



**Informe 1:**

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

**Laboratorio de Innovación Pública  
Pontificia Universidad Católica de Chile  
Centro de Políticas Públicas UC  
Escuela de Diseño UC**

**Febrero 2024**

1. Introducción .....	3
2. Marco Conceptual.....	4
3. Benchmark.....	6
4. Hallazgos de la investigación cualitativa .....	11
5. Propuesta metodológica del testeo.....	23
Bibliografía.....	25
Anexos .....	26

## **1. Introducción**

La División de Empresas de Menor Tamaño (DEMT) es una entidad parte del Ministerio de Economía, 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, levantando necesidades y requerimientos de estos con el objetivo de diseñar una iniciativa con impacto a nivel nacional, diseñada e implementada en conjunto con el sector privado a través de un programa nacional para personas almaceneras y comerciantes, tanto formales como informales, que haga crecer sus negocios y potencie 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 el diseño y pilotaje de la iniciativa Somos Almacenes, la cual busca contribuir a mejorar el acceso a oportunidades para fortalecer y crecer los negocios de almaceneros y almaceneras de Chile, con especial foco en potenciar las comunidades de apoyo entre ellos y las organizaciones públicas y privadas que tienen una oferta de servicios para potenciar sus negocios y/o vida familiar.

El presente informe entrega los resultados del diagnóstico realizados en la primera etapa del proceso de diseño. Esto consiste en el análisis del marco conceptual que estructuran la iniciativa y las características del negocio de los almacenes, así como los principales hallazgos del benchmarking y de la investigación cualitativa realizada a almaceneros, almaceneras y stakeholders que son parte de la alianza Somos Almacenes. En base a este diagnóstico se concluyen los principales elementos a considerar en el diseño del testeo de un programa piloto que permitan un escalamiento en el corto y mediano plazo.

## 2. Marco Conceptual

Actualmente en Chile se contabilizan casi 170.000 almacenes en todo el país, número que se desprende de datos del Servicio de Impuestos Internos y SERCOTEC, quienes consideran el universo de almacenes como aquellos que tienen inicio de actividades con ventas netas menores o iguales a 5.000 UF al año<sup>1</sup> y que pertenecen a 16 tipos de actividades diferentes dentro del SII<sup>2</sup>. Los tipos de almacenes considerados incluyen comercios dedicados a venta de verduras, confitería, botillería, emporios de venta a granel, minimercado, etc.

Estos negocios han tenido un aumento sostenido en el número de almacenes, casi 10.000 en 10 años, así como un aumento sostenido de sus ventas promedio por almacén. Para el año 2021, el promedio de venta mensual de un almacén en Chile fue de \$2.349.862. Este aumento sostenido en las ventas no se ve reflejado en un aumento de empleos generados, lo que genera un mayor esfuerzo de la familia para poder vender más, con menos apoyo pagado.

De acuerdo con los últimos estudios, los negocios de barrio son un elemento fundamental en la economía del país, al representar el 40% de las ventas del comercio, y cerca de 400 mil empleos, pero a esto se suma una serie de dificultades como la logística, pocos conocimientos tecnológicos y la administración financiera. (Diario Financiero, 2023).

Cabe destacar también el componente de género asociado a los almacenes, puesto que estos negocios están ampliamente liderados por mujeres emprendedoras, quienes a través de los almacenes encuentran su principal fuente económica y la de su familia. Según Paola Calorio en entrevista para El Dínamo (2022) “En Chile, los almacenes son el corazón de cada barrio y pilares fundamentales para potenciar la economía local, (...) Y si consideramos que un 70% de los almacenes en Chile son liderados por mujeres, apoyarlas genera un impacto positivo en dos estamentos claves de la sociedad: la familia y la comunidad.”

Los negocios de barrio han sido ampliamente discutidos en la literatura, tanto a nivel nacional como internacional. Davinson y Asenjo, en un estudio del 2020 con almacenes de Villa Los Creadores en la ciudad de Temuco, determinan 4 elementos cruciales en la definición de un almacén de barrio tradicional: (1) parentesco: los almacenes tienden a tener una base familiar; (2) la fusión espacial doméstica y productiva, entendido como el uso del espacio familiar para la venta de productos, así como los efectos físicos y sociales que esto genera en el núcleo; (3) la multifuncionalidad de reemplazos al asumir la gestión y labores productivas dentro del local, permitiendo que distintos miembros familiares participen tanto del ciclo productivo como doméstico; y (4) la solidaridad vecinal, donde se identifica que en los barrios se generan relaciones de cooperación a través de relaciones de amistad. “En la relación comercial vecinal, surgen episodios de favores que son retribuidos de distintas maneras; relaciones sociales fundamentadas en la confianza, suponiendo cierto grado de

---

<sup>1</sup> Fuente: Antecedentes entregados por la DEMA en el contexto de la consultoría, utilizando datos del SII del año 2021.

<sup>2</sup> Anexo 2.

conocimiento y familiaridad entre las personas que la entablan.” (Davinson & Asenjo. 2020. p. 6)

Estos 4 elementos forjan la idiosincrasia del perfil de los almacenes en Chile, afectando profundamente la forma en que se toman decisiones dentro de su quehacer y en su gestión, así como también la percepción y relación que tienen con su entorno:

Siguen siendo puntos de socialización más allá de lo comercial, que; sirven a organizaciones comunitarias festividades y eventos deportivos locales. Funcionalmente, es usado para encargar algún objeto; o dejar avisos en búsqueda y ofrecimiento de trabajo del vecindario; también, referente de seguridad barrial, donde es posible dejar las llaves al almacenero en ausencia del residente; recibir encargos e incluso ser lugar de espera para los niños a la hora del arribo del transporte escolar (Davinson & Asenjo. 2020. p. 13)

Este rol social que cumplen los negocios de barrio y que los diferencian de otros negocios y rubros están intrínsecamente relacionados a confianza de cara hacia los usuarios y vecinos del sector. En un estudio que buscó analizar la confianza y redistribución de agencia en ecosistema de pagos de Caja Vecina, entendiendo que su clientela tiende a tener mayores niveles de desconfianza al estar más recientemente bancarizados, descubrió que el mecanismo no sólo genera beneficios para el servicio bancario, sino también sirve para “gestionar la confianza con clientes, estableciendo distinciones y mecanismos de reducción de incertidumbre, para la operación cotidiana de CajaVecina” (Espinoza-Cristia, J. Batiz-Lazo, B., Alarcon-Molina, J. 2020. P.280)

Más allá de iniciativas de bancarización, este rol social puede tener amplias aplicaciones, por ejemplo, surgen programas de acercamiento a la comunidad en términos de salud pública. Un estudio de la CDC<sup>3</sup> buscó analizar programas de alimentación saludable implementados a través de la intervención de *convenience stores*, puesto que estas son consideradas un lugar de encuentro social y de comunicación para la comunidad, donde sus dueños sienten una labor más allá de lo comercial, una responsabilidad hacia su barrio. (Mayer Et Al, 2016.)

Respecto a la asociatividad, se destaca su importancia no sólo en términos de su rol en disminuir la soledad de los almaceneros o en lograr su organización para tener mayor acceso a negociación, sino también del rol que cumple para establecer relaciones dinámicas, las cuales logran dar competitividad y mejorar el desempeño de quienes las componen, lo cual se da también gracias a los lazos de confianza que se generan (Uggirala, Gramopadhye, Melloy y Toler 2004: 11).

Este mecanismo de asociación no necesariamente debe corresponder a un arreglo formal o jurídico, los negocios se pueden estructurar en torno a un proyecto en particular, colaborar y crear una red para lograr objetivos, promover productos o servicios o incluso compartir problemáticas comunes, lo cual es comúnmente referido como una Comunidad de Práctica (CoP). (Georgescu, 2022.)

---

<sup>3</sup> Centers for Disease Control and Prevention. <https://www.cdc.gov/>

### 3. Benchmark

El análisis de referentes y antecedentes en el contexto de un proceso de innovación guiado por el diseño de servicios resulta clave en cuanto permite identificar tendencias a considerar en una propuesta innovadora. El objetivo principal es revisar aquellos proyectos o iniciativas que estén relacionadas con las brechas identificadas y/o con el campo de estudio, se consideran buenas prácticas por la forma novedosa en la que se han abordado y desarrollado uno o más de sus componentes. Lo novedoso puede referirse a variables tecnológicas, económicas, sociales, culturales, medioambientales, etc., constituyéndose en fuentes de inspiración que orientan el desarrollo de la solución (Mollenhauer et al., 2020).

La selección de casos a analizar correspondió el análisis de información cuantitativa y la búsqueda de escritorio, recogiendo casos locales y globales.

En base a los antecedentes y referentes levantados, así como iniciativas detectadas durante las entrevistas a los distintos actores, resulta especialmente interesante el potenciamiento de los almacenes – entendiendo su rol desde la presencia territorial y la función social que cumplen dentro de este – a través de otros servicios y oportunidades que no necesariamente tienen que ver con la venta de productos o servicios tradicionalmente asociados a su rubro.

Es el caso de iniciativas como Pumpipumpe, donde se potencia la asociatividad y los beneficios comunitarios al poner a disposición de un grupo barrial una serie de herramientas, lo cual muchas veces es replicado de manera informal en algunos almacenes a través de la realización de ‘favores’ a los clientes.

También se distinguen iniciativas locales desarrolladas desde municipios, quienes aprovechan el almacén como un intermediario territorial para llegar a sus vecinos. Es el caso de Camina Segura, RedActiva o Espacio Amigo de la Lactancia, los cuales funcionan a través de la adherencia de locales para entregar beneficios a la comunidad que van más allá del rol formal del negocio, como es prestar un espacio de uso de baño o de contención ante una situación de abuso. En ese sentido, estas iniciativas tienen distintos niveles de desarrollo y compromiso por parte de los locales y en la medida que se complejizan comienzan a requerir un mayor nivel de preparación y capacitación para ser parte, situación que debe ser considerada a la hora de desarrollar un programa de beneficios sociales que requiere la participación de este tipo de locales, adecuando la bajada a las características y limitantes propias de los almaceneros y almaceneras en cuanto a tiempo y disponibilidad.

Se observa también una serie de antecedentes que buscan desarrollar un área en particular a través de la participación de todos los vecinos del lugar, desde residentes a locatarios, en una propuesta donde de manera participativa estos pueden realizar mejoras a sus barrios de manera conjunta, apoyados por sus gobiernos locales u otras instituciones públicas. Es el caso de los Business Improvement Areas en Canadá, Valora Nuestro Barrio en Perú y el Programa Quiero Mi Barrio de Chile.

Por último, se destacan aquellas iniciativas de mentoría y asociatividad para potenciar negocios de manera diferente. Bumble Bizz es una plataforma sencilla para el celular que replica las aplicaciones de citas, pero con el objetivo de conectar personas en términos profesionales. A diferencia de otras plataformas de networking como LinkedIn, Bumble Bizz busca generar una experiencia más natural e informal. De la misma manera, Mentor Senior

busca acercar a profesionales jubilados que aún quieren ser parte de la fuerza laboral y aportar desde su experiencia de manera más específica y práctica, sin necesariamente crear un curso con malla y requerimientos que – en el caso de personas almaceneras pueden ser muy complejos de compatibilizar con su realidad.

En la siguiente tabla se detallan los casos analizados:

<b>Tabla 1: Benchmark</b>			
Nombre	País	Descripción	VARIABLES DESTACADAS
Proyecto Kioscos	Chile	Modelo conceptual de kioscos que incorpora nuevos usos y servicios públicos posibles de proveerse a través de éstos, viable de fabricar y que constituya un mobiliario urbano relevante a los diferentes usos del territorio.	Se destaca de este proyecto el concepto de "intermediario territorial" que se le entrega al kiosco, buscando aprovechar la presencia territorial que tienen estos y la relación que generan en sus barrios como una forma de acercar el municipio a los vecinos.
Bumble Bizz	Estados Unidos	Bumble Bizz es una extensión de la aplicación de citas Bumble que busca general relaciones profesionales replicando el modelo de deslizar a la derecha e izquierda como una forma de ayudar a conectar personas.	Se destaca que Bumble Bizz no busca reemplazar otras plataformas profesionales como LinkedIn, que muchas veces son concebidas para un público más "profesional", si no que busca insertarse en la brecha de un networking más informal y natural.
Red Activa	Chile	Sistema de dispositivos urbanos que busca facilitar y promover el viaje de los adultos mayores por la ciudad. A través de un brazalete, este dispositivo permite acceder a las funcionalidades en distintas partes de la ciudad, tales como aumentar el tiempo para cruzar un cruce peatonal, acceder a una red de baños en la ciudad, pago del transporte público,	Potencial asociatividad de locales a este tipo de iniciativas como una forma de aprovechar y potenciar su rol social en el barrio, en especial considerando que muchas veces su público es precisamente personas de la tercera edad.

		atención preferencial en servicios públicos y privados, etc.	
Mentor Senior	Chile	Banco de profesionales con experiencia, flexibilidad horaria, logro por objetivos, y hándicap de ética, estrategia de negocios y compromiso.	Se destaca como una forma de conectar a personas con experiencia que ya están jubilados y quieren mantener el contacto social con personas que necesitan ayuda. Asimismo, al ser mentores senior tienen flexibilidad horaria.
Billetera de Barrio	Chile	Iniciativa creada durante la pandemia para entregar subsidios económicos asociado al RUT de los vecinos para utilizarlo únicamente en los almacenes de su propio barrio, a través de una plataforma tecnológica.	La iniciativa beneficia tanto a los vecinos, que reciben la ayuda económica, como los almaceneros, que aumentan sus ventas. Asimismo, aprovecha la presencia territorial y el rol social de almacenero para entregar ayuda y conectarse con sus vecinos.
Camina Segura	Chile	Sello entregado por el Municipio de Renca para distinguir espacios donde las personas que sufren acoso pueden ingresar para solicitar ayuda. Los locales adheridos han sido capacitados en medidas de contención y procesos de ayuda.	Se destaca la asociatividad entre el municipio y espacios privados para dar acceso a beneficios a los vecinos del sector o quienes van pasando. Este tipo de iniciativas acercan los municipios a las personas y potencian los negocios de barrio.
Espacio Amigo de la Lactancia	Chile	Sello entregado por la Municipalidad de Santiago a restaurantes y cafés para marcar un espacio seguro de lactancia materna. Los locales adheridos cuentan con el sello, dan un espacio de lactancia y entregar algún producto de manera gratuita, sin requerir	Se destaca la asociatividad entre el municipio y espacios privados para dar acceso a beneficios a los vecinos del sector o quienes van pasando. Este tipo de iniciativas acercan los municipios a las personas y



		que las madres tengan un consumo para poder estar en el lugar.	potencian los negocios de barrio.
Bodega Makeover	Estados Unidos	Serie web documental-reality que ofrece mejoras en las tiendas y opciones de alimentación saludable para los vecindarios locales. El anfitrión se reúne con el propietario del negocio para encontrar problemas y actúa como consultor. Además, aporta expertos y diseñadores de salud comunitaria al proceso.	El programa busca potenciar el patrimonio cultural latino de las Bodegas de Nueva York y rescatar su valor social barrial. Al renovar los espacios de las bodegas las hacen más atractivas y darle una propuesta de valor diferente.
Business Improvement Areas (BIAs)	Canadá	Los Business Improvement Areas (BIA) son asociaciones comerciales e industriales barriales que se unen bajo la figura de un Consejo de Manejo para llevar a cabo mejoras y promover el desarrollo económico del área designada. Los BIAs son a su vez financiados en parte por los gobiernos locales.	Se destaca la lógica de asociar a negocios dentro de un mismo barrio para trabajar en conjunto medidas de mejoramiento de este como una forma de promover el desarrollo económico y retribuir a la comunidad en la que están insertos, generando un círculo virtuoso entre los residentes y los comerciantes de la zona.
Quiero mi Barrio	Chile	Programa del Ministerio de Vivienda y Urbanismo que busca recuperar barrios para mejorar la calidad de vida de las personas. A través de procesos participativos que involucra al municipio y la comunidad buscan recuperar espacios comunitarios y fortalecer el tejido social.	Al igual que los BIAs, se destaca el rol de articular a las distintas entidades y vecinos de un barrio determinado para mejorar el entorno físico y así fortalecer la comunidad.
Me Cuido Te Cuido	Chile	Plataforma digital que genera una red de apoyo social para cuidadoras y cuidadores de personas mayores. Se ofrece información, capacitación,	La plataforma se destaca por compartir similitudes en algunas características del público objetivo, principalmente la falta de

		asesoría legal y vinculación comunitaria.	tiempo y la soledad de la carga laboral - remunerada y no remunerada - que tienen cuidadores y personas almaceneras. En ese sentido, se destaca la plataforma digital como una forma de apoyarse adecuada a las limitantes de quienes participan.
Pumpipumpe	Suiza	Sistema de calcomanías que los usuarios pueden colocar en sus puertas o buzón, para que vecinos del barrio puedan enterarse de qué objetos o herramientas tienes disponibles para prestar.	Se destaca el potencial de asociatividad y potenciamiento de acciones de barrio, impulsando la interacción entre vecinos y entregando un servicio viable y económico.
Chatter Checkout	Bélgica	Iniciativa de los supermercados Jumbo en Bélgica donde se disponen 'Cajas lentas' donde los usuarios se pueden quedar conversando con los cajeros sin generar filas hacia atrás. Esta iniciativa está alineada con una campaña del gobierno que busca batallar la soledad de la tercera edad.	Esta iniciativa es destacada por el rol social que busca cumplir la institución hacia su público, así como la solución a problemas de soledad, el cual es compartido por adultos mayores y también por los almaceneros y almaceneras.

#### **4. Hallazgos de la investigación cualitativa**

A continuación, se presentan los principales hallazgos y resultados de la investigación cualitativa llevada a cabo durante la primera etapa del estudio. Estas se realizaron con el objetivo de entender en mayor profundidad las características y necesidades de almaceneros. Así como la visión de los actores del ecosistema y de la oferta público-privada.

Los aspectos que se identifican emanan de las entrevistas realizadas durante el trabajo de levantamiento de información con almaceneros, almaceneras, instituciones aliadas de Somos Almacenes, y entidades públicas de los municipios de Renca, Peñalolén y Puente Alto, así como lo recolectado durante el trabajo previo realizado por la DEMT.

Los hallazgos que se presentan están estructurados de manera tal, que contribuyan al futuro diseño de la iniciativa Somos Almacenes y sus componentes, a ser co-creada en las siguientes etapas del proyecto, identificando así para cada tema, variables relacionadas sobre las cuales se deberán tomar decisiones.

Para efectos de la estructura de los hallazgos, los componentes de articulación de la oferta público-privada y mejoramiento del acceso a financiamiento e instrumentos de fomento han sido unificados bajo un mismo elemento, puesto que como será detallado a continuación, ambos elementos se entrelazan en la medida que los instrumentos de fomento son entregados por dicha oferta, y en tanto son percibidos por los actores como inseparables.

##### **4.1. Hallazgos relacionados a la articulación de la oferta público/privada y el acceso a beneficios**

###### **a. Necesidad de articular la oferta público-privada a través de un ente imparcial**

Como se ha mencionado a lo largo del informe, uno de los elementos críticos a la hora de diseñar una iniciativa que potencie los negocios de los almacenes es la importancia de articular la oferta actual que tienen las distintas entidades públicas y privadas hacia las personas almaceneras.

Más allá de organizar esta oferta y promoverla de manera adecuada, surge la necesidad de definir un ente que articule de manera imparcial esta, lo cual sólo puede ser posible a través de una entidad que tenga la capacidad de tener presencia territorial que le permita llegar físicamente a los almacenes. En ese sentido, los distintos entrevistados mencionan entidades como municipios, direcciones regionales o SERCOTEC como posibles instituciones que pueden cumplir este rol de manera imparcial y adecuada a su territorio.

“Creo que el trabajo con las municipalidades es fundamental. Las municipalidades tienen equipos que van a terreno, tienen sus oficinas de... ¿Sabes cómo se llama las organizaciones sociales? Siempre tienen alguien que está a cargo de las organizaciones sociales, que va a terreno y que puede hacerse una ruta”. Actor estratégico 5.

“El barrido en terreno que hacen las direcciones regionales a través de su ejecutivo, como una suerte de puerta a puerta donde el ejecutivo va y rodea territorios como en específico y va visitando almacén por almacén”. Actor estratégico 6.

“La mayoría de los comercios de barrio, hay que hacer un trabajo de joyería, de seducirlos, de atraerlos al proyecto. Y eso implica puerta a puerta, uno a uno”. Actor estratégico 4.

“De repente nos juntamos, que hay una junta por el tema de la municipalidad también. Entonces, a esa junta he ido, he participado. Para gente del sector que tiene el negocio, de SERCOTEC. Entonces, me parece excelente. Yo voy a todas esas cosas así, todo lo que me nutre, que me sirvan”. Usuario 8.

“La oferta sea tan grande que también les permita elegir lo que a ellos les conviene y no sólo lo que las empresas les entregan, si bien te entregan un beneficio, pero también hay un tema comercial. Donde la empresa siempre va a hacer algo para poder fidelizar al cliente. Entonces lo que buscamos acá obviamente es que haya una amplitud de información, de conocimiento y que obviamente el emprendedor sea quien elige y con quién quiere estar”. Actor estratégico 4.

En segundo lugar, este rol articulador permite a su vez diferenciar las necesidades de los distintos almacenes dependiendo de su realidad territorial, así como también aprovechar el rol social que cumple el almacén en su barrio. Es el caso por ejemplo del Municipio de Puente Alto, quienes durante la pandemia realizaron un catastro de almacenes y crearon una iniciativa para apoyar a sus vecinos a través de la entrega de ayuda material vía los mismos almacenes de barrio.

“No les llevábamos una caja de mercadería, sino que la inscribíamos en una plataforma donde podían gastar... y en paralelo, inscribíamos el almacén para este tipo... o sea, por villas había dos o tres almacenes, a todos los vecinos de ese sector lo inscribíamos a esos almacenes, donde podían usar, a través de su RUT, tenían como una billetera digital, que nosotros le pusimos la billetera de barrio. Entonces, una vez a la semana, las personas iban a "fiar" a cargar la plata y después desde el municipio depositábamos directamente al almacenero”. Municipio 2.

“Ellos vinieron a ofrecerme que yo ampliara el rubro ya con almacén. Entonces yo entregaba mercadería a la gente que traía una tarjeta que eran de 30 mil pesos. Y esa tarjeta, después ellos me devolvían la plata de la compra” Usuario 2.

Surge de esta manera el desafío de hacer parte a los gobiernos locales de estas iniciativas como un elemento central y estratégico de las direcciones de desarrollo local de los distintos municipios. En ese sentido, se detectan algunos casos exitosos donde municipios ya han realizado iniciativas para apoyar a sus personas almaceneras, bajo el entendido de que estos constituyen un elemento central en el entramado social de la comuna y cumplen un rol de acercamiento a los vecinos y una suerte de enlace entre municipio y vecinos.

“Para que ellos puedan conocer sus nuevos productos y además también lo hicimos en esta oportunidad abierta a todo público, que también el vecino podía ir y conocer un poco más del rubro del almacén y a qué se dedica estas personas para que entienda en quién está apoyando también, cómo participa en el proceso de iras a comprar un almacén privado”. Municipio 2.

“A la larga que no sea sólo porque tenemos que pagar por obligación estos impuestos, sino que ahí debería haber una política de decir "ok, si llega un comerciante, qué bueno que ojalá este comerciante y ojalá le vaya mejor, porque a ese comerciante a mí como municipio me conviene que le vaya la raja porque puede crear dos, tres o cuatro negocios". Actor estratégico 4.

“El departamento hizo un circuito con locales de Renca y se les capacito/concientizo y pasan a ser locales seguros, los locatarios saben contener a la mujer mientras llega seguridad comunitaria y carabineros. La recepción fue buena, hubo que hacer un trabajo de ir, al principio eran reuniones, pero les era imposible llegar”. Municipio 1.

También, se considera el potencial beneficio de participar como una forma de realizar un catastro de los negocios de barrio que actualmente tienen las distintas comunas, elemento que todos mencionan es complejo y una tarea pendiente.

“Es súper difícil llegar a ellos, como en el sentido de que ellos participen en la actividad nuestra por el hecho que te dije que no cierran el local, que uno tiene que ir. Yo creo que el mapeo en el territorio es algo que está pendiente, que después de la pandemia no se ha hecho, pero es harto recurso. O sea, hay que salir a terreno para poder mapear todas las cosas.” Municipio 3.

“El tema de la base de datos, claro, podemos tener correos malos y teléfonos malos, pero la dirección no. Entonces de repente decimos como tenemos que barrer estas cuatro guillas, qué almacenes tenemos en estas cuatro y como que se vean cruzando los datos y ya tenemos.” Municipio 2.

#### **b. Necesidad de articular la oferta en base a perfiles diferenciados de personas almaceneras.**

Los almacenes en Chile están contabilizados en aproximadamente 170.000 locales en todo el territorio. En este sentido, las necesidades y oportunidades varían ampliamente entre ellos. Durante esta primera fase de investigación se pudieron detectar aproximadamente 3 tipos de perfiles de personas almaceneras:

- Almacenes nacientes o complementarios: 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.

- Almacén emprendedor: Por último, se destaca un perfil más avanzando 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.

En primer lugar, considerando esta diversidad de perfiles y los distintos estados de desarrollo que puede tener un almacén, surge la necesidad de articular la oferta de servicios y beneficios de manera que las necesidades de estos puedan ser satisfechas, así como también entregar una ruta de avance claro para aquellos que desean transitar de un estado a otro.

“Por ejemplo, después de que terminó ya el CRECCU, para mí fue, dije, chuta, y saquen otro tema, no sé. Otro curso. Porque fue súper bueno, de hecho, por eso mismo, yo creo que más me gustaría aprender, más de cómo poder sostenerlo más sin... cómo enfrentar las situaciones que se están presentando. Por ejemplo, el fujo bajo. Yo sé que todos están de vacaciones, pero nunca había estado tan bajo como ahora.” Usuario 3.

“Lo que hemos intentado es que si ya el almacenero se vio beneficiado con este subsidio que entrega 2 millones, el objetivo es que en uno o dos años más pueda optar por ejemplo un programa crece que entrega 5 o 6 millones entonces el nivel como de escalamiento ahí es idealmente hacia ese programa para que pueda optar a un subsidio mucho mayor quizás a generar un cambio mucho más radical ya sea no sé a nivel de infraestructura, mayor complejidad de los activos que tiene etcétera entonces eso es lo que se busca”. Actor estratégico 6.

En segundo lugar, los programas de apoyo, contruidos tanto por entidades privadas y públicas, apuntan mayoritariamente a ir supliendo necesidades de base de quienes incursionan en este rubro, es decir, tienden a construir elementos de apoyo para el primer perfil, comenzando desde elementos de bancarización, distinción entre las finanzas personales y del negocio, y manejo de stock, por mencionar algunos.

“Van desde cosas muy simples de finanzas, porque como te contaba, hay que hacer una distinción entre las finanzas del hogar y las finanzas del negocio. En este tipo de negocio hace muy diferente el poder distinguirlo. Y después pasando por materias de manejo de stock, precio, cómo visibilizar un producto de otro, cómo administrar las cuentas”. Actor estratégico 7.

“La malla siempre ha estado como bien centrada en los temas de finanzas personales versus finanzas del negocio, en el fondo como en la operatividad del negocio, el tema de la bodega, el tema de cómo trabajar con los proveedores y lo nuevo en el fondo que se metió fue el tema de digitalización que fue durante la pandemia”. Actor estratégico 5.

“Siempre debemos enfocarnos en educar al microempresario que está recién tomando la rienda de un emprendimiento, porque lo crea, si bien la ley de

microempresas es súper fácil de emitir una patente. Finalmente nosotros pedimos lo mínimo, lo enviamos al servicio de impuestos internos, lo enviamos al SEREMI, las personas vuelven con los trámites listos, una patente de almacén la podemos tener en una semana o una semana y media y las personas ya empiezan a trabajar, pero no manejan la facturación electrónica, no conocen lo que es el IVA, no saben hacer un costo, sacar un costo de un producto y finalmente un precio de venta. No saben por qué pagan el IVA también. O sea que están en pañales y toman una responsabilidad que es súper grande que es pagar un impuesto al Estado y de repente el contador no se los paga o no pagan ellos el impuesto y se meten, en vez de salir adelante, de generar un ingreso, salen para atrás porque quedan con una deuda, una deuda tributaria y esa deuda genera intereses”. Municipio 2.

En la medida que los distintos programas van supliendo esta brecha de desarrollo de negocio inicial, va surgiendo la necesidad de crear programas más avanzados, ya sea porque el almacenero/a ya se capacitó en estos temas y necesita profundizar en otros en la medida que se complejiza su negocio, o porque el perfil de quien lleva el negocio ya tenía conocimientos previos. En ese sentido, son almacenes que sí cuentan con bancarización, uso de software de gestión básicos, pistolas de precio, POS, etc.

“No sé, creo que me gustaría aprender más de inventario. Más de cómo desenvolverme. O enfrentar situaciones como esta. Por ejemplo, que te decía de la baja. ¿Cachai? En qué me tengo que enfocar. Porque yo tampoco, yo tengo cuarto medio. Quizás si yo hubiese estudiado, no sé, administración de empresa, tendría mucho más conocimiento del rubro. Entonces, me he ido como educando a medida que voy fracasando. Porque de repente uno cae y ahí uno dice... Esto nunca más. Nunca más. Esto sí. Esto me funcionó, esto no. Entonces, quizás, aprender un poco más sobre cómo llevar el negocio”. Usuario 8.

“Aprender nuevas habilidades, marketing quizás, publicidad todas esas cosas que pueden ayudar no solamente en este negocio, sino que en cualquier otro negocio futuro”. Usuario 1.

“Nosotros tenemos distintos tracks temáticos. Tenemos el de orden y planificación, que ahí entran todas las que quieren ordenarse con la plata. [...]Después tenemos un track que es de salir de deuda, otro track que es de ahorro e inversión. Entonces, y esos, nosotros no los trabajamos por un WhatsApp como este programa, sino que están en la plataforma de distintas temáticas y cursos, y ahora vamos a sacar un e-book de introducción a las inversiones. Entonces, y tenemos unos talleres de bienestar financiero, que, dependiendo los niveles, se lo hacemos desde gerentes generales, que eso ya es como con temas un poquito más de la economía, hasta operario y persona en general en una empresa”. Actor estratégico 8.

Por último, se necesita que los programas estén adaptados a la realidad de las personas almaceneras, entendiendo que estos no cuentan con el tiempo para participar activamente de una capacitación, puesto que se encuentran largas horas en sus puestos de trabajo, lo cual es especialmente cierto en los primeros dos perfiles, quienes muchas veces no cuentan con empleados de confianza para poder realizar una capacitación presencial.

“Por eso nosotros lo que pensamos siempre fue que estuvieran en el bolsillo las personas de una manera fácil y que fueran de a poquito incorporando conocimiento y no en una hora tratar de llegar a la mayor cantidad de conocimiento posible, porque la verdad que después el nivel de adherencia o de absorción de ese conocimiento es lo que nosotros buscamos generar en una vida”. Actor estratégico 8.

“Lo que es donde más nos cuesta es el "no tienen tiempo para capacitarse, no tienen tiempo para ir a asesoría", porque son las mismas personas que lo manejan, que lo administran.” Municipio 3.

### **c. Acceso a la oferta de servicios y beneficios está mayoritariamente determinada por ejecutivos y salones de venta**

La actual oferta de servicios y beneficios se encuentra dispersa entre los distintos actores públicos y privados que la ofrecen, dificultando su llegada a las personas almaceneras, quienes a su vez tienden a estar muy encerradas en sus negocios y no cuentan con el tiempo ni la capacidad para determinar la oferta que mejor se adecúa a sus necesidades. A esto se suma lo definido en el hallazgo (a), donde se recalca la importancia de ir puerta a puerta a informar al almacenero de las oportunidades que se encuentran disponibles.

Al profundizar con las distintas entidades públicas y privadas que ofrecen programas, queda claro que estas ofrecen su producto de manera presencial a través de sus distintos ejecutivos, ya sea en el mismo almacén o en puntos de venta, y que estos siguen ciertos lineamientos de detección de posibles colaboradores definidos internamente. Esto a su vez determina que la oferta de servicios y beneficios no sea ampliamente conocida por las personas almaceneras, quedando muchos fuera de la oferta por distintas razones, ya sea una relación menos cercana con su proveedor o incluso por no cumplir los lineamientos mínimos requeridos para ser parte de un programa.

“Se pesquisa cuál es el nuevo cliente que podría ingresar, y hay una serie de variables que se evalúan, entre ellas el potencial que tiene de crecimiento, el lugar donde está, y cuáles son también, un poco, como las características personales de la persona en el fondo, que haya también un compromiso, porque finalmente estos son prestamos que nos relacionamos al cliente para que pueda partir, así que tiene que haber también en el fondo ciertas variables que nos permitan elegir bien a quien le estamos, en el fondo donde estamos poniendo nuestra inversión”. Actor estratégico 5.

“Llegan a formar parte del programa primero a través de la misma fuerza de venta, nosotros tenemos vendedores que recorren todo Chile atendiendo clientes, y ellos mismos van pesquisando nuevos almacenes que se abren, o almacenes que efectivamente necesitarían una ayuda financiera para poder crecer.” Actor estratégico 4.

Además, se observa que muchas veces el apoyo por parte de las entidades y proveedores va más allá de programas formales. Dada la relación de cercanía que se construye en el trato diario entre las personas almaceneras y el ejecutivo de venta de los distintos proveedores - e incluso los asesores de SERCOTEC - se generan una serie de interacciones de confianza donde quien visita el almacén entrega recomendaciones, las cuales pueden ir desde cosas básicas para generar más ventas, como es poner ciertos productos a vista del consumidor



en la caja, a consejos más estratégicos; como incorporar ciertas tecnologías, comentar casos positivos de otros almacenes o incluso recomendar nuevos servicios potenciales.

“Nosotros aparte de los temas de digitalización propiamente tal, hemos intentado abordar también o fomentar e instaurar otros conceptos de otras líneas de negocio también en los almacenes. Esto se traduce, por ejemplo, que con nuestro subsidio a partir como del proyecto que ellos elaboran, si el asesor en este caso que son las personas que ejecutan los proyectos a nivel regional, visualizan que por ejemplo el almacén, no sé, el típico ejemplo que comentamos, solamente vende abarrotes y resulta que está cerca de un colegio, que pueda abrir una línea por ejemplo de productos escolares o que pueda abrir, no sé, que lo hemos visto y lo he visto bastante que se ha dado el tema de como de una línea de congelados, entonces lo que hace el almacén en la medida que puede, compra 4 o 5 coolers y tiene una oferta diferente a lo que es el almacén como tal que conocemos, que vende solamente abarrotes, frutas y verduras frescas por decirlo de alguna manera”. Actor estratégico 6.

“En el fondo vamos como acompañándolos en su negocio integralmente, más allá solamente de días. Le enseñamos, por ejemplo, los ayudamos con todo el layout del negocio. También, oye, tener en la caja los chocolates, no sé, los chicles que la gente ve al salir y te compra así un poquito más. Cómo ordena, mantén todo limpio. En el fondo les vamos como acompañando en eso y se crea una relación personal bastante rica también entre el almacenero y su ejecutivo”. Actor estratégico 5.

#### **d. La idiosincrasia del rubro requiere un mayor énfasis en instrumentos no bancarios o al menos adecuados a su realidad.**

Dada las características propias del rubro, donde abunda la desconfianza y la reticencia al cambio, surge la necesidad de potenciar sobre todas la capacitación y los instrumentos de fomento que no significan mayor endeudamiento por parte de las personas almaceneras.

“la ayuda no es monetaria, sino que como de capacitación, eso le digo, eso es lo que a mí me gustaría, lo más importante yo creo para empezar, porque si empieza uno a tratar de incentivar a la gente con ideas claras y cuestiones que lo ayuden es más interesante que el dinero”. Usuario 4.

“No, nunca. Es que lo que pasa es que yo he sido muy tajante en eso también. Yo creo que cuando tenga la capacidad de pedir un crédito, lo voy a pedir, así como ya, muy ordenado. Trato de ser lo posible y lo más cuadrado, jamás gasto más de lo que puedo”. Usuario 10.

“Entonces, como que los sistemas esos de los nuevos de SERCOTEC no tienen mucha utilidad práctica para... como que uno necesita una bajada más específica para esto y quizás eso tiene sentido en otro contexto”. Usuario 6.

En ese sentido, se observa que estos en general toman decisiones en base a evidencia clara ya sea vivida por ellos o a través de la experiencia de un par. Para ejemplificar, la gran mayoría de los cambios que ejecutan en sus negocios responden más que nada a lo demandado por el cliente o las tendencias de compra, como es el uso de tarjetas o la decisión

de agregar formatos de venta. Lo mismo sucede con las aplicaciones de delivery, quienes, si bien no generan un impacto importante en la venta de los almacenes, estos mismos las perciben como una tendencia a la que eventualmente se tendrán que sumar para mantenerse de cierta manera vigentes. De todas formas, al hablar con las personas almaceneras, estas hablan de la necesidad de conocer a alguien que ya lo haya hecho, es decir, permea la necesidad de contar con un testimonio de primera fuente de cómo funciona y cómo lo hizo antes de tomar una decisión.

“Había partido honestamente con todo el tema de alimentos mascota. Yo partí con puros sacos abiertos, nomás. Sí, y ahí partí con un poco del tema del... ¿cómo se llama? Del almacén un poco. Porque mucha gente no lleva alimentos, pero lleva otras cosas. O aprovecha de una cosa y va a la otra.” Usuario 5.

“Yo que noto acá, nunca me habían pedido, por ejemplo, azúcar de medio, o ¿no venden arroz a granel? Yo no me había topado con situaciones así, pero ahora sí. Entonces, por ejemplo, también estoy tramitando el tema por poder vender a granel. Porque... Como una oportunidad de negocio para adaptarte a lo que guste, adaptarme a lo que necesite”. Usuario 3

“El delivery es lo que más me ha llamado... lo que más me ha ayudado. No, no, es lo que más me ha ayudado, pero es lo que yo siento que debería, digamos, ser un salto para poder acá tener un techo.” Usuario 6.

“Siempre han sido como reticente a recibir o a tener estos dispositivos de pago digital por la comisión que tienen y que siempre van a preferir el efectivo, pero se fueron dando cuenta en el camino que cada vez más personas y clientes utilizaban estos medios de pago y que si no se adaptaban, son clientes que se van perdiendo entonces hay mucho de adaptación a estos temas como por la fuerza del cliente más que por decisión propia del almacén”. Actor estratégico 6.

## **4.2. Hallazgos relacionados a la articulación y asociatividad**

### **a. Oportunidades que surgen de la asociatividad**

Al ser consultados respecto a las potencialidades de asociarse, las personas almaceneras destacan el rol que puede tener preguntarle a un compañero/a o mentor respecto a temáticas que ellos perciben son propias de su rubro. Nuevamente surge en este sentido la sensación de desconfianza de las almaceneras y almaceneros, y la noción de que la opinión de una persona que no comparte sus vivencias no necesariamente es un interlocutor válido.

“Pero el almacenero como es desconfiado es un público super distinto al emprendedor. Entonces cuando hablamos del almacenero, hablemos lo que piensan ellos. Entonces nos ha pasado que estando en charlas, podemos ir contando todo y lo hacemos de una manera super estratégica como contar lo que hemos hecho y todo. Pero cuando llegamos al momento de decir que somos almaceneros igual que ellos, es un cambio así rotundo en sus miradas, en la forma en cómo ellos quieren transmitir.” Actor estratégico 4.

“Si se llama comunidad de apoyo o cualquier cosa de consulta o cualquier inquietud que una tenga y lo pueda comentar a través como si fuese un foro. [¿Y cómo qué tipo de preguntas crees que serían las más útiles?] ¿Cómo escalar el negocio, por ejemplo, integrarlo a las aplicaciones de delivery y todo ese tipo de cosas, como la transición y todo eso? Como conocer otras experiencias. Como un punto de vista de las personas que no tienen el apoyo.” Usuario 1.

Asimismo, surgen distintas opiniones respecto a las potencialidades y niveles de asociatividad, algunas personas almaceneras hablan de la importancia de crear un gremio que les de mayores posibilidades de negociación y acceso a productos, otras hablan de asociarse a escalas más pequeñas para unir fuerzas o la necesidad de asociarse con relación a los barrios que habitan y no sólo en términos de rubro.

“oye, si yo también soy almacenero igual que tú, creo que también puedo. O sea, y a veces se mezcla mucho a una realidad que es como inalcanzable para ellos. Y esa comunicación entre pares, como esa mentoría entre pares es importante.” Actor estratégico 4.

“Pero más arriba tenemos WhatsApp con la mayoría de todos los almaceneros de Renca. No sé, era como, llegaron...no sé po’ esta semana, cómo están vendiéndose las bebidas, quién tiene precios más baratos de, no sé, algún producto, o dónde comprar cierta cantidad de productos en algún mayorista que tenga alguna oferta. O si anda algún tipo medio raro pasando billetes falsos, o si anda un tipo en moto y anda asaltando. Pues ese es el tipo de WhatsApp que nos sirve a nosotros, como todos los almaceneros, desde aquí hasta Panamericana. Usuario 7.

“De repente para productos, o de repente sale un producto y hay que comprar por una cantidad y nos ponemos de acuerdo” Usuario 4.

## **b. Disposición a entrar a nuevos mercados**

Existe amplio interés por parte de las personas almaceneras en diversificar sus negocios y ver nuevas estrategias de venta. En ese sentido, están dispuestos a probar nuevos productos y estrategias dentro de sus negocios en la medida que se sienten cómodos de hacerlo y que detectan una oportunidad clara en hacerlo. De igual forma, su disposición a probar algo nuevo muchas veces es algo planteado a futuro, puesto que en su mayoría sólo toman riesgos una vez que tienen el capital, espacio e interés por parte de sus usuarios.

“Es que eso sí lo he pensado. El tema del delivery. También he pensado el tema... Porque aquí yo también tengo... vienen altos adultos mayores. ¿Cachai? Y a ellos yo tengo la atención distinta como al cliente habitual. O sea, el tema del pan. Tienen como su descuento extra. Vienen con el bolsillo de repente familiar también.” Usuario 3.

“La atención obviamente, los gustos de la persona, del cliente, valor agregado, quizás, un dulce, llamar la atención. Hace un tiempo teníamos la máquina operando acá al lado y estuvimos regalando helado como a los vecinos que son más recurrentes. Ahora no está operativa, pero era como una manera de retribuir en ese sentido ese gesto.” Usuario 9.

De la misma manera, tienen un marcado rechazo a potenciales externalidades negativas asociadas a la incorporación de nuevos servicios, en particular respecto a temas seguridad o la dependencia a otro proveedor.

“Podría haber sido el que trabajaba con el banco para caja vecina. Pero el tema es el asalto, porque tú vas a recibir mucha plata en un día, vas a perder los clientes de tu compra porque vas a recibir puros pagos. Pero la mayoría de ese pago, después de la carga, se tiene que ir al banco estado. Y te dan 0,5% de toda esa venta.” Usuario 10.

“Pero no la tengo porque igual en el sector acá igual es complicado últimamente, por el tema del robo y es más complejo. Pero es una buena opción ese tipo de cosas porque llama a otro tipo clientela a otro lado que vienen precisamente por eso. Y podrían ser un servicio de pago de cuentas, ese tipo de servicio”. Usuario 1.

Por parte de las entidades públicas y privadas, estos vislumbran los almacenes como entidades con altísimo potencial dada su capilaridad y presencia territorial, donde existen oportunidades de diversificación y propuesta de valor que los diferencian de otros canales de venta como son los supermercados o las cadenas de minimarket.

“Más allá que competir yo creo que tiene que diferenciarse con el objetivo de entregar otro tipo de elementos que lo haga mucho más cercano al almacén, cosas que hemos visto negocios que tienen WhatsApp Business y te avisan ‘oye llegó el pan fresco’ y la gente va porque saben o una persona le dice ‘oye guarda un kilo de pan’, y le guarda un kilo pan que cosa que el supermercado jamás va a hacer.” Actor estratégico 6.

“Procesos o mejoras internas dentro del mismo almacén que puedan tener que ver con la utilización y la forma en que se tratan los residuos del almacén. Por una parte, tiene que ver con temas de reciclaje y disposición, no se hemos visto disposición de elementos que son como estos recopiladores como de baterías por ejemplo de pila que son puntos como de recolección.” Actor estratégico 6

“También te diría que el otro factor que tiene súper relevante es que son líderes sociales comunitarios. Son muy capilares, están en las comunas, en las calles. El almacén guarda una relación muy cercana con su vecino. Que más allá de ser cliente, son como factor de comunidad. Y eso también es una herramienta súper potente para poder potenciar los almacenes.” Actor estratégico 7

A continuación, se presenta una tabla con el consolidado de los hallazgos encontrados en la etapa de investigación cualitativa. Estos hallazgos son importantes de considerar a la hora de diseñar, complementar y co-crear los componentes ya elaborados previamente por la DMT, de manera que estos consideren las particularidades de las personas almaceneras y tener una mayor posibilidad de adopción por parte de las instituciones aliadas y las personas almaceneras.

Asimismo, es importante considerar los perfiles de personas almaceneras de manera transversal en el proceso de diseño, así como el componente de género, dada la alta participación de mujeres en este rubro y la estrecha relación que tiene el negocio de los almacenes con los hogares, puesto que muchas veces comparten el mismo espacio físico, generando impactos en la vida personal y familiar de las personas almaceneras.

**Tabla 2. Consolidación de los hallazgos**

<b>Hallazgo</b>	<b>Descripción</b>
<b>1. Necesidad de articular la oferta público-privada a través de un ente imparcial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este ente debe tener presencia territorial para llegar físicamente a los almacenes (municipios, direcciones regionales, SERCOTEC, etc.)</li> <li>- Permitiría a su vez diferenciar las necesidades de los almacenes dependiendo de la realidad territorial en la que están emplazados.</li> <li>- Surge como beneficio para este ente imparcial el potenciar el rol social del almacén en su barrio y las oportunidades que esto brinda para sus intereses.</li> </ul>
<b>2. Necesidad de articular la oferta en base a perfiles diferenciados de personas almaceneras.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articular una oferta diferenciada dependiendo de las necesidades del perfil, así como una ruta de avance que permita delimitar claramente cómo una persona almacenera puede transitar de un almacén naciente a uno intermedio o emprendedor.</li> <li>- Surge la necesidad de crear y/o reforzar programas para los perfiles intermedio y emprendedor, puesto que actualmente la oferta está cargada en suplir las necesidades más básicas del perfil naciente.</li> <li>- Necesidad de adaptar programas a la realidad de las personas almaceneras, quienes tienen muy poco tiempo, no pueden abandonar sus puestos de trabajo, trabajan largas horas y tienen poco acceso a tecnología.</li> </ul>
<b>3. Acceso a la oferta de servicios y beneficios está mayoritariamente determinada por ejecutivos y salones de venta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La oferta de servicios y beneficios está dispersa entre distintos actores públicos y privados.</li> <li>- Estos programas son ofrecidos de manera directa y presencial a través de ejecutivos de venta, por lo que no es ampliamente conocida por las personas almaceneras.</li> <li>- El acompañamiento que se da en el contexto de los programas e incluso en la relación día a día con los proveedores muchas veces excede los programas formales, resultando en recomendaciones y consejos de forma más social y desinteresada.</li> </ul>
<b>4. La idiosincrasia del rubro requiere un mayor énfasis en instrumentos no</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dada la falta de confianza y aversión al riesgo, es importante potenciar la capacitación e instrumentos de fomento que no signifiquen mayor endeudamiento.</li> </ul>

<b>bancarios o al menos adecuados a su realidad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En general la toma de decisiones es en base a evidencia concreta, ya sea entregada a través de sus propias experiencias o la de un par almacenero/a.</li> </ul>
<b>5. Oportunidades de la asociatividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importancia de tener un compañero/a mentor en cuanto a temáticas propias del rubro, el cual sea considerado un interlocutor válido al compartir el rubro.</li> <li>- Surge el potencial de crear un gremio entre personas almaceneras para mayores posibilidades de negociación con los proveedores y acceso a productos que actualmente no tienen por falta de capacidad de almacenaje o formato.</li> <li>- Existe interés en asociarse no solo por rubro, sino también por el territorio en el que están emplazados para hacer frente a desafíos comunes, como es seguridad, relación con municipio, etc.</li> </ul>
<b>6. Disposición a entrar a nuevos mercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay un fuerte interés en diversificar el negocio y tener una propuesta diferenciadora frente a sus pares y los supermercados, pero en la medida que se detecta una oportunidad clara.</li> <li>- Alta aversión al riesgo y las potenciales externalidades negativas asociadas a la incorporación de nuevos servicios, en particular temas de seguridad.</li> <li>- Los almacenes tienen alto potencial debido a su capilaridad y presencia territorial, diferenciándose de otros canales de venta como supermercados o cadenas de minimarket.</li> </ul>

## 5. Propuesta metodológica del testeo

En base a los hallazgos detallados en el capítulo 4, en la siguiente etapa de la consultoría se realizarán una serie de Sprints de co-creación junto a los actores del ecosistema en dos instancias distintas.

En el primer sprint se presentarán los principales hallazgos de la investigación cualitativa y los componentes de la iniciativa ya desarrollados en etapas anteriores por el DEMA: capacitación, financiamiento y nuevos mercados. Se buscará validar con los participantes los hallazgos y revisar si es necesario incorporar algún elemento adicional. Posteriormente, se trabajará en grupos mezclados un proceso de co-creación y diseño del contenido de cada componente, es decir, sus actividades, actores relevantes y los roles de cada actor, considerando los hallazgos encontrados en esta etapa, de manera de ajustar dichos componentes previamente desarrollados para adecuarlos a las necesidades y demandas de las personas almaceneras y las instituciones aliadas.

En una segunda instancia de sprint, se buscará ahondar en el rol de los intermediarios neutrales, quienes por el momento no son parte formal de la alianza, pero durante la etapa de investigación surgen como un posible rol intermediario neutral que es necesario explorar y profundizar. En esta actividad se espera la participación de estos posibles intermediarios, a través de la invitación a municipios, y también de las instituciones aliadas, conformadas por: SERCOTEC, Banco Estado, Adah, Club Alvi, Coca Cola Chile, Mercado Libre, Google, Red de Almacenes y CCU.

A continuación, se presenta el cronograma de ambas actividades de diseño que se realizarán durante la etapa 2 de esta consultoría. Se recomienda que se considere en la invitación de los actores la incorporación de una participación equitativa de hombres y mujeres, en especial en el caso de las personas almaceneras, a modo de incluir la perspectiva de género en la co-creación de los componentes. En ambos Sprints se promoverá la participación equitativa de género y se garantizará un espacio inclusivo para todas las voces.

<b>Tabla 3. Cronograma Sprints</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Participantes</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Modalidad</b>
Sprint 1	6/03/24	Para este sprint se espera la participación de 20 a 25 actores de todo el ecosistema: instituciones aliadas, instituciones públicas no aliadas y personas almaceneras.  Estos se dividirán en 5 mesas donde se espera una conformación	El objetivo de este primer sprint es testear los componentes desarrollados en base a la primera etapa de avance del programa	Presencial

		<p>aproximada <b>por cada mesa</b> que consiste en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 personas almaceneras.</li> <li>• 1 actor municipal</li> <li>• 1 actor de otra institución pública (como por ejemplo SERCOTEC, FOSIS, Ministerio de Economía, etc.)</li> <li>• 1-2 actores de instituciones aliadas.</li> </ul> <p>**Se recomienda para este sprint incorporar a ejecutivos de venta de las instituciones aliadas para sumar la visión de estos desde su trabajo en terreno.</p>	Somos Almacenes junto con las recomendaciones concluidas de la etapa de levantamiento.	
Sprint 2	11/03/24	<p>Para este sprint se espera la participación de 10 actores intermediarios - como son los municipios y SERCOTEC -junto con las instituciones aliadas de Somos Almacenes</p> <p>Estos serán divididos en tres mesas.</p> <p>Se recomienda realizar este sprint de manera remota utilizando plataforma Zoom y Miro.</p>	El objetivo de este sprint es profundizar en el rol que pueden tener los intermediarios en la iniciativa para potenciar su participación y buscar los incentivos y beneficios adecuados.	Remoto



## Bibliografía

"Almacenes de Barrio: Fuertes en ventas, débiles en gestión" (2023, 11 de diciembre). Diario Financiero.

Davinson Pacheco, L., & Asenjo Ramírez, U. (2020). Negocios familiares de barrios: dinámicas socioeconómicas en un barrio de Temuco, en el sur de Chile. *Economía y Sociedad*, 25(58), 69-82. <https://dx.doi.org/10.15359/eyS.25/58.5>

DÍNAMO, R. E. (2022, 25 Noviembre). Almaceneras y su liderazgo en la comunidad. *El Dinamo*. <https://www.eldinamo.cl/opinion/2022/11/25/almaceneras-y-su-liderazgo-en-la-comunidad/>

Espinosa-Cristia, J. F., Batiz-Lazo, B., & Alarcón-Molina, J. (2020). Confianza y redistribución de agencia en ecosistema de pagos de CajaVecina en Chile. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(2), 273-285.

Georgescu, A., Peter, M., Avasilcai, S. (2022) A business ecosystem framework for SME development through associative and non-associative business structures in the digital age, *Cogent Business & Management*, 9:1, DOI: [10.1080/23311975.2022.2143310](https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2143310)

Mayer VL, Young CR, Cannuscio CC, Karpyn A, Kounaves S, Strupp E, et al. Perspectives of Urban Corner Store Owners and Managers on Community Health Problems and Solutions. *Prev Chronic Dis* 2016;13:160172. DOI: <http://dx.doi.org/10.5888/pcd13.160172externalicon>.

Uggirala, A., Gramopadhye, A. Melloy, B. y Toler, J (2004) Measurement of trust in complex and dynamic system using a quantitative approach. *International Journal of Industrial Ergonomics* 34:175-186.

## **Anexos**

### **Anexo 1: Metodología**

#### **Objetivo general de la propuesta**

Diseñar y pilotear una iniciativa de alcance nacional, que contribuya a mejorar el acceso a oportunidades para fortalecer y crecer los negocios de almaceneros y almaceneras de Chile, con un foco específico en potenciar comunidades de apoyo entre ellos y entre organizaciones públicas y privadas que tienen una oferta de servicios que puede potenciar sus negocios y/o vida familiar.

#### **Objetivos específicos**

- A.** Recopilar información a través de un levantamiento de información en terreno y de escritorio, por medio de entrevistas y análisis de información de fuentes secundarias como encuestas, referentes nacionales e internacionales, estudios sobre negocios de barrio para entender su ciclo de vida y principales necesidades.
- B.** Diseñar el testeo de un programa piloto que permita su escalamiento en el corto y mediano plazo.
- 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.

En este informe se presenta lo identificado respecto a los objetivos específicos A y B.

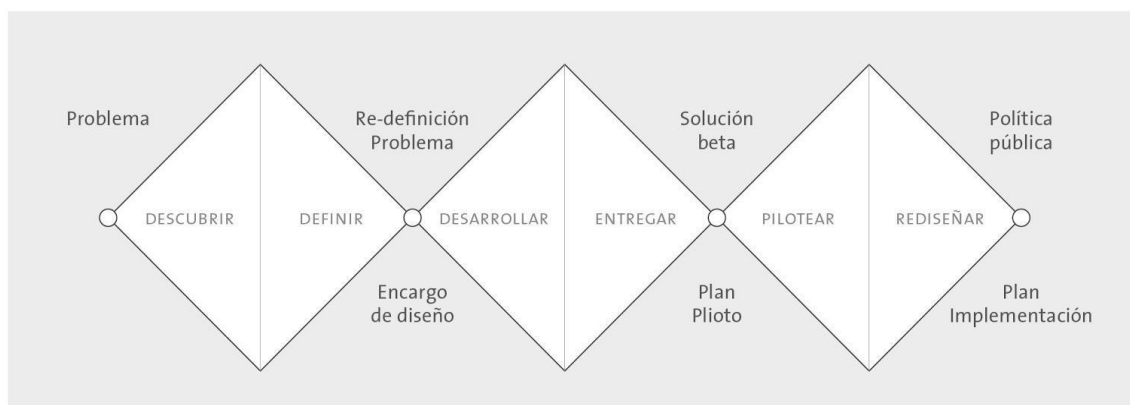
#### **Enfoque metodológico del Laboratorio de Innovación Pública**

El Laboratorio de Innovación Pública (LIP) busca contribuir a mejorar la calidad de los servicios públicos utilizando el diseño de servicios. Esta disciplina permite innovar en los servicios haciéndolos más útiles, deseables y usables para sus usuarios, a la vez que más eficientes y efectivos para las organizaciones que los entregan. Más específicamente, desde el diseño de servicios, en el LIP se plantea que para obtener mejoras sustanciales y a largo plazo en los servicios públicos, se debe realizar un proceso de co-creación de dichos servicios. Para esto, se debe involucrar a todos los actores; a los agentes, que son los funcionarios de procesos internos, tomadores de decisiones y proveedores; así como a los usuarios, directos, indirectos y potenciales.

Para desarrollar e implementar procesos de diseño o re-diseño de servicios públicos de manera co-creada entre sus actores respectivos, el LIP trabaja con el modelo Triple Diamante. Como se muestra en la Figura 1, este Triple Diamante se divide en 6 etapas; Descubrir, Definir, Desarrollar, Entregar, Pilotear y Ajustar, las cuales se organizan en torno a 4 hitos; la identificación del problema, la re-definición de este, la creación de soluciones beta, y el establecimiento del servicio como parte de la política pública. La principal característica de los diamantes es que inicialmente se busca abrir y hacer diverger el pensamiento, obteniendo la mayor cantidad de información e ideas posible, para luego

hacerlas converger en posibles hallazgos o soluciones. Proceso que es cruzado en todas sus etapas por la co-creación (LIP, 2017).

Figura 1: Triple diamante Diseño de Servicios



Fuente: LIP, 2017.

En este primer informe, se presentan resultados de la etapa Descubrir, donde se busca identificar y complementar las necesidades en torno a la iniciativa de mejoramiento de oportunidades de almaceneros y almaceneras de Chile.

El énfasis está puesto en la investigación cualitativa en profundidad que sea capaz de transformar datos en conocimiento profundo sobre el problema, generando hallazgos que permitan tomar acciones de cambio concretas. Esta información se analiza a través de distintos instrumentos que establecen relaciones entre los componentes para pasar a la etapa de Definir el problema. Así, la información recolectada se presenta de manera sistematizada, haciéndola accesible a todos los actores involucrados.

Dicha metodología permite obtener un diagnóstico a partir de la visión de los múltiples actores involucrados, visualizando brechas y puntos críticos, así como oportunidades para el posterior diseño de un modelo de atención omnicanal, utilizando como base la visión estratégica del servicio y sus limitantes, así como las necesidades de sus distintos usuarios.

### Hallazgos de la Investigación Cualitativa

El levantamiento de la información primaria se realizó a través de entrevistas semi estructuradas individuales y grupales a los distintos actores de la alianza, stakeholders de gobiernos locales, almaceneros y almaceneras, con el objetivo de entender en mayor profundidad el fenómeno a investigar, así como los puntos claves sobre los cuales poner atención durante el posterior diseño de los componentes.

Si bien se utilizó una pauta de entrevista, se priorizó el abordaje de temas amplios, indagando en aquellas dimensiones que son relevantes para los participantes y que contribuyen al entendimiento del fenómeno en cuestión. Las entrevistas realizadas han sido transcritas y analizadas a través del programa de análisis de información cualitativa Condens. En este se

realizó un análisis temático en base a la información recolectada de manera primaria para identificar y caracterizar las experiencias y visiones de los actores.

En este análisis temático primero se identificaron temas relevantes que hayan surgido, para luego agruparlos y analizarlos desde lo más concreto, la experiencia situada de los entrevistados, hasta abstracciones más generales que contribuyan al entendimiento de la problemática (Flick, 2007).

Los participantes de las **entrevistas** fueron de tres tipos:

- Actores estratégicos que son actualmente parte de la alianza Somos Almacenes.
- Actores estratégicos que son parte de gobiernos locales.
- Almaceneros de distintas comunas de la ciudad de Santiago. (Renca, Puente Alto, Peñalolén, Santiago, Ñuñoa y Providencia).

A continuación, se presenta el resumen de las entrevistas realizadas:

<b>Tabla 4. Resumen recolección de información primaria según tipo de entrevistado</b>	
<b>Tipo de entrevistado</b>	<b>N.º de entrevistas</b>
Actores estratégicos alianza	9
Actores estratégicos de gobiernos locales	3
Almaceneros y almaceneras	10
<b>Total</b>	<b>22</b>

## Anexo 2:

<b>Tabla 5. Ventas menores a 5000 UF al año – Año Comercial 2021</b>	
<b>Actividades según clasificación del SII</b>	<b>Número de empresas</b>
471990 - Otras actividades de venta al por menor en comercios no especializados n.c.p.	8.022
472101 - Venta al por menor de alimentos en comercios especializados (almacenes pequeños y minimarket)	73.228
472102 - Venta al por menor en comercios especializados de carne y productos cárnicos	3.120
472103 - Venta al por menor en comercios especializados de frutas y verduras (verdulerías)	12.821
472104 - Venta al por menor en comercios especializados de pescado, mariscos y productos conexos	2.529
472105 - Venta al por menor en comercios especializados de productos de panadería y pastelería	4.064
472109 - Venta al por menor en comercios especializados de huevos, confites y productos alimenticios n.c.p.	11.105
472200 - Venta al por menor de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en comercios especializados (botillerías)	7.339
472300 - Venta al por menor de tabaco y productos de tabaco en comercios especializados	410
476103 - Venta al por menor de artículos de papelería y escritorio en comercios especializados	4.283
476400 - Venta al por menor de juegos y juguetes en comercios especializados	1.556
477203 - Venta al por menor de artículos de perfumería, de tocador y cosméticos en comercios especializados	3.519
477391 - Venta al por menor de alimento y accesorios para mascotas en comercios especializados	5.459
477396 - Venta al por menor de recuerdos, artesanías y artículos religiosos en comercios especializados	4.632
477397 - Venta al por menor de flores, plantas, árboles, semillas y abonos en comercios especializados	4.460
477399 - Venta al por menor de otros productos en comercios especializados n.c.p.	23.316
<b>Total</b>	<b>169.863</b>

