asistir a capacitaciones. Las capacitaciones por ende deben ser flexibles en horarios y de duración acotada. En caso de ser presenciales, deben considerar el reemplazo en las labores de cuidado.

- Actividades para identificar brechas en materia de asesoría y capacitación y gestionar la incorporación o creación de nueva oferta según sea pertinente. Se identificó principalmente brechas en materia de asesoría, ya que las personas almaceneras valoran más esta modalidad que la de la capacitación, al poder aplicar directamente lo aprendido en su negocio en menor tiempo y de forma más directa a sus necesidades. Los temas específicos más mencionados en la investigación cualitativa fueron: asesoría tributaria (formalización e inicio de actividades, contabilidad, gestión de impuestos), marketing y comercio digital, gestión de inventarios, asesoría en compra de maquinaria y contratación de servicios de calidad y para el caso del perfil 3 - recursos humanos.

Para el componente 2 se plantean las siguientes actividades:

- Actividades de difusión de oportunidades de subsidios que permitan a las personas almaceneras conocer las oportunidades existentes pertinentes a su perfil. Estas actividades de difusión deben ser realizadas de manera conjunta por los socios de la alianza a través de sus canales de comunicación, por los Centros de Negocio de Sercotec y se podrá coordinar también la difusión a través de Municipalidades y Gobiernos Regionales. La comunicación deberá difundir la existencia de la plataforma, la cual ordena y da claridad sobre los subsidios disponibles y sus requisitos.
- Actividades de asesoría para facilitar la postulación a subsidios y créditos pertinentes al perfil de las personas almaceneras y elaborar un plan de uso estratégico de estas oportunidades para incrementar la productividad del negocio. Estas actividades de asesoría estarán enmarcadas en los Centros de Negocios de Sercotec.
- Actividades al interior de la alianza para incorporar mayor oferta de microcréditos, ausente actualmente, y de instrumentos de subsidio y créditos con perspectiva de género, que permitan a las mujeres almaceneras incrementar su acceso a este tipo de instrumentos.

Para el componente 3 se plantean las siguientes actividades:

- Actividades que propicien el encuentro territorial de personas almaceneras, facilitando la creación de redes entre personas almaceneras, y entre ellas y las organizaciones parte de la alianza.

- Actividades de mapeo y difusión a través de la plataforma de actividades de interés para los distintos perfiles de personas almaceneras.

Para el componente 4 se plantean las siguientes actividades:

- Actividades de difusión y facilitación de acceso a nuevas oportunidades de negocio, pertinentes al perfil de las personas almaceneras.
- Actividades para identificar brechas y necesidades de apoyo para el acceso a nuevas oportunidades de negocio por parte de las personas almaceneras de los distintos perfiles.
- Actividades de difusión de los canales oficiales de información de los socios aliados de la iniciativa Somos Almacenes. Esto permite a las personas almaceneras tener acceso a los canales oficiales de difusión de información de sus proveedores más frecuentes.

Para el componente 5 se plantean las siguientes actividades:

- Actividades para la incorporación de instituciones relevantes a las necesidades de las personas almaceneras al interior de la alianza.
- Actividades para la gestión y mejoramiento continuo de la plataforma que facilita el acceso a la oferta de la alianza.
- Actividades de capacitación a organizaciones intermediarias (Sercotec, Municipios, Socios de las Alianza, entre otros) para el uso de la plataforma y su oferta.
- Actividades de difusión y visibilización de la alianza, sus objetivos y socios de cara a las personas almaceneras.
- Actividades de seguimiento de indicadores de los indicadores definidos.
- Actividades de análisis de brechas en la oferta para personas almaceneras en los distintos componentes del programa, estos se mencionan anteriormente especialmente para los componentes 1 y 2.

Productos

En cuanto a los productos, es decir los bienes y/o servicios que resultan inmediatamente de la combinación de las actividades, se definen:

- Programas de capacitación y nuevos cursos adaptados a los perfiles y necesidades de las personas almaceneras con perspectiva de género y su perfil.
- Plataforma actualizada con nuevas funcionalidades y soporte técnico, que apoye la difusión de subsidios, ofertas y descuentos y actividades de interés para personas almaceneras que permite la clasificación por perfil y requisitos.

- Ampliación de la oferta de microcréditos y subsidios con perspectiva de género.
- Ampliación de la oferta de nuevas oportunidades de negocios para personas almaceneras según los distintos perfiles.
- Formalización de la alianza con nuevos socios a través de la firma de un convenio de colaboración.
- Nuevos socios incorporados a la alianza en base a las necesidades de las personas almaceneras.
- Miembros de la alianza entregan información periódica de evaluación y seguimiento de indicadores.

Resultados intermedios

Los resultados intermedios corresponden a cambios en conocimientos, actitudes, capacidades y comportamientos que resultan de la entrega del programa. Dan cuenta de los distintos mecanismos por los que los componentes contribuyen a lograr el propósito del programa. Generalmente, se dan en el corto y mediano plazo.

Para el componente 1, se definieron los siguientes resultados intermedios:

- Aumento en la participación de mujeres almaceneras en programas de capacitación y cursos.
- Aumento en la oferta de asesoría y capacitación para personas almaceneras según su perfil y necesidades.

Para el componente 2, se definieron los siguientes resultados intermedios:

- Aumento en la cantidad de postulaciones a subsidios y programas por parte de personas almaceneras (aumentos de postulación a CreCCU, aumentos de postulación a Digitaliza tu Almacén (Sercotec), entre otros).
- Aumento en la cantidad de postulaciones a créditos por parte de personas almaceneras (aumento en postulación a instrumentos de Financiamiento del Banco Estado)
- Aumento en la cantidad de instrumentos de microcrédito y crédito para personas almaceneras con perspectiva de género.
- Aumento de adjudicación de mujeres almaceneras a opciones financieras según su necesidad y perfil.

Para el componente 3, se definieron los siguientes resultados intermedios:

- Mayor colaboración, intercambio de conocimiento y apoyo mutuo entre personas almaceneras participantes de los eventos de fortalecimiento de redes.

- Incremento en la participación de las personas almaceneras en eventos y actividades relevantes para sus necesidades y perfiles.

Para el componente 4, se definieron los siguientes resultados intermedios:

- Aumento de las personas almaceneras que desarrollan nuevas oportunidades de negocios en sus almacenes.
- Mayor conocimiento y aprovechamiento de ofertas y descuentos de interés en personas almaceneras para desarrollar nuevas oportunidades de negocio.

Para el componente 5, se definieron los siguientes resultados intermedios:

- Mayor participación en eventos y oportunidades de negocios de instituciones pertinentes a las necesidades de las personas almaceneras dentro de la alianza.
- Mejoras en la accesibilidad y utilidad de la plataforma (más accesible, funcional y útil) para las personas almaceneras, organizaciones intermedias y socios de alianzas para mejorar indicadores de usabilidad de la plataforma: disminución en *bounce rate* y *drop-off rate*, aumento en *average session duration*, *conversion rate*, *task completion rate* y *user retention rate*.
- Fortalecimiento de capacidades en organizaciones intermedias (municipios y otros) en el uso efectivo de la plataforma y en la prestación de servicios de apoyo a las personas almaceneras.
- Disminución en brechas de la oferta para personas almaceneras y aumento de estrategias para abordarlas.

Resultados finales

Los resultados finales corresponden a cambios últimos y de largo plazo, y por ende se entienden como el impacto o aporte concreto del programa a la solución del problema. Están estrechamente vinculados a las necesidades detectadas.

Para el componente 1, se definieron los siguientes resultados finales:

- Mejora en la gestión y habilidades empresariales de las personas almaceneras.

Para el componente 2, se definieron los siguientes resultados finales:

- Mayor acceso a instrumentos de subsidio y microcrédito por parte de las personas almaceneras según su perfil y necesidad.
- Incremento en el acceso a financiamiento para las mujeres almaceneras en relación a los hombres (incremento de tasas de adjudicación de mujeres almaceneras,

incremento del conocimiento de instrumentos de financiamiento en mujeres almaceneras).

Para el componente 3, se definieron los siguientes resultados finales:

- Aumento y consolidación (formalización) de redes y comunidades de personas almaceneras para apoyo mutuo e intercambio de conocimiento.

Para el componente 4, se definieron los siguientes resultados finales:

- Aumento de la utilidades en los almacenes y diversificación y expansión de negocios en las personas almaceneras.

Para el componente 5, se definieron los siguientes resultados finales:

- Contribución a mejorar la situación de las personas almaceneras y promover su desarrollo empresarial en función de sus necesidades y perfiles.

3.1 Indicadores

Como un complemento de la teoría de cambio planteada, se asociaron una serie de indicadores que permiten evaluar el cumplimiento del programa y su impacto en el corto plazo.

Los indicadores son una herramienta y no un fin en sí mismos, por lo que su uso tiene un valor más allá de la simple evaluación de productos, ofreciendo una ventana al progreso que, a su vez, puede informar e influir en la política y la práctica para tomar decisiones que contribuyan al logro de fines y propósitos en el sistema (Campbell et al., 2020).

Se debe considerar que los indicadores deben responder a la lógica SMART, es decir ser: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales. Sumado a esto, se debe tener en cuenta que los indicadores deben estar validados por los equipos que llevarán a cabo el proceso de monitoreo para identificar su alcance y requerimientos.

A continuación, se presentan los indicadores para los distintos elementos de la TdC que permiten medir los logros del programa.

Tabla 1. Componentes e indicadores TdC programa Somos Almacenes

Componente TdC	Nivel	Indicador
Componente 1: Capacitación y asesoría	Resultado intermedio	<p>RI.1.1 Capacitación en mujeres almaceneras: Participación de mujeres almaceneras en programas de capacitación y cursos: cantidad de mujeres almaceneras en programas de capacitación y cursos en comparación con los hombres almaceneros.</p> <p>RI.1.2 Oferta para perfiles con menor oferta de cursos: Número de nuevas ofertas de asesoría y capacitación para personas almaceneras en perfiles con menor oferta.</p>
	Resultado final	<p>RF.1.2 Comparación en el crecimiento de ventas: Diferencia de ventas de almacenes que han recibido asesoría y capacitación en comparación con los que no han recibido.</p>
Componente 2: Subsidios y financiamiento	Resultado intermedio	<p>RI.2.1 Tasas de adjudicación de mujeres almaceneras: Proporción de solicitudes de financiamiento realizadas por mujeres almaceneras que son aprobadas en comparación con los hombres almaceneros.</p> <p>RI.2.1 Crecimiento en ventas: Aumento en las ventas totales de los almacenes que han utilizado subsidios y financiamiento para mejorar su capacidad de venta.</p>
	Resultado final	<p>RF.2.1 Tasas de solicitud y aprobación de subsidios, microcréditos y créditos: Cantidad de solicitudes aprobadas dividido por la cantidad de solicitudes realizadas de subsidios, microcréditos y créditos por parte de personas almaceneras.</p> <p>RI.2.2 Número de instrumentos financieros con perspectiva de género: Número de programas de microcrédito y crédito que están diseñados específicamente para atender las necesidades de mujeres almaceneras.</p>
Componente 3: Potenciar comunidades	Resultado intermedio	<p>RI.3.1 Número de colaboraciones: Conteo de proyectos conjuntos, asociaciones o alianzas formadas entre las personas almaceneras después de los eventos.</p> <p>RI.3.2 Relevancia percibida de las actividades: Evaluaciones cualitativas donde los participantes expresen cómo los eventos y actividades han satisfecho sus necesidades y expectativas.</p>
	Resultado final	<p>RF.3.2 Número de redes y comunidades establecidas: Número de redes o comunidades formadas por personas almaceneras para apoyo mutuo e intercambio de conocimiento (autorreportado).</p>
Componente 4: Oportunidades de negocio	Resultado intermedio	<p>RI.4.1 Incremento en el uso de ofertas y descuentos: Aumento en el número de personas almaceneras que aprovechan las ofertas y descuentos disponibles en comparación con periodos anteriores (autorreportado)</p>
	Resultado final	<p>RF.4.1 Número de nuevas líneas de productos/servicios: Número de nuevas líneas de productos o servicios ofrecidos por los almacenes que han participado del programa Somos Almacenes.</p>
Componente 5: Gestión, comunicación y visibilización	Resultado intermedio	<p>RI.5.1 Participación en reuniones y actividades: Participación de las instituciones en reuniones, eventos y actividades relacionadas con las necesidades de las personas almaceneras.</p> <p>RI.5.2 Evaluación de capacitación a organizaciones intermedias: Nivel de conocimiento y habilidades adquiridas por las organizaciones intermedias</p>

		(centros de negocio, aliados, municipios, entre otros) en el uso efectivo de la plataforma y la prestación de servicios de apoyo.
	Resultado final	<p>RF.5.1 Número de personas usuarias registradas: Número de personas almacenadas que se han registrado en la plataforma.</p> <p>RF.5.2 Métricas de uso de plataforma: Frecuencia de inicio de sesión, tiempo de permanencia en la plataforma, número de actividades realizadas.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 1: Teoría de cambio programa Somos Almacenes.⁵

FIN Mejorar la productividad y calidad de vida de las personas en el rubro de las almaceneras					
PROPOSITO El programa tiene como propósito contribuir al aumento de la productividad y al fortalecimiento de los negocios de las personas almaceneras, promoviendo la vinculación entre estas pequeñas y medianas empresas y las instituciones públicas y privadas de interés para este sector productivo.					
Problema	Componente	Actividades	Productos	Resultados Intermedios	Resultados finales
1.4. Las personas almaceneras no cuentan con el apoyo experto que requieren en los diversos temas que son importantes para el crecimiento de su negocio.	Componente 1: Capacitación y Asesoría	Actividades de asistencia técnica que permitan el desarrollo de un plan de negocios de negocios según las necesidades de su perfil y a través de cursos e talleres expertos.	Programas de capacitación y nuevos cursos adaptados a los perfiles y necesidades de las personas almaceneras con perspectiva de género y su perfil.	Aumento en la participación de mujeres almaceneras en programas de capacitación y cursos.	Mejora en la gestión y habilidades empresariales de las personas almaceneras.
1.5. La capacitación disponible no es suficiente para cumplir las necesidades de las personas almaceneras en los temas que su negocio desea.		Actividades para fortalecer brechas en materia de asesoría y capacitación y generar la disponibilidad en relación con temas de gestión del negocio, de los procesos operativos y de la gestión de recursos humanos, así como la implementación de sistemas de gestión de calidad, entre otros.		Aumento en la oferta de asesoría y capacitación para personas almaceneras según su perfil y necesidades.	
1.6. La modalidad de capacitación disponible no es siempre consistente con las características del negocio de las personas almaceneras, en términos de tiempo, costo y establecimiento apropiado para su negocio. Almaceneras necesitan recibir más capacitación su negocio en el rubro de su actividad.		Actividades para fortalecer brechas en materia de asesoría y capacitación y generar la disponibilidad en relación con temas de gestión del negocio, de los procesos operativos y de la gestión de recursos humanos, así como la implementación de sistemas de gestión de calidad, entre otros.		Aumento en la oferta de asesoría y capacitación para personas almaceneras según su perfil y necesidades.	
2.4. Las personas almaceneras no cuentan con acceso suficiente a instrumentos de fomento que les permitan acceder a subsidios y microcréditos.	Componente 2: Subsidio y Financiamiento	Actividades de estudio de oportunidades de subsidios que permitan a las personas almaceneras acceder a los instrumentos de fomento que existen en el país. Estas actividades de estudio deben ser realizadas en conjunto con el personal de la entidad que brinda el servicio de asesoría, en los Centros de Negocio de desarrollo y en otros espacios donde se realicen talleres de capacitación, talleres de asesoría y actividades de apoyo técnico.	Ampliación de la oferta de microcréditos y subsidios con perspectiva de género.	Aumento en la cantidad de postulaciones a subsidios y programas por parte de personas almaceneras (gobierno de postulación a FONDEC, aumento de postulación a Fondos de Avanzada (Fondecos), entre otros).	Mayor acceso a instrumentos de subsidio y microcrédito por parte de las personas almaceneras según su perfil y necesidad.
2.5. Las personas almaceneras no cuentan con acceso suficiente a instrumentos de fomento que les permitan acceder a subsidios y microcréditos.		Actividades de asesoría para facilitar la postulación y obtener permisos de los instrumentos de fomento que existen en el país. Estas actividades de asesoría deben ser realizadas en conjunto con el personal de la entidad que brinda el servicio de asesoría, en los Centros de Negocio de desarrollo y en otros espacios donde se realicen talleres de capacitación, talleres de asesoría y actividades de apoyo técnico.		Aumento en la cantidad de instrumentos de microcrédito y subsidio para personas almaceneras con perspectiva de género.	
3.4. Las personas almaceneras tienen horarios de trabajo muy extensos por lo que les hace muy difícil atender el negocio y poder innovar con otras personas almaceneras para fortalecer redes y crear comunidad.	Componente 3: Potenciar Comunidades	Actividades de estudio de la oferta de servicios que permitan a las personas almaceneras acceder a los servicios que existen en el país. Estas actividades de estudio deben ser realizadas en conjunto con el personal de la entidad que brinda el servicio de asesoría, en los Centros de Negocio de desarrollo y en otros espacios donde se realicen talleres de capacitación, talleres de asesoría y actividades de apoyo técnico.	Plataforma actualizada con nuevas funcionalidades y soporte técnico, que apoye la difusión de subsidios, ofertas y descuentos y actividades de interés para personas almaceneras que permite la clasificación por perfil y requisitos.	Mayor colaboración, intercambio de conocimiento y apoyo mutuo entre personas almaceneras participantes de los eventos de fortalecimiento de redes.	Aumento y consolidación (formalización) de redes y comunidades de personas almaceneras para apoyo mutuo e intercambio de conocimiento.
3.5. Las personas almaceneras no cuentan con espacios de encuentro e intercambio de información por parte de su rubro que les permitan acceder a la información que necesitan para el desarrollo de su negocio.		Actividades de asesoría para facilitar la postulación y obtener permisos de los instrumentos de fomento que existen en el país. Estas actividades de asesoría deben ser realizadas en conjunto con el personal de la entidad que brinda el servicio de asesoría, en los Centros de Negocio de desarrollo y en otros espacios donde se realicen talleres de capacitación, talleres de asesoría y actividades de apoyo técnico.		Aumento en la oferta de instrumentos de microcrédito y subsidio para personas almaceneras con perspectiva de género.	
3.6. Existe escasez de información entre las personas almaceneras y sus proveedores. Las personas almaceneras tienen que buscar información a través de la oferta de servicios, mientras que los proveedores tienen que buscar información a través de la oferta de servicios, lo que genera una pérdida de oportunidades para uno de los dos.		Actividades de estudio de la oferta de servicios que permitan a las personas almaceneras acceder a los servicios que existen en el país. Estas actividades de estudio deben ser realizadas en conjunto con el personal de la entidad que brinda el servicio de asesoría, en los Centros de Negocio de desarrollo y en otros espacios donde se realicen talleres de capacitación, talleres de asesoría y actividades de apoyo técnico.		Aumento en la oferta de instrumentos de microcrédito y subsidio para personas almaceneras con perspectiva de género.	
4.4. El rubro de servicios del rubro de las almaceneras se encuentra saturado y para crecer es necesario crear oferta de valor diferenciada.	Componente 4: Oportunidades de Negocio	Actividades de estudio y focalización de acciones a través de los rubros de negocio, permitiendo al perfil de las personas almaceneras.	Formalización de la alianza con nuevos socios a través de la firma de un convenio de colaboración.	Aumento de las personas almaceneras que desarrollan nuevas oportunidades de negocios en sus almacenes.	Aumento de la utilidad en los almacenes y diversificación y expansión de negocios en las personas almaceneras.
4.5. Las personas almaceneras tienen ideas de negocio y servicios pero no saben cómo incorporar esas nuevas ideas de negocio a sus servicios o oferta.		Actividades para definir brechas y necesidades de apoyo que permitan a las personas almaceneras acceder a los servicios que existen en el país. Estas actividades de asesoría deben ser realizadas en conjunto con el personal de la entidad que brinda el servicio de asesoría, en los Centros de Negocio de desarrollo y en otros espacios donde se realicen talleres de capacitación, talleres de asesoría y actividades de apoyo técnico.		Mayor conocimiento y aprovechamiento de ofertas y descuentos de interés en personas almaceneras para desarrollar nuevas oportunidades de negocio.	
5.4. Las personas almaceneras no saben dónde acceder a información confiable que les ayude a sus necesidades de su negocio.	Componente 5: Gestión, Comunicación y Visibilización	Actividades para la incorporación de instituciones relevantes a los miembros de las personas almaceneras de interés de la alianza.	Nuevos socios incorporados a la alianza en base a las necesidades de las personas almaceneras.	Mayor participación en eventos y oportunidades de negocios de instituciones pertinentes a las necesidades de las personas almaceneras dentro de la alianza.	Mayor disponibilidad de recursos y servicios destinados a satisfacer las necesidades de las personas almaceneras.
5.5. La oferta de productos y servicios disponibles para las personas almaceneras no es suficiente para cubrir sus necesidades, además de permitirles para sus propios perfiles y necesidades.		Actividades para la gestión y mejoramiento continuo de la plataforma que facilita el acceso a la oferta de servicios.		Mejoras en la accesibilidad y utilidad de la plataforma (más accesible, funcional y útil) para las personas almaceneras, organizaciones intermedias y socios de alianza para mejorar indicadores de usabilidad de la plataforma: disminución en bounce rate y drop-off rate, aumento en average session duration, conversion rate, task completion rate y user retention rate.	
5.6. Las personas almaceneras necesitan que se genere mayor información y asesoría técnica por parte de sus contactos.		Actividades de asesoría y capacitación para las personas almaceneras que les permitan acceder a los servicios que existen en el país. Estas actividades de asesoría deben ser realizadas en conjunto con el personal de la entidad que brinda el servicio de asesoría, en los Centros de Negocio de desarrollo y en otros espacios donde se realicen talleres de capacitación, talleres de asesoría y actividades de apoyo técnico.		Miembros de la alianza entregan información periódica de evaluación y seguimiento de indicadores.	
6.4. Las personas almaceneras no cuentan con canales de comunicación que les permitan acceder a la información que necesitan para el desarrollo de su negocio. Almaceneras necesitan recibir más capacitación su negocio en el rubro de su actividad.		Actividades de asesoría y capacitación para las personas almaceneras que les permitan acceder a los servicios que existen en el país. Estas actividades de asesoría deben ser realizadas en conjunto con el personal de la entidad que brinda el servicio de asesoría, en los Centros de Negocio de desarrollo y en otros espacios donde se realicen talleres de capacitación, talleres de asesoría y actividades de apoyo técnico.		Disminución en brechas de la oferta para personas almaceneras y aumento de estrategias para abordarlas.	Contribución a mejorar la situación de las personas almaceneras y promover su desarrollo empresarial en función de sus necesidades y perfiles.

Fuente: Elaboración propia.

⁵ Para acceder a la Teoría de Cambio en PDF [hacer click aquí](#).

4. Recomendaciones para disminuir brechas de género

Los principales aspectos que emergieron en la investigación cualitativa respecto de la diferencias en el acceso al programa por motivos de género giraron en torno a las siguientes temáticas: labores de cuidado y escasez de tiempo, barreras para el acceso al crédito, impacto de las modalidades de formalización sobre el acceso a beneficios sociales de mujeres jefas de hogar y, asociado en buena medida a las temáticas anteriores, una sobrerrepresentación de las mujeres en el perfil inicial de personas almaceneras con negocios sin formalizar.⁶

Para poder acoger estas necesidades específicas y contribuir al acceso de las mujeres almaceneras a la iniciativa se plantean medidas específicas a continuación:

- 1. Componente 1 Capacitación y Asesoría:** La capacitación al alero de la Alianza Somos Almacenes deberá considerar la escasez de tiempo a la que se ven afectadas las personas almaceneras en general, y las mujeres almaceneras en particular, especialmente aquellas que cumplen labores de cuidado. En ese sentido la capacitación se deberá entregar en un formato que sea compatible con la realidad de las mujeres, siguiendo buenas prácticas de la Alianza como aquellas ya usadas por la organización Adah Financiera. Se recomienda que la capacitación siga el ejemplo de Adah Financiera, que incluye programas de capacitación que consideraran el uso de contenido asincrónicos, difundido a través de plataformas de fácil acceso y con contenido diseñado de manera especializada para reflejar la realidad que enfrentan las mujeres almaceneras. Un ejemplo de esto son las micro cápsulas de capacitación, las que son reportadas como efectivas y pertinentes por las mujeres que participaron de la investigación cualitativa. Esto es especialmente importante ya que muchas mujeres almaceneras al cumplir labores de cuidado no pueden asistir de manera presencial a cursos de capacitación o conectarse a largas sesiones remotas.

En caso de llevar a cabo capacitación presencial, estas deberán considerar el cuidado infantil, tal como lo hacen los Centros de Negocios del Servicio de Cooperación Técnica, o la contratación de cuidadores/as de reemplazo en el caso de aquellas personas almaceneras que cuidan a personas con discapacidad, cualquiera sea su edad.

La asesoría contemplada en este componente se relevó como especialmente importante para las mujeres almaceneras, quienes en la investigación cualitativa reportaron muchas veces sentirse menos empoderadas, por razones culturales o de formación, para acceder a fondos que son concursables o que requieren postulación.

⁶ Detalles en los informes 1 y 2 de esta consultoría.

En el escalamiento del programa se sugiere que la asesoría contemplada en el programa incluya la derivación efectiva de mujeres almaceneras que presenten necesidades sociales a la oferta pública coordinada por las Municipalidades y los servicios públicos ubicados en el territorio. El organismo ejecutor que a corto o mediano plazo lidere la asesoría deberá contemplar la identificación de los actores en su territorio que puedan materializar esta derivación.

- 2. Componente 2 Subsidios y Financiamiento:** En materia de subsidios, es importante que la asesoría entregada permita a las mujeres almaceneras materializar postulaciones efectivas a los instrumentos públicos disponibles. Esta labor, puede darse en el marco de las tareas que llevan a cabo los Centros de Negocios del Servicio de Cooperación Técnica. Se deberá además analizar los indicadores de adjudicación con perspectiva de género.

En materia de financiamiento en este componente el diseño propone la incorporación en el corto plazo de oferta de microcréditos, que respondan a las necesidades del perfil inicial de personas almaceneras identificado. Para esto es necesario sumar organizaciones especializadas en la materia a la Alianza, asegurando que trabajen con perspectiva de género. Algunas de las organizaciones identificadas con ofertas de este tipo son: Fundación Esperanza, Banigualdad, Coopeuch, Fundación Crecer).

Se propone además que la DEMA inicie un diálogo con el Banco Estado para analizar la creación de instrumentos de crédito para este segmento con perspectiva de género y que las personas funcionarias de Banco Estado sean capacitadas en perspectiva de género para contribuir a una asesoría que incremente el acceso de las mujeres a los instrumentos de esta institución.

- 3. Componente 3 Potenciar Comunidad:** En materia del componente tres las actividades que se convoquen de manera presencial, deberán contemplar las necesidades de las personas que cumplen labores de cuidado, al igual que en el componente de capacitación. Se deberá además considerar la identificación de liderazgos paritarios y la apertura de canales de participación y escucha que contemplen las perspectivas de hombres y mujeres almaceneras por igual. Respecto al tratamiento de los datos, se deberá siempre solicitar la autorización de las personas almaceneras para compartir los datos, se deberá además tener protocolos y derivación a canales de denuncia en caso que las personas almaceneras, con especial foco en las mujeres almaceneras, sufran algún tipo de acoso al alero de las actividades de la Alianza.
- 4. Componente 4 Incorporación de Nuevas Oportunidades:** Al incorporar nuevas organizaciones a la Alianza, la DEMA deberá considerar en su análisis el efecto de la oferta que estas incorporan a la iniciativa diferenciada por género y también sobre

personas almaceneras que realicen labores de cuidado. Se deberá intencionar que la oferta de nuevas oportunidades de negocio tenga potencial de distribuirse de manera equitativa. Se deberá analizar además el posible efecto de estas oportunidades sobre aspectos como la seguridad y la carga de trabajo, como elementos parte de los criterios para la toma de decisiones.

5. **Componente 5 Gestión, Comunicación y Visibilización:** En este componente resulta importante que el registro de línea de base e indicadores sea diferenciados por género en el acceso a toda la oferta del programa. La DEMA deberá solicitar como requisito de participación en la Alianza que las organizaciones público-privados reporten sus indicadores de cobertura, la satisfacción de las personas usuarias y los resultados de los instrumentos de manera desagregada por género. La medición de la satisfacción es importante ya que le permite a la DEMA evaluar la pertinencia de la oferta de la alianza a los intereses de las personas almaceneras de manera continua a lo largo de la ejecución de la iniciativa.

La DEMA deberá monitorear el uso de los instrumentos por los distintos grupos y se sugiere que se establezcan cupos de participación para asegurar una participación equitativa. Este análisis se deberá llevar a cabo al interior de cada instrumento puesto a disposición por parte de cada organización parte de la Alianza, así como también de manera global a través de los instrumentos que la componen en su conjunto. Esto para asegurar que no esté ningún grupo sobre representado en algún componente o tipo de instrumento. Las entidades públicas y privadas de la alianza deberán comprometerse a mediano plazo a capacitar a su personal en perspectiva de género, especialmente a aquellas personas que tienen contacto con las personas almaceneras.

En este componente deberá estar alojado en almacenamiento de datos del programa. Será importante que la DEMA, a través de Sercotec, mantenga una base de datos actualizada de las personas que usan la plataforma. Esto debe estar contemplado en la licitación de la plataforma y el diseño final, debe contemplar la solicitud de la autorización correspondiente a las personas almaceneras que activen perfiles de ingreso a la plataforma (recordar que no es obligatorio activar perfil para ingresar a la plataforma). Se deberá además comunicar con transparencia la información que es necesario compartir con los socios del programa, en caso esto sea necesario para el posterior acceso a servicios o beneficios del Programa. Contar con esta base de datos, y resguardar su correcto uso será importante ya que crea un canal de contacto entre la DEMA y las personas almaceneras que hoy no existe y que permite un contacto más directo y fluido con este sector productivo.

En la actualidad cada socio de la alianza tiene una base de datos propia que no comparte con la DEMA. Se deberá acordar con los socios de la Alianza una política de gestión de datos entre la DEMA y las organizaciones, que asegure el resguardo de los datos personales de las personal almacenadas y que también permita la gestión adecuada del programa. Estos acuerdos funcionarán a futuro, ya que cualquier cambio implica que las organizaciones socias del Programa soliciten los permisos correspondientes a las personas almacenadas que hacen uso de sus servicios o iniciativas.

5. Plan de Escalamiento

En esta sección se abordará el plan de escalamiento a corto y mediano plazo del programa diseñado. La sección inicia con una explicación conceptual sobre los aspectos claves a considerar para el escalamiento de iniciativas en el contexto público y después detalla los escenarios y consideraciones en los plazos antes mencionados. Escalar corresponde al esfuerzo deliberado para aumentar el impacto de una innovación exitosa, testeada en un piloto, con el fin de beneficiar a más personas y/o incentivar el desarrollo de un programa o política pública de largo plazo (World Health Organization, 2009).

Se habla de un esfuerzo deliberado porque el escalamiento en el ámbito público requiere de una organización que lo impulse. Existen diferentes formas de escalar un programa: haciendo más de lo que ya se hace bien, haciendo mejor lo que ya se hace o una combinación de ambos (Seelos & Mair, 2017). El esfuerzo deliberado que implica el escalamiento puede desarrollarse a través de tres grandes estrategias: (a) escalamiento vertical: logrando que la innovación sea adoptada por la política pública e implementada a nivel nacional o subnacional; (b) escalamiento horizontal: expandiendo el programa a más personas o nuevas categorías de personas o replicando la innovación en otro contexto organizacional o territorial; y (c) escalamiento funcional: diversificando la innovación a través de la incorporación de nuevos componentes o funcionalidades a la propuesta original (World Health Organization, 2009).

A continuación se presenta la definición de cada tipo de escalamiento y como se contempla su aplicación a la iniciativa.

5.1. Escalamiento vertical

El primer tipo de escalamiento de la Alianza Somos Almacenes es su escalamiento vertical, esto quiere decir transformar una iniciativa piloteada en una política pública que puede ser implementada a nivel nacional o subnacional. Esta estrategia se basa en lograr que el Estado asuma el liderazgo de la implementación de la iniciativa. Este tipo de escalamiento requiere identificar al actor público que pueda estar interesado y que tenga la capacidad de expandir la iniciativa pública. En este tipo de escalamiento, se transfiere o coordina con organismos públicos para que la iniciativa se transforme en parte efectiva de la oferta pública.

a. Corto Plazo

Para lograr el escalamiento vertical a corto plazo la recomendación de diseño es que el programa sea co-ejecutado por la DEMA y Sercotec. La División será la encargada de liderar el diseño y seguimiento del programa, mientras que el Servicio de Cooperación Técnica quedará a cargo de la coordinación operativa de la llegada del programa a los territorios. Se propone que esto se haga a través de la licitación por parte de Sercotec del diseño y mantenimiento de

la plataforma del programa Somos Almacenes, asegurando la existencia del canal de articulación de la oferta de la Alianza.

A su vez Sercotec, especialmente a través de sus Centros de Negocios, deberá liderar el componente de asesoría contemplado en el diseño del programa. Los 62 Centros de Negocios a nivel nacional, deberían ofrecer asesoría para el acceso a la plataforma y a los servicios que alberga la Alianza. Esto se estima factible e idóneo ya que el propósito de la iniciativa y de sus componentes se encuentra enteramente alineado a la planificación estratégica de Sercotec y a los objetivos del programa Centros de Negocios. La existencia de la plataforma le permite a estos Centros cumplir con su mandato de articular con organizaciones público-privadas que existen en el territorio.

b. Mediano Plazo

A mediano plazo, y con el fin de extender el alcance del programa, se sugiere incluir a las Municipalidades del país como organismos clave en la ejecución del programa. La DEMA deberá hacer un llamado de capacitación remoto para que las Municipalidades que estén interesadas identifiquen una unidad en su interior a capacitarse en la facilitación del uso de la plataforma. Esto permitirá a las Municipalidades atender a una población objetivo que es de su interés, según manifestaron funcionarios municipales durante la etapa de investigación cualitativa. En vista que la plataforma es de muy fácil uso y está diseñada en su arquitectura para ser usada por las personas almaceneras de manera directa, la carga de trabajo para las Municipalidades es poca, y se concentra en dar a conocer la iniciativa y la plataforma, así como dar una capacitación inicial a las personas almaceneras que lo requieran. Las Municipalidades también son un excelente fuente de información para identificar necesidades de nueva oferta.

Se propone iniciar las capacitaciones a las Unidades Municipales a través de llamados abiertos y voluntarios, y complementar a mediano plazo con llamados de capacitación intencionados para aquellas municipalidades que no hayan manifestado interés de manera espontánea. Se deberá poner énfasis en aquellas que no cuenten con Centros de Negocios y donde, por ende, la asesoría contemplada en el corto plazo se encuentre más distante de las personas almaceneras.

5.2. Escalamiento horizontal

La estrategia obvia de escalamiento de una innovación es su expansión. Si el piloto demostró que funcionaba en un lugar o en un grupo de personas, lo esperable es que también funcione en otros lugares o con otras personas similares.

Para escalar una innovación es clave lograr estandarizarla, de manera de facilitar su implementación (Seelos & Mair, 2017). El diseño de la plataforma contemplado en esta

propuesta llevó a cabo esta estandarización, la cual constituye a lo largo del tiempo un portal de acceso que organiza la oferta actual y futura. El desafío en este escalamiento es la cobertura que tengan las iniciativas que alberga el programa a través de la Alianza público-privada.

a. Corto Plazo

A corto plazo el programa funciona con la cantidad de cupos de cada una de las iniciativas que lo contempla. Esto asegura que sea factible su operación de forma casi inmediata y facilita su implementación, ya que las organizaciones que forman parte de la iniciativa no necesitan tomar acciones adicionales durante el año 2024. Se deberá poner prioridad en el corto plazo a sumar nueva oferta a través de la incorporación de aliados adicionales que satisfagan las necesidades y servicios anteriormente descritos. En este sentido una prioridad será incorporar en la alianza a organizaciones que ofrezcan acceso a microcrédito para poder atender las necesidades de financiamiento del perfil 1, y ahondar en capacitación y asesoría pertinente para el perfil 3, que son las necesidades sobre las que se identificó mayor brecha en el estudio cualitativo.

b. Mediano Plazo

Durante el año 2025 se deberá establecer el incremento de cupos de la oferta existente y añadida para poder incrementar la cobertura de las iniciativas contenidas en la Alianza y así poder llegar a un mayor universo de personas almaceneras. Estos incrementos se deben ver reflejados en las iniciativas del año 2026 para la oferta pública y del 2025 o 2026 para la oferta privada, dependiendo de los tiempos y plazos de planificación de cada organización parte de la alianza.

Se sugiere que el escalamiento vertical a nivel municipal vaya acompañado al incremento de cupos del escalamiento horizontal. Esto es necesario ya que es un supuesto del diseño que a mayor difusión a través de los municipios debiera aumentar la cantidad de personas almaceneras que postulan a la oferta de alianza. Para atender esta nueva demanda por oferta resulta necesario incrementar los cupos disponibles para atenderla.

5.3. Escalamiento funcional

Una tercera estrategia de escalamiento es a través de la diversificación de la iniciativa. Es distinto a replicar la misma innovación en nuevos contextos o agregar en la política pública, en este caso el escalamiento se produce a través de la incorporación de nuevos componentes o funcionalidades a la propuesta original.

a. Corto Plazo

En el corto plazo para implementar el programa como está diseñado, se recomienda sumar aliados a la iniciativa que tengan la oferta específica que se detalla en las secciones anteriores. Es especialmente importante la incorporación de los Centros de Negocios y de organizaciones dedicadas al microcrédito, ya que son fundamentales para satisfacer las necesidades priorizadas en la investigación cualitativa. Los incentivos para las organizaciones se pueden resumir en dos grandes grupos:

- **Cumplimiento Efectivo de Metas Propias:** Existen organizaciones y empresas que tienen metas en temáticas abordadas por el Programa (ya sea cobertura en materia de capacitación, entrega de beneficios, etc), esto puede ser porque son instituciones públicas con metas de cobertura, o instituciones privadas con programas de responsabilidad social o de inversión social. En estos casos, el Programa Somos Almacenes es una iniciativa que permite facilitar el logro de esas metas al facilitar la comunicación y gestión del acceso a esa oferta.
- **Fortalecimiento de Rubro:** Existen organizaciones que se ven beneficiadas que el rubro de las personas almaceneras se fortalezca incrementando sus ventas por ejemplo, ya que al ser parte de la cadena de valor, este incremento les reditúa en mayores ventas. En general estas son empresas que son proveedoras de las personas almaceneras y que por lo tanto tienen interés en los almacenes como puntos de venta de sus productos o servicios. La mejora en la gestión y crecimiento de estos, presenta un escenario de ganancia para ambas partes.

Respecto de la oferta pública se debe iniciar por sumar a la alianza a toda la oferta del Minecon alineada. En materia de las organizaciones privadas o de la sociedad civil se recomienda, en aras de la transparencia y el potenciamiento de la iniciativa, abrir una convocatoria de aliados que compartan la importancia del programa y tengan oferta que sea conducente al logro de los objetivos e indicadores de la teoría de cambio. Los incentivos para las organizaciones privadas son diversos. En el caso de los nuevos negocios, por ejemplo, las personas almaceneras se vuelven canales para los servicios de empresas u organizaciones que los requieren. En el caso de las empresas que son proveedoras de las personas almaceneras el principal incentivo se basa en el supuesto que las acciones del programa mejorarán su capacidad de gestión del negocio, incrementando la demanda por los productos de los socios de la alianza.

b. Mediano Plazo

En el mediano plazo el diseño del programa y la Plataforma contemplan diversos mecanismos que permiten la identificación continua de necesidades. Estos mecanismos de retroalimentación y de medición de la satisfacción de las personas almaceneras con la oferta

son importantes para contribuir a mantener vigente y relevante la oferta del Programa Somos Almacenes. La plataforma tiene también contemplado un espacio en el cual organizaciones interesadas en sumarse a la Alianza puedan manifestar su interés, para que la DGMT pueda evaluar la pertinencia de sumarlas a la iniciativa.

Desde la DGMT y al alero de la gestión asociada al Componente 5 se deberá sistematizar las necesidades reportadas por las personas almaceneras y registrar el interés de las organizaciones o empresas de ser parte de la iniciativa. Esto es clave ya que la naturaleza de la iniciativa es de ser una Alianza Público Privada, que permita satisfacer necesidades a través de la suma de esfuerzos del sector público y privado. A partir de este análisis se podrá ir sumando oferta nueva al programa, en el espíritu de la iniciativa.

La DGMT deberá compartir la sistematización de estos canales con los miembros de la Alianza actuales gestionando en conjunto la creación de oferta específica para abordar las necesidades declaradas. La plataforma crea por primera vez un canal por el cual las personas almaceneras pueden dirigir sus necesidades, ideas e inquietudes a la DGMT, el que resulta valioso para la mejora continua del programa. Esto es especialmente importante en materia de acceso asesoría, subsidios y financiamiento, ya que son tres áreas donde actualmente la oferta no alcanza en cupos para todas las personas almaceneras y donde además, como se mencionó anteriormente debe ajustarse para ser pertinente a los perfiles y necesidades de los distintos tipos de personas almaceneras. El ejemplo más saltante es la necesidad de incorporar oferta en materia de microcrédito y oferta de créditos con perspectiva de género.

Mantener la visibilidad y reconocimiento constante al rol que juegan los socios de la Alianza es un tema importante a considerar para el escalamiento a mediano plazo. Es necesario reconocer el aporte de los distintos actores de manera sistemática y comunicar desde la DGMT el aporte y logros de las distintas iniciativas de forma individual y agregada, demostrando a través del seguimiento de los indicadores del programa, el alcance y logros que tienen esfuerzos conjuntos entre el sector privado y público.

La arquitectura de la plataforma presenta la flexibilidad necesaria para acoger la oferta a corto y mediano plazo que permita el escalamiento funcional. El diseño y mantenimiento deberá contemplar esta flexibilidad, la que es necesaria para para poder gestionar de forma rápida nueva oferta o cambios en la ya existente, haciendo de la plataforma un instrumento dinámico que permita mantener el interés de las personas almaceneras en el programa vigente a lo largo del tiempo.

6. *Sprints* de diseño

6.1. Testeo con personas almaceneras

Durante esta etapa se buscó testear la arquitectura propuesta de la plataforma. Para hacer esto, se desarrolló una serie de wireframes en baja fidelidad que permiten mostrar de forma fácil y gráfica cómo se plasma la arquitectura de un sitio en un prototipo de sitio web. Esto permite que las personas puedan interactuar con la plataforma y de esta manera evaluar su entendimiento, flujos de navegación y usabilidad de la arquitectura. Analizando su pertinencia, etiquetado y agrupación de contenidos.

En paralelo, se desarrolló una pauta para guiar el *sprint* de testeo, definiendo como indicadores la eficiencia - es decir si la tarea se logra realizar sin necesidad de ayuda, la eficiencia o cantidad de errores y por último la satisfacción, la cual es medida a través del *System Usability Scale*⁷.

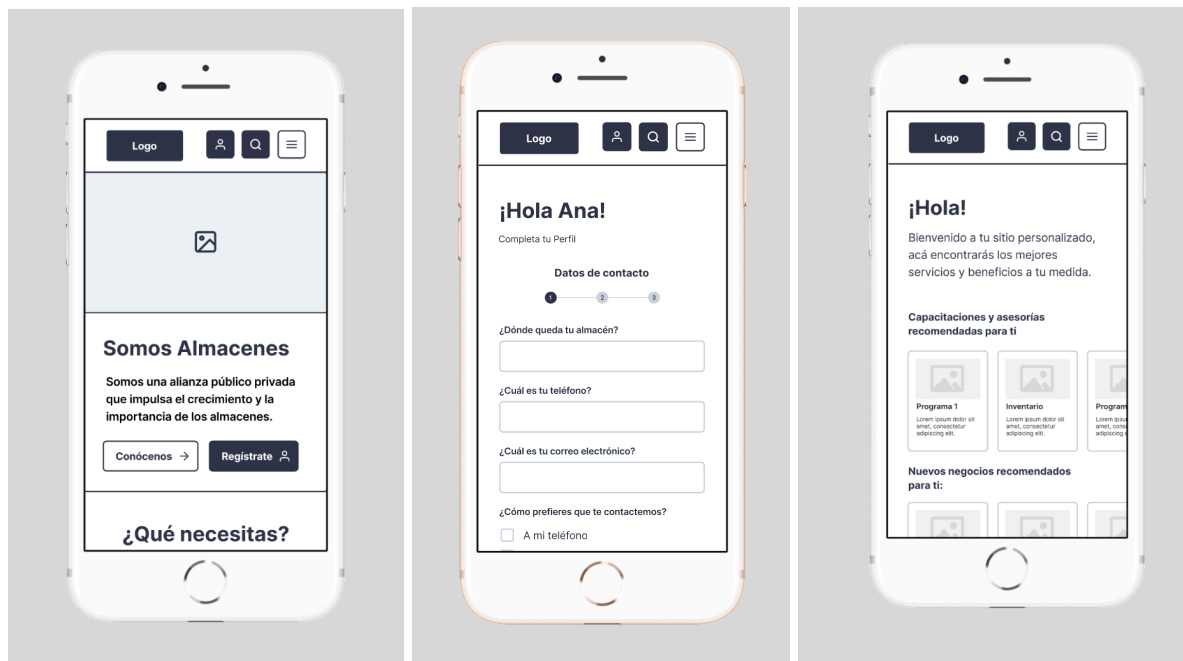
El testeo y su respectiva pauta fueron diseñados considerando la participación de 5 personas usuarias, siguiendo con la normativa de los testeos de usabilidad definida por Nielsen & Landauer (1993). Adicionalmente, los testeos se desarrollaron usando plantillas en *mobile* (celular), puesto que este es el dispositivo de uso más masificado en el perfil de personas almaceneras.

Las tareas definidas en el test buscaron analizar el comportamiento en contexto de uso de determinadas acciones que se pueden dar en la plataforma, considerando algunas más simples, como es acceder a un curso de capacitación, y otras más complejas, como registrarse y perfilarse. Las tareas se diseñaron con el objetivo de hacer del sitio un instrumento válido para cumplir los objetivos que los usuarios tienen.

⁷ El System Usability Scale es un cuestionario de 10 preguntas que se realiza al final del testeo, permite medir la usabilidad percibida del usuario testeado y permite comparar con otros en cumplimiento con la norma ISO 9241-11.

En base a las tareas, se crearon todas las pantallas necesarias, considerando los distintos caminos desde los cuales los usuarios pueden llegar a ellas, como por ejemplo: menú, buscador, sección, sitio personalizado, etc. De esta manera se busca acercar el sitio a las distintas maneras que naturalmente las personas pueden navegar un sitio determinado. Como complemento, el testeo consideró una breve encuesta para definir el rango etario de las personas participantes y su uso de herramientas digitales.

Imagen 2: Pantallas de testeo - versión 1⁸.



Fuente: Elaboración propia

El primer testeo se realizó en el Centro de Negocios de Sercotec de Puente Alto, con 4 personas usuarias convocadas por la DEMT, a lo cual se sumó una quinta persona en una instancia de testeo en terreno, lo cual permitió detectar una serie de mejoras, siendo la principal la necesidad de separar el componente de Financiamiento y Subsidio en dos elementos separados dada la alta aversión al riesgo y desconfianza de las instituciones de financiamiento existentes. En ese sentido, se resalta la importancia de ser cuidadosos en cómo se presentan estos instrumentos para evitar que Somos Almacenes como programa en su totalidad se asocie a un programa que busca lucrar de alguna manera con las personas almaceneras.

⁸ [Acceso a prototipo 1.](#)

Imagen 3: Sprint 3 - Centro de Negocios Sercotec - Puente Alto



Fuente: Propia.

Otro elemento que requirió mejoras fue el flujo de perfilamiento, el cual en varios casos no se entendió explícitamente como una interacción que permite a la plataforma entregar recomendaciones más acorde al perfil de la persona almacenada. En ese sentido, se destaca la importancia de tener una cantidad de preguntas acorde al perfilamiento, teniendo cuidado en no excederse en la cantidad, lo cual puede significar el abandono prematuro de las personas usuarias. También se levantó la necesidad de modificar los nombres de los distintos estados de desarrollo de un almacén - naciente, intermedio y emprendedor - puesto que algunas

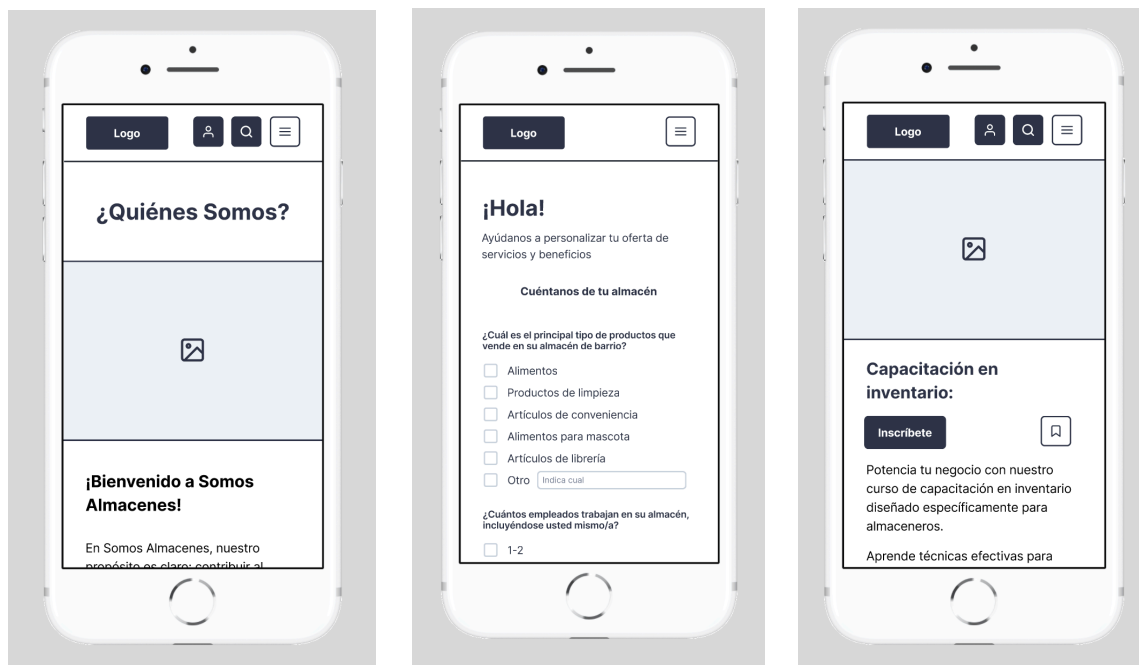
personas comentaron que los conceptos podían ser confusos dependiendo de la interpretación de cada uno, en especial en cuanto al término “emprendedor”.

Por último, se destacó la importancia de incorporar a la plataforma una sección de proveedores, donde las personas puedan saber a quién contactar dentro de las mismas empresas parte de la alianza, así como otros servicios (arreglo de computadores, venta de refrigeradores, diseño de muebles, etc.)

A modo general, la plataforma fue bien evaluada por las personas testeadas, quienes mencionaron la importancia de contar con un espacio donde puedan acceder a toda la información y preguntarle a sus pares por consejos y recomendaciones. En cuanto a los resultados del SUS, este dio un total de 87 puntos, lo cual estima la usabilidad del sitio como “aceptable”⁹.

Los resultados del testeo fueron analizados y se volvió a realizar una segunda variación de la plantillas y pauta, permitiendo iterar en un cuarto y último *sprint*. Este se desarrolló en el Centro de Negocios de Sercotec de Estación Central, con la participación de 3 personas usuarias convocadas por la DEMA, a lo que se sumaron posteriormente 2 testeos en terreno adicionales. En esta oportunidad, se volvió a testear la plataforma con los mismos objetivos del *Sprint 3*, pero esta vez aplicando las mejoras detectadas con las personas almaceneras.

Imagen 4: Pantallas de testeo - versión 2¹⁰.



⁹ El puntaje de SUS se clasifica en 3: 0-50 (no aceptable), 51-70 (marginal), 71-100 (aceptable).

¹⁰ [Acceso a prototipo 2.](#)

Fuente: Elaboración propia.

Esta nueva versión de la arquitectura permitió superar las principales problemáticas y logró explicitar de mejor forma elementos como el perfilamiento y el sitio personalizado de Somos Almacenes. En cuanto a los resultados del SUS, en esta segunda instancia fueron de 88 puntos en total, mejorando levemente en comparación al primer testeo.

Imagen 5: Sprint 4 - Centro de Negocios Sercotec - Estación Central



Fuente: Propia.

Adicionalmente, se destaca la importancia de testear el lenguaje y conceptos utilizados para describir la oferta de servicios y beneficios de la alianza al momento de desarrollar la plataforma, lo cual tendrá una importancia clave en el entendimiento del programa y sus distintos elementos por parte de las personas usuarias.

6.2. Encuesta de satisfacción

Como parte del *sprint* 3, se elaboró una encuesta para medir la satisfacción con los componentes del programa. Este instrumento tiene por propósito evaluar la eficacia y

pertinencia del programa piloto diseñado para las personas almaceneras. A pesar de que la muestra inicial a encuestar sea reducida (6 personas) y funciona como validación del instrumento, se espera que la DEMA pueda ajustarlo según los resultados obtenidos y aplicarlo en poblaciones de mayor envergadura.

A través de la medición de la satisfacción de los usuarios, se pretende dirigir un proceso de mejora continua y escalamiento del programa a nivel nacional, en consonancia con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Hacienda y la Dirección de Presupuestos de Chile (Dipres) para optimizar la eficiencia y eficacia del gasto público (Hacienda, s/f).

La elección de instrumentos cuantitativos se sustenta en su capacidad para evaluar, medir y replicar resultados, lo que facilita la generalización de los hallazgos conforme a los principios de la inferencia estadística (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El diseño de este instrumento se fundamenta en una revisión exhaustiva de los términos de referencia, así como en los resultados obtenidos de la revisión de literatura, entrevistas y talleres realizados por el equipo consultor. Se toma como referencia la Medición de Satisfacción Usaria del Ministerio de Hacienda y se adaptan y ajustan los elementos según las necesidades específicas del programa Somos Almacenes. En este sentido, se ha decidido profundizar en las características de personas almaceneras, reconociendo su importancia para orientar la satisfacción hacia la pertinencia de la solución propuesta. Desde el trabajo previo del equipo, se ha constatado que el perfil del usuario es crucial para potenciar su labor como persona almacenera, destacando la relevancia del enfoque de género.

Es importante señalar que, para medir un concepto abstracto como lo es la satisfacción de los usuarios respecto de este programa, resulta necesario dividirlo y establecer dimensiones y subdimensiones en caso de ser necesario, hasta llegar a indicadores empíricos que se puedan observar de forma directa. Este proceso se define como la operacionalización de conceptos y variables. Estos indicadores pueden conocerse a través de preguntas de un cuestionario, y para ello, es fundamental que estas preguntas tengan un lenguaje claro, que no deje espacio para interpretación y que aborde una sola variable a la vez (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Los resultados de un cuestionario, pese a su fundamentación conceptual y empírica, deben tomarse con cautela, ya que solo aproximan un concepto abstracto. Lo crucial es cómo estos datos sirven para tomar decisiones. En este caso, las preguntas se seleccionaron en función de los elementos relevantes para los distintos perfiles de usuario, que podrían influir en sus experiencias con el programa. Respecto a la satisfacción, el criterio principal fue cómo la información podría mejorar el producto en términos de pertinencia y escalabilidad.

A continuación, se detallan las variables a evaluar y sus respectivas justificaciones.

1. Presentación y caracterización

El cuestionario se inicia con una presentación que declara sus objetivos y duración, así como sus aspectos éticos, entre los que se destaca la falta de beneficios directos o consecuencias negativas al responder, así como el carácter confidencial de las respuestas.

“Bienvenido/a a la encuesta de satisfacción del programa “Somos Almacenes”.

Agradecemos su participación en esta importante iniciativa, cuyo objetivo es fortalecer y hacer crecer los negocios de las personas almaceneras de Chile.

Este cuestionario tiene por objetivo conocer su satisfacción con el diseño del programa, completarlo tomará aproximadamente 5 minutos. Su opinión es fundamental para el éxito y la mejora continua de esta iniciativa.

Agradecemos su participación y aseguramos que tus respuestas serán tratadas de forma confidencial.

Muchas gracias”

Después de la presentación, se incluyen las preguntas de caracterización, las cuales tienen como objetivo principal permitir, durante la etapa de análisis, la investigación de posibles relaciones entre las características individuales de los participantes y su grado de satisfacción respecto al programa y a sus respectivos componentes (Nombre y edad).

Para cumplir con los términos de referencia que destacan la perspectiva de género en todas las etapas del diseño y prueba del programa, se añadirá una pregunta sobre el género del participante, con opciones de hombre, mujer, otro, o prefiere no decir. Esta pregunta busca entender si hay diferencias de género en la satisfacción con el programa y cómo estas pueden influir en variables importantes para el crecimiento y éxito de los negocios. Para ello, se siguieron los lineamientos del documento “Análisis de Género en Evaluaciones de Programas Públicos” de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (octubre, 2022).

Posteriormente, se solicitará a cada participante que indique su región y comuna. Esta información busca contribuir a la toma de decisiones futuras, ya que permitirá tener una comprensión más precisa de la distribución geográfica y demográfica de los participantes.

Luego, se procederá a la preguntas de caracterización del almacenero/a:

Tabla 2. Preguntas y dimensiones de sección 1 (presentación y caracterización) de la encuesta de satisfacción

Dimensión	Pregunta
<p>Experiencia como almacenero/a: esta dimensión busca conocer la experiencia y trayectoria de los almaceneros en el sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hace cuántos años trabaja como almacenero/a • ¿Cómo clasificaría el giro de su almacén? (Producto que más vende ej. verdulería, <i>minimarket</i>, emporio sano, etc.)
<p>Gestión del Negocio: esta dimensión comprende aspectos relacionados con la gestión financiera y operativa del negocio de almacén.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo administra los ingresos del almacén y su dinero personal? • ¿Es el almacén la principal fuente de ingresos de su familia? • Ofrece algún servicio complementario en su almacén (por ejemplo Correos de Chile, Servicios de Comida, Caja Vecina, etc)
<p>Redes sociales y familiares: esta dimensión analiza la participación de la familia y la integración en redes sociales en el contexto del negocio de almacén.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuenta con apoyo de familiares en la gestión del almacén? • ¿Sus familiares reciben sueldo? • ¿Tiene personas contratadas para trabajar en el almacén? En caso afirmativo, ¿estas personas son parte de su familia o son externas? • ¿Participa en algún grupo o red de almaceneros? <ul style="list-style-type: none"> ○ En caso de haber contestado Sí ¿Qué tipo de red es?
<p>Acceso a recursos financieros: esta dimensión explora el acceso del almacenero/a a recursos financieros externos, como créditos bancarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuenta con una cuenta bancaria para el almacén? • ¿Con qué banco? • ¿Cuenta con una cuenta bancaria personal? • ¿Ha recibido algún subsidio o programa público para mejorar la operación de su almacén? • ¿Ha recibido algún crédito para la operación de su almacén? <ul style="list-style-type: none"> ○ En caso haya contestado que sí ¿En qué institución solicitó el crédito que obtuvo?
<p>Confianza: esta dimensión evalúa los niveles de confianza del almacenero/a en diversas instituciones y entidades que pueden afectar su negocio.</p>	<p>Las categorías de respuesta para estas preguntas corresponden a una escala Likert de 1 a 5, donde 1 corresponde a "nada de confianza", 2 a "poca confianza", 3 a "neutral", 4 a "bastante confianza" y 5 a "total confianza".</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida confía en las instituciones financieras para obtener créditos o préstamos para su almacén? (por ejemplo, Bancos, Cajas de Compensación, etc.) • ¿En qué medida confía en las instituciones gubernamentales para brindar apoyo y asistencia a los negocios de almacén? • ¿En qué medida confía en los Municipios para brindar apoyo y asistencia a los negocios de almacén?

Fuente: Elaboración propia.

2. Nivel de satisfacción con el programa

El objetivo de esta sección es evaluar la satisfacción general de los usuarios con el programa y sus componentes. El programa se compone de varias áreas de acción destinadas a mejorar el desempeño y desarrollo de personas almaceneras. A continuación, se detallan las preguntas para conocer la satisfacción de los usuarios con cada uno de estos.

Todas las preguntas serán evaluadas utilizando una escala Likert, donde los participantes deberán asignar un valor del 1 al 5 a cada pregunta. En esta escala, el valor 1 representa "totalmente insatisfecho/a", el valor 2 indica "insatisfecho/a", el valor 3 significa "neutral o ni satisfecho/a ni insatisfecho/a", el valor 4 corresponde a "satisfecho/a", y el valor 5 representa "totalmente satisfecho/a". Esta categoría de respuesta se privilegia por su adecuado uso en la medición de satisfacción, permitiendo una evaluación clara y comparativa de la percepción de los participantes respecto al programa (Díaz-Perera, Georgia et al 2022).

Las preguntas se orientan siempre en una dirección para no crear error estadístico, por eso las preguntas son fraseadas en positivo; cuando mayor es el valor de la respuesta siempre significa una mayor satisfacción.

Tabla 3. Preguntas y dimensiones de sección 2 (nivel de satisfacción con el programa) de la encuesta de satisfacción

Dimensión	Pregunta
Capacitación y asesoría	<ul style="list-style-type: none">• Me parece importante que el programa Somos Almacenes cuente con Capacitación• Me parece importante que el programa Somos Almacenes cuente con Asesoría Personalizada
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none">• Me parece importante que el programa Somos Almacenes facilite el acceso a subsidios• Me parece importante que el programa Somos Almacenes facilite el acceso a créditos
Nuevos negocios	<ul style="list-style-type: none">• ¿Le gustaría que el programa Somos Almacenes facilite la creación de nuevos negocios?
Potenciar comunidades	<ul style="list-style-type: none">• ¿Le gustaría que el programa Somos Almacenes me ayude a conocer a otras personas almaceneras?• ¿Le gustaría que el programa Somos Almacenes me ayude a conocer grupos de personas almaceneras?

Fuente: Elaboración propia.

3. Satisfacción global

Finalmente, se presenta un conjunto de preguntas para evaluar la satisfacción global con el programa en su conjunto.

Se hace esta pregunta que se utiliza transversalmente en el campo de evaluación de satisfacción de cursos y capacitaciones por su validez y consistencia estadística para englobar la satisfacción general en un proceso (Díaz-Perera, Georgia et al 2022).

- En una escala del 1 al 7 donde 1 es “poco interesado” y 7 es “muy interesado”, ¿qué tan interesado estaría en participar en el programa Somos Almacenes?
- En una escala del 1 al 7, ¿qué nota le pondría al programa?

Preguntas abiertas: permiten a los participantes expresar sus opiniones y experiencias de manera libre y detallada. A través de estas preguntas, se obtiene información cualitativa valiosa que complementa los datos cuantitativos recopilados a través de las escalas Likert.

- ¿Qué componente del programa Somos Almacenes considera que sería más útil para usted y por qué? (Asesoría, crédito, Capacitación, Asesoría, etc.)
- ¿Cuál sería el mayor desafío o dificultad para que usted participe en el programa Somos Almacenes?
- ¿Hay algún aspecto importante sobre el que le gustaría recibir apoyo y que no se haya abordado en las preguntas anteriores?

El diseño del cuestionario busca capturar de manera integral la experiencia y las percepciones de los participantes en relación con el programa propuesto. A través de preguntas que abordan distintas dimensiones, desde la experiencia como almacenero/a hasta el acceso a recursos financieros y la confianza en instituciones relevantes, se pretende obtener información detallada que permita comprender mejor las necesidades, desafíos y oportunidades de los almaceneros participantes.

4. Resultados de la encuesta *Sprint 3*

Como se mencionó anteriormente, la muestra inicial de la encuesta fue reducida y funcionó como validación del instrumento para que la DEMA pueda replicarlo en poblaciones de mayor envergadura. Aún así, a continuación, se presentan los resultados de la encuesta:

Caracterización

De los encuestados 2 son mujeres y 3 hombres, con un promedio de edad de 46 años. Todos los encuestados son de la Región Metropolitana: 3 de la comuna de Puente Alto, 2 de la comuna de Pudahuel, y 1 de la comuna de Estación Central. En promedio, llevan más de 10

años trabajando como almaceneros/as, sólo dos encuestados reportaron llevar entre 1 a 5 años desempeñándose en ese rubro.

Respecto a la administración y gestión financiera de los almacenes, un 66,6% de los encuestados administra los ingresos del almacén y su dinero personal de forma conjunta. Las cuentas bancarias pertenecen al Banco Estado, Santander, Falabella y Banco de Chile 5 de 6 de las personas encuestadas manifiestan que el almacén es su principal fuente de ingreso. Un 66,6% reporta contar con apoyo de familiares en la gestión de su almacén y ninguno recibe un sueldo por esto. Además, un 66,6% manifiesta contar con una persona contratada para su almacén que no sea familia, 3 personas reportan tener 1 persona contratada y, sólo 1 persona reporta contar con más de 3 personas contratadas.

Sobre participación social, el 50% de las personas encuestadas dice participar de un grupo o red de almaceneros, generalmente en otras plataformas distintas a WhatsApp.

Al preguntar por subsidios y financiamiento, 3 almaceneros/as manifiestan haber recibido subsidios o programas públicos para su almacén. Y 4 de 6 reportan haber recibido algún crédito para su almacén (Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios - FOGAPE del Banco Santander o del Banco Estado).

Al abordar preguntas sobre confianza en instituciones financieras, las personas encuestadas tienen opiniones y experiencias distintas, 3 encuestados/as mencionan confiar bastante en las instituciones financieras, mientras que 2 de 6 no confían (dándole puntaje de 1). Sucede lo mismo con los municipios, en promedio se confía un 2,6 en su apoyo y asistencia, en una escala de 1 a 5. Al mirar la confianza en instituciones gubernamentales, las opiniones y experiencias suelen ser más parecidas con una confianza generalizada entre quienes respondieron (promedio de 4,7 en la escala de 1 a 5).

Satisfacción con los componentes

Al preguntar sobre los componentes del programa Somos Almacenes, todos los encuestados mencionan que la capacitación es muy importante, requiriendo de cursos en finanzas personales y del local, administración de negocios, inventario, *marketing* digital y contabilidad. La asesoría personalizada también se considera de mucha importancia para las personas encuestadas, mencionaron temas como finanzas del local, *marketing* digital, digitalización y modernización de los almacenes e inventario.

Respecto al acceso a subsidios, las personas encuestadas manifiestan que es importante considerarlo dentro de lo que ofrece el programa, pero al preguntar por facilitación de acceso a financiamiento, en general no es tan demandado.

Sobre la creación de nuevos negocios, todas las personas encuestadas manifiestan que les gustaría contar con ese apoyo en el programa. Respecto a potenciar comunidades y conocer a otras personas almaceneras, 5 de 6 personas mencionan que les gustaría ser parte de grupos y conocer otras personas almaceneras de manera individual.

Satisfacción general con el programa Somos Almacenes

En general, todos los encuestados mencionan que están interesados en participar del programa (un promedio 6,8 de la escala de 1 a 7). Y, los componentes más valorados son capacitación y asesoría, luego financiamiento (subsidios y financiamiento) y por último, potenciar redes y comunidad.

Uno de los principales desafíos o dificultades que ven de participar en el programa refieren al tiempo que manejan las personas almaceneras dado que es difícil salir del puesto de trabajo por las diferentes necesidades del almacén (llegada proveedores, orden de inventario, etc).

Por otro lado, les gustaría recibir apoyo en temas de vincular el acceso a proyectos y programas de distintos proveedores, un sistema único de información sobre subsidios, apoyos a negocios, entre otros. Y, les gustaría tener contacto con personas que tienen las mismas necesidades que ellos y acompañarse y recibir ayuda a través de mentorías.

Finalmente, las personas encuestadas califican el diseño del programa Somos Almacenes con una nota 6 (escala de 1 a 7).

6.3. Taller de validación Alianza

En base a los resultados obtenidos de los *sprints* 3 y 4, se realizaron ajustes a la arquitectura propuesta y una última versión de los wireframes de la misma. Estos fueron presentados a un taller de validación remoto con los miembros de la alianza Somos Almacenes para recoger sus impresiones de la plataforma. Si bien esta contempla a las personas almaceneras como su usuario objetivo, es importante considerar la opinión de los miembros de la alianza en tanto ellos cumplen un rol clave en alimentar el contenido de la plataforma a través de su oferta de servicios y beneficios.

En esta instancia se discutieron los alcances de la plataforma y el rol que tendrán los distintos miembros, así como su percepción de la plataforma Somos Almacenes. Uno de los elementos levantados en esta ocasión responde precisamente a trabajar en explicitar el rol de los miembros y llegar a acuerdos respecto a sus responsabilidades, así como buscar formas de “capacitar” a todos los integrantes de manera que puedan apoyar en la difusión y primer acercamiento de la plataforma a las personas almaceneras a través de los proveedores en terreno.

Por último, se levantó la necesidad de dar mayor visibilidad a los miembros de la alianza, destacando la colaboración público privada de la iniciativa, articulada a través de una entidad pública que da confianza hacia las personas almaceneras.

7. Plataforma programa Somos Almacenes

7.1. Arquitectura de la plataforma

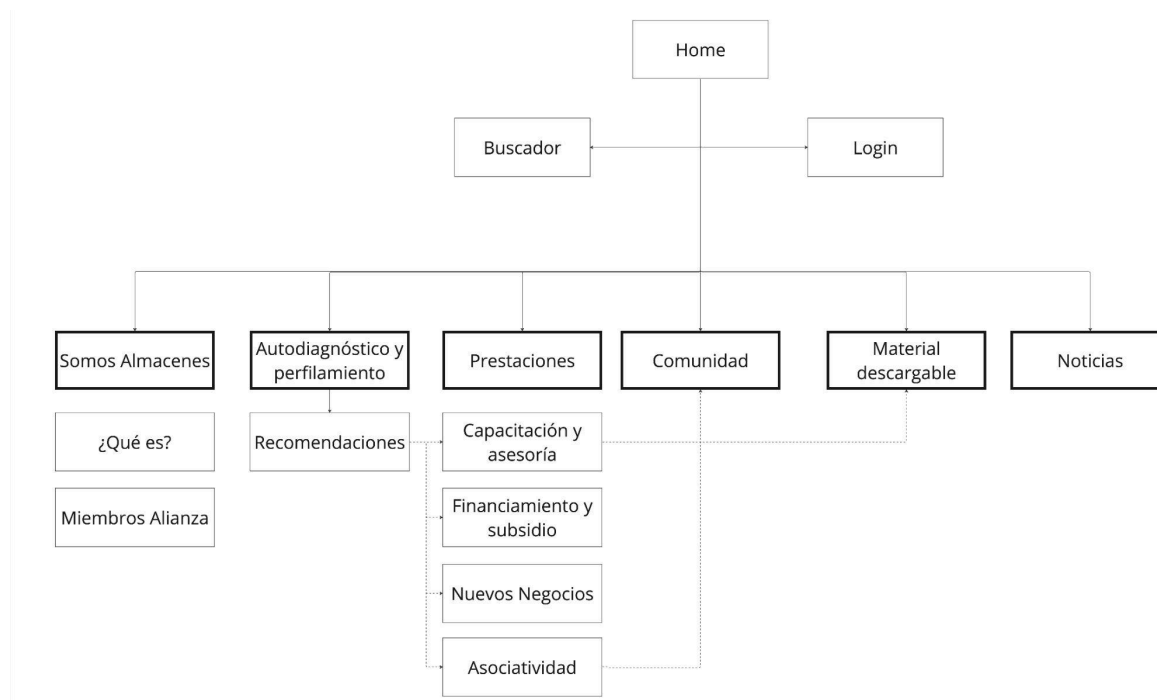
La arquitectura de la información de un sitio se define como la “combinación de organización, etiquetado, búsqueda y sistemas de navegación dentro de sitios web e intranet” (Morville y Rosenfeld, 2006, p. 4). El concepto arquitectura se utiliza como analogía para describir la importancia de estructurar los contenidos de una cierta manera, tal como en la arquitectura tradicional un diseño en específico puede ayudar la navegación dentro de un espacio físico, la organización de los distintos elementos que componen un sitio web y cómo estos se relacionan entre sí, afectan profundamente la comprensión de la información, haciendo que esta sea más encontrable y fácil de entender.

Bajo esta lógica, la arquitectura de un sitio web determinado no tiene una sola respuesta correcta, puesto que la información y la clasificación de los distintos contenidos de un sitio siempre dependen del lenguaje y cómo éste es entendido, así como también siempre se trabajará con contenidos heterogéneos, por lo que hay distintas formas de navegar un mismo sitio. Por último, existen múltiples perspectivas y modelos mentales desde donde se puede concebir una arquitectura, por lo que surgen distintas formas de jerarquizar y categorizar la información, nombrar los contenidos y etiquetarlos, navegarlos y encontrarlos a través de motores de búsqueda.

En el contexto del programa Somos Almacenes, la arquitectura de la plataforma fue desarrollada considerando inicialmente los componentes desarrollados previamente y ajustados en base a lo detectado en la fase de detección de necesidades¹¹. Este primer acercamiento fue luego testeado a través de 2 *Sprints* distintos con personas almaceneras y miembros de la alianza, permitiendo iterar y llegar a una propuesta final.

¹¹ Para más información, revisar informes 1 y 2 de la consultoría.

Imagen 6: Mapa Arquitectura - Borrador inicial

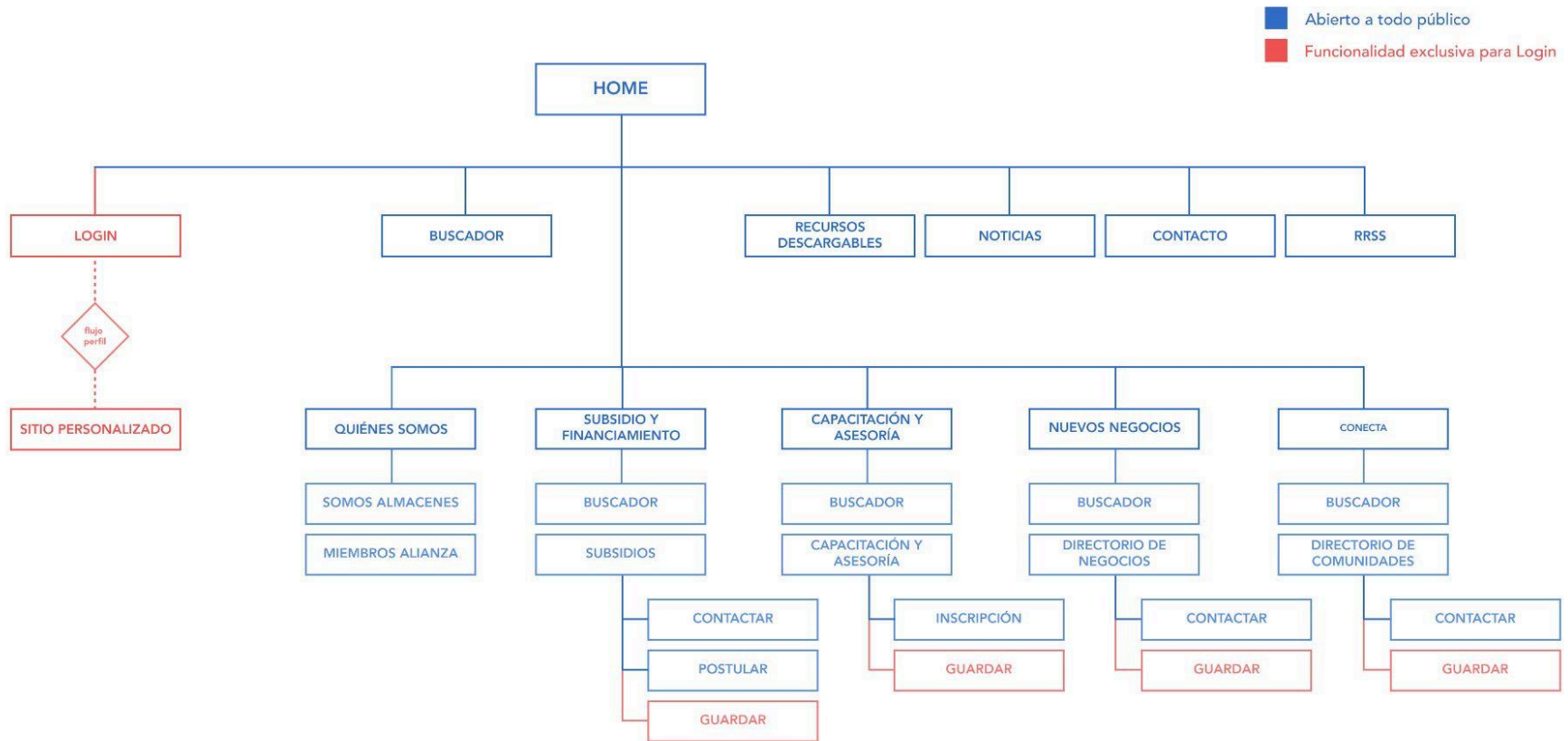


Fuente: Elaboración propia.

En un comienzo, se desarrolló un borrador para definir cómo irían estructurados preliminarmente los distintos componentes del programa, el cual fue presentado a la contraparte durante una reunión y luego detallado en base a la Teoría de Cambio presentada en este mismo informe. A continuación, se trabajó en el desarrollo de una arquitectura en base a los componentes y los hallazgos y necesidades de las personas almaceneras.

Es importante acotar que el mapa presenta una taxonomía jerárquica, donde los contenidos están claramente definidos en una primera línea jerárquica que permite ir ordenando los distintos elementos que se irán incorporando a la plataforma de manera ordenada y etiquetada. Esto es especialmente importante considerando la importancia de la iniciativa de ser un articulador de la oferta de servicios y beneficios ya existentes, permitiendo ordenar toda la información y oferta disponible de forma clara para todos los involucrados.

Imagen 7: Mapa Arquitectura - Versión 1

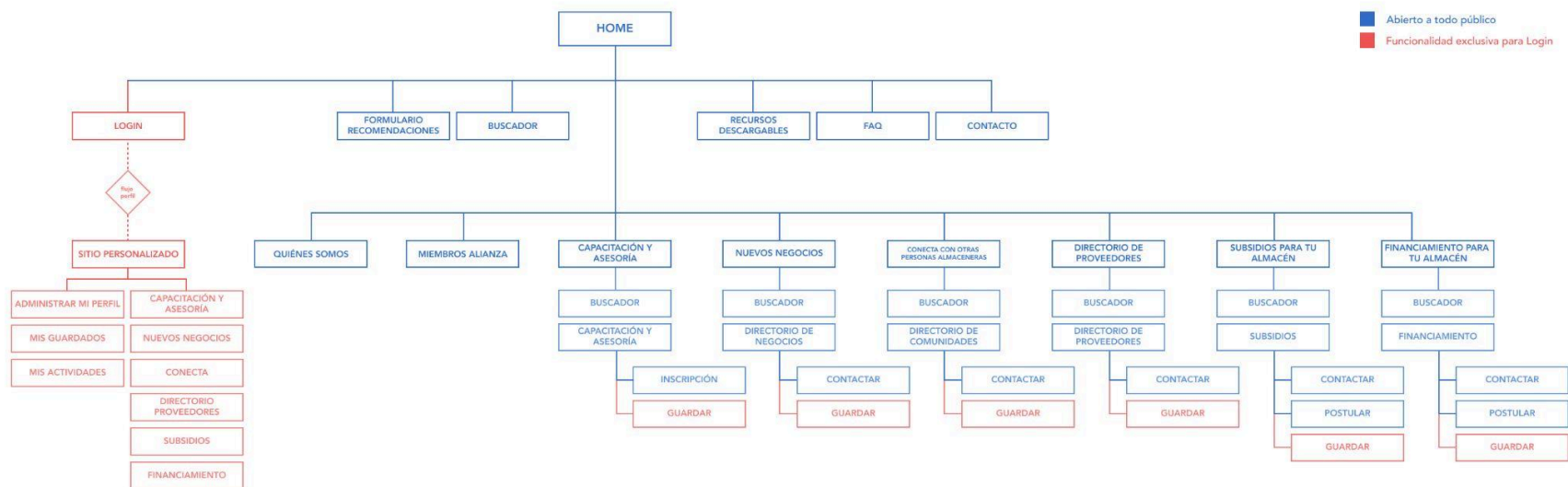


Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado el *sprint* 3 y el taller de recomendaciones con miembros de la alianza, se procedió a desarrollar la versión final de la arquitectura de la plataforma Somos Almacenes. Los principales cambios, como ya fue mencionado anteriormente, fue la

separación de “subsidio y financiamiento”, la incorporación de un directorio de proveedores, dar mayor visibilidad a la página de miembros de la alianza y

Imagen 8: Mapa Arquitectura - Versión Final¹²



Fuente: Elaboración propia.

¹² Para acceder al Mapa de Arquitectura en PDF [hacer click aquí.](#)

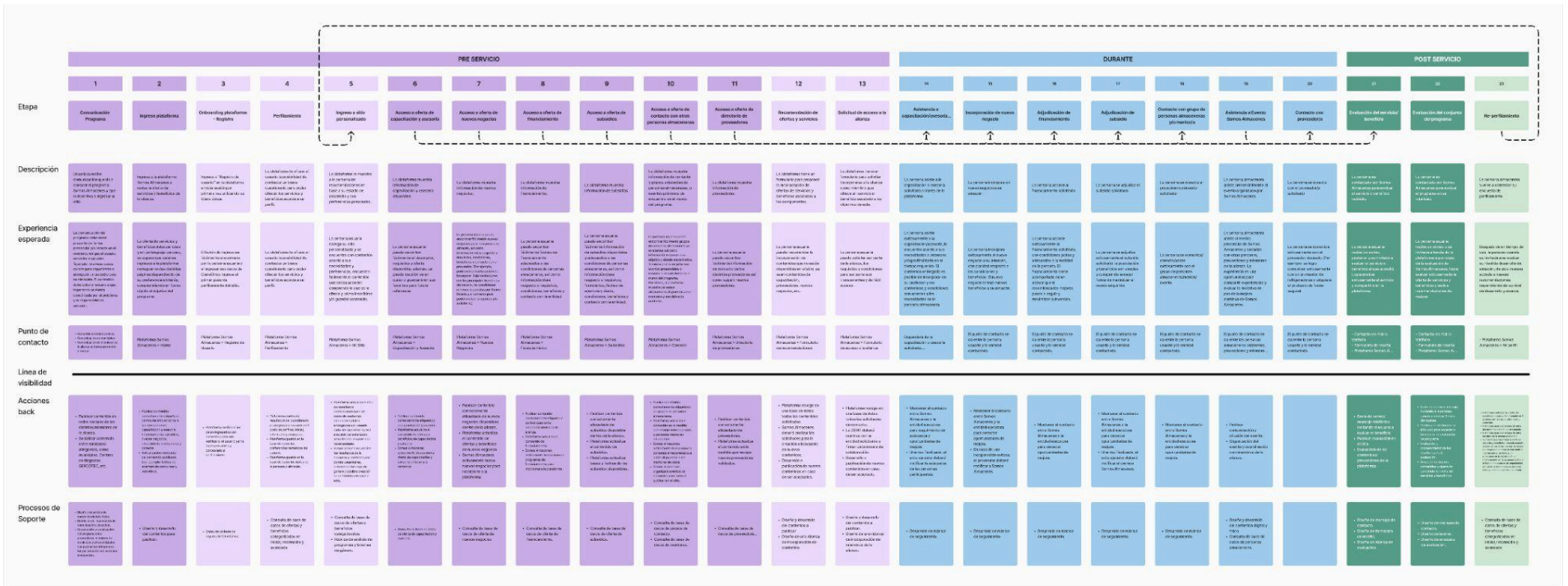
7.2. *Blueprint*

Los *blueprint de servicios* “consisten en varias capas de información. Es la interacción entre estas capas lo que provee una visión sistémica de la experiencia de un servicio” (Kalbach, 2016. P. 239). En ese sentido, son una herramienta de visualización que permiten explicitar la separación entre las interacciones *frontstage* o de primera línea, y las interacciones *backstage* o segunda línea¹³, permitiendo mantener una visión alineada respecto a todo lo que tiene que suceder para que se pueda ejecutar un servicio en particular.

En el caso del programa Somos Almacenes, el *blueprint* de servicio contempla las 3 grandes macro etapas, el *pre servicio*, el *durante el servicio* y el *post servicio*, poniendo especial énfasis en las actividades del *pre servicio*, que es donde están contenidos los mayores esfuerzos por parte del programa en términos de la plataforma. En ese sentido, la plataforma se concibe como un espacio que facilita que las distintas personas almaceneras puedan acceder a los servicios a través de la recomendación perfilada de los distintos componentes - capacitación, financiamiento, acceso a subsidios, contacto con proveedores, otros almaceneros, etc. - a la vez que la iniciativa debe cumplir distintos hitos a lo largo del servicio para poder hacer seguimiento a la oferta de servicios y beneficios existentes así como la coordinación de futuras iniciativas a desarrollar. En el caso de la etapa del *Durante*, el servicio pasa a desarrollarse de manera externa dependiendo del servicio adquirido por el usuario y los términos definidos por el ejecutor, por ejemplo: acceder a un curso de capacitación presencial en un Centro de Negocios de Sercotec. En ese sentido, Somos Almacenes pasa a tener un rol en el *backstage* del servicio a través del seguimiento de los servicios adquiridos y la evaluación de los mismos. Por último, en la etapa Post Servicio, se considera importante que las personas almaceneras sean invitadas a evaluar el servicio adquirido, así como eventualmente la posibilidad de ser re-perfilados para ofrecer servicios acorde en la medida que van desarrollándose y transitando de un perfil a otro.

¹³ Las interacciones *frontstage* son aquellos puntos de contacto entre el usuario y el personal del servicio que es visible para el cliente o usuario. Las interacciones *backstage* son todas aquellas actividades y procesos que se realizan fuera de la vista del usuario.

Imagen 9: *Blueprint* del programa Somos Almacenes¹⁴



Fuente: Elaboración propia.

¹⁴ Para acceder al *Blueprint* en PDF [hacer click aquí](#).

7.3. Perfiles y viajes de usuario

Durante la primera fase de la consultoría, donde se realizó el proceso de investigación cualitativa, se definieron 3 perfiles diferentes de personas almaceneras, los cuales se describen de la siguiente manera:

Almacenes iniciales: Estos almacenes corresponden a aquellos que están en una fase muy naciente del negocio o son una fuente de ingreso complementaria de un grupo familiar. Tienden a tener una oferta limitada de productos y una venta más esporádica. Usualmente son atendidos por sus dueños en sus mismos hogares. Además, son particularmente aversos al riesgo y desconfiados, lo que impacta profundamente su toma de decisiones respecto al negocio. Dentro de este perfil se destaca un subgrupo de personas que no tienen interés en crecer su negocio más allá, ya sea porque no lo ven como algo necesario o porque no se sienten capacitados de enfrentar los desafíos que esto requiere. Usualmente este subgrupo está conformado por personas adultas mayores que utilizan el almacén como una fuente de ingreso complementaria y como una forma de mantenerse activos.

Almacenes intermedios: corresponden a un perfil más desarrollado de almacén, donde hay más experiencia en el negocio y manejo de elementos básicos de la gestión, usualmente son espacios arrendados específicamente para esto y cuentan con una oferta más amplia de productos. Son atendidos por sus mismos dueños y a veces cuentan con 1 o 2 empleados adicionales. Constituyen el ingreso principal del grupo familiar. Este perfil también tiene aversión al riesgo, pero está dispuesto a acceder a créditos y programas de fomento en la medida que ve beneficios claros.

Almacenes avanzados: Por último, se destaca un perfil más avanzado de almacén, donde él o la dueña ya no necesariamente se encuentran en el local, puesto que la gestión e ingresos les permiten tener empleados contratados. Muchas veces tienen más de un local e incluso tienen negocios complementarios que sirven de proveedor para ellos mismos u otros almacenes. Este perfil en particular usualmente ya tiene experiencia con servicios de subsidio y financiamiento y por lo tanto tiene menos aversión al riesgo.

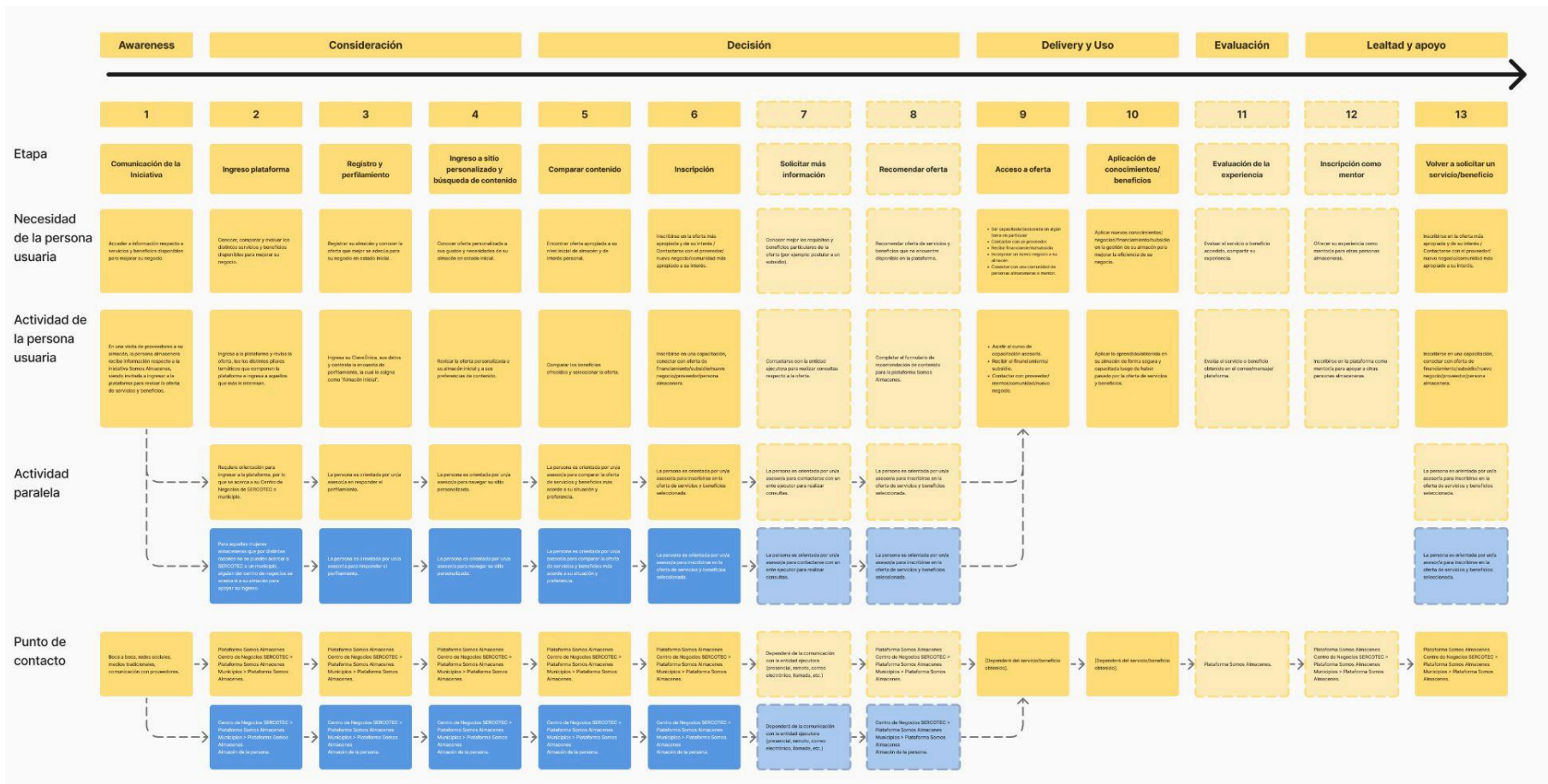
Teniendo estos distintos perfiles en cuenta, se desarrollaron 3 mapas de viajes de usuario prospectivos atendiendo los comportamientos y necesidades particulares de los mismos. Los Viajes de Usuario, a diferencia del *Blueprint*, tienen un enfoque en la experiencia humana, y pueden visualizar experiencias existentes o nuevas experiencias que se están planeando, lo cual es conocido como un viaje de usuario prospectivo.

En el caso del programa Somos Almacenes, cabe destacar que si bien el servicio es el mismo, se entiende que dada la caracterización de los distintos perfiles, el uso o viaje que tendrán podrá diferir. En ese sentido, los mapas del perfil inicial e intermedio cuentan con un mayor

apoyo presencial en las etapas de uso de la plataforma, en especial las primera veces que hagan uso de esta, este apoyo se puede dar en un mismo Centro de Negocios de Sercotec, los municipios o incluso a través del apoyo en terreno de estas mismas personas en los almacenes de las personas. Esto es especialmente importante en aquellos casos donde las condiciones personales de las personas almaceneras así lo requieren, como es el caso por ejemplo de almaceneras que además son mujeres cuidadoras y por lo tanto la posibilidad de salir de sus almacenes y acercarse a un lugar es aún más difícil. En ese sentido, en un esfuerzo por disminuir las brechas de acceso, se recomienda en estos casos acercarse a estas almaceneras a sus espacios de trabajo. Estas distinciones han quedado visualizadas en los mapas en la línea de “Actividad Paralela”.

De la misma forma, el Viaje del Usuario para el perfil Avanzado, no contempla el apoyo presencial de parte de Sercotec o los Municipios, puesto que este perfil usualmente no requiere apoyo para acceder a herramientas digitales.

Imagen 10: Mapa prospectivo del viaje del usuario - perfil inicial¹⁵



Fuente: Elaboración propia.

¹⁵ Para acceder al Viaje del Usuario - Inicial en PDF [hacer click aquí](#).

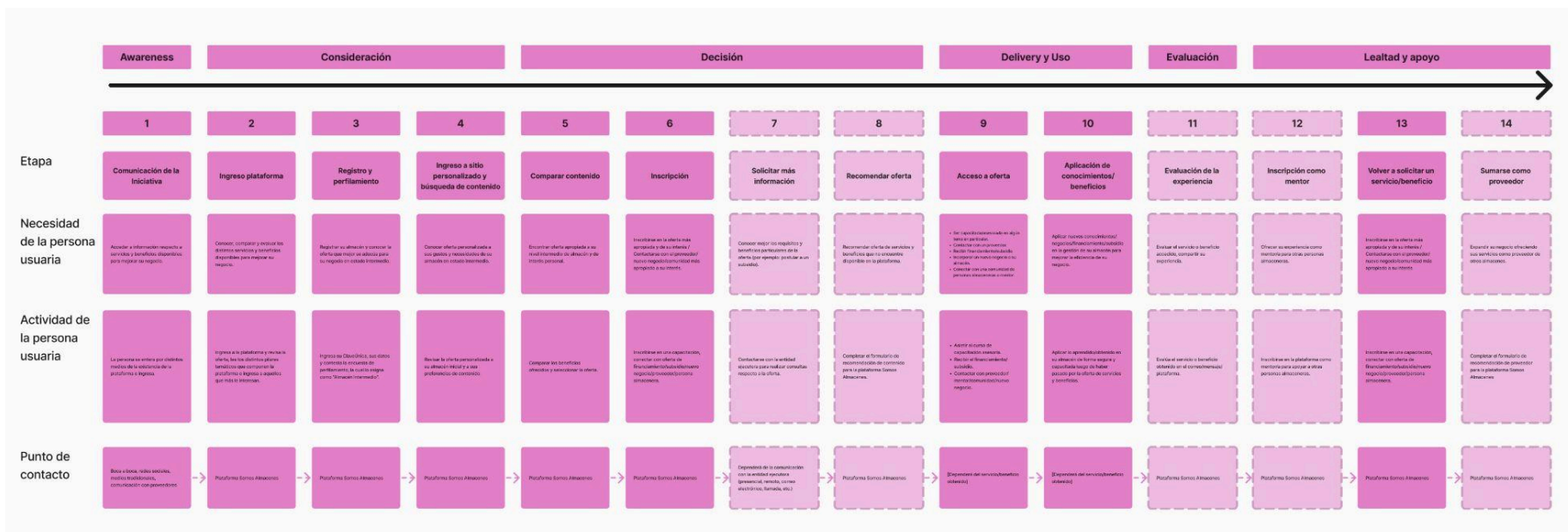
Imagen 11: Mapa prospectivo del viaje del usuario - perfil intermedio¹⁶



Fuente: Elaboración propia.

¹⁶ Para acceder al Viaje del Usuario - Intermedio en PDF [hacer click aquí](#).

Imagen 12: Mapa prospectivo del viaje del usuario - perfil avanzado¹⁷



Fuente: Elaboración propia.

¹⁷ Para acceder al Viaje del Usuario - Avanzado en PDF [hacer click aquí](#).

7.4. Roles y compromisos de los aliados

Tal como se puede visualizar en el *Blueprint* del servicio y la teoría de cambio del programa Somos Almacenes, los aliados cumplen un rol esencial en la iniciativa, no solo desde el punto de vista de la oferta de bienes y servicios que proveen, sino también en la participación y retroalimentación activa durante todo el proceso.

Respecto a la disponibilización de información, se deberá trabajar en la generación de una ficha tipo que permita recoger las distintas ofertas de bienes y servicios - categorizada en: capacitación, asesoría, nuevos negocios, proveedores, subsidios y financiamiento - la cual los distintos aliados puedan completar de manera de facilitar su disponibilidad en el sitio, siguiendo con los lineamientos entregados en la arquitectura de la plataforma, en este se debe agregar información tal como cupos, fechas, duración, etc.

Asimismo, se espera que los aliados tengan mecanismos de comunicación claros con la DEMA, informando la finalización de procesos, como puede ser un curso de capacitación, la participación de personas almaceneras, etc. De esta manera, el programa podrá hacer seguimiento de las personas que participan en la oferta y detectar oportunamente espacios de mejora.

En ese sentido, el programa Somos Almacenes está diseñado considerando hitos que permiten la detección de mejoras, así como espacios de retroalimentación con quienes ingresan al sitio, lo que a su vez permite detectar brechas dentro de los componentes y la posibilidad de ir generando nuevos bienes y servicios dentro de ella. De esta manera, se espera que la alianza en su totalidad trabaje coordinadamente en ir trabajando en cerrar estas brechas, ya sean en términos de contenido, de alcance territorial o de género. De esta manera el plan de escalamiento es liderado por la DEMA, pero su ejecución y factibilidad se apoya en el incremento de organizaciones socias de la alianza público-privado.

En este sentido es de vital importancia la comunicación clara con las organizaciones parte de la Alianza para transmitirle que el logro del propósito de esta iniciativa implica un beneficio para las personas almaceneras, pero también para la economía del país en su conjunto y para cada organización en particular. El incremento de la ventas de las personas almaceneras, por ejemplo, debiera redituarse también en un incremento de ventas para aquellas organizaciones que son proveedoras, o mayor movimiento para las organizaciones que facilitan acceso al financiamiento. En ese sentido el beneficio de las personas almaceneras, implica por diseño el beneficio de las organizaciones que participan de la alianza y eso debiera comunicarse con claridad a lo largo de su coordinación y gestión.

Por último, se espera que los aliados cumplan un rol clave en la difusión del programa, aprovechando su capacidad de despliegue territorial y la relación que ya tienen forjada con las distintas personas almaceneras.

8. Bibliografía

Brest, P. (2010). The Power of Theories of Change. *Stanford Social Innovation Review*, vol. 8, no. 2, 2010.

Campbell, A., Cavalade, C., Haunold, C., Karanikic, P., Piccaluga, A (2020). Knowledge Transfer Metrics. Towards a European-wide set of harmonised indicators, Karlsson Dinnetz, M. (Ed.), EUR 30218 En: Publications Office of the European Union, Luxembourg, ISBN 978-92-76-18885-8, doi:10.2760/907762, JRC120716.

Colby, S. Stone, N. and Carttar,P. (2004). Zeroing in on Im–pact. *Stanford Social Innovation Review*, vol. 2, no. 2.

Díaz-Perera, Georgia et al (2022). Encuestas para evaluar satisfacción con los cursos a distancia de la maestría Investigación en Aterosclerosis. *Educación Médica Superior* 36 (1).

División de estudios SENCE (2021). Reporte de resultados encuesta de satisfacción programa reinvéntate.

Hacienda (s/f).

<https://www.hacienda.cl/areas-de-trabajo/modernizacion-del-estado/medicion-de-satisfaccion-usuaria-2023>

Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill. España

Kalbach, J. (2016). *Mapping experiences: a guide to creating value through journeys, blueprints, and diagrams*. O'Reilly.

Kelly, K. (2017). Demystifying the Theory of Change Process. *Stanford Social Innovation Review*, September 15, 2017.

Maine, J. (2015). Useful Theory of Change Models. *Canadian Journal of Program Evaluation* 30.2 (Fall), 119–142.

Morville, P., & Rosenfeld, L. B. (2006). *Information architecture for the World Wide Web* (3. ed.). O'Reilly.

Nielsen, Jakob, and Landauer, Thomas K.: "A mathematical model of the finding of usability problems," *Proceedings of ACM INTERCHI'93 Conference* (Amsterdam, The Netherlands, 24-29 April 1993), pp. 206-213.

Sobrino, A y Reparaz, C (s/f) Cuestionario de satisfacción con la formación online
Vicerrectorado de Infraestructura e Innovación Educativa Universidad de Navarra.