



TRANSFORMACIÓN DIGITAL

del pequeño
comercio de la
ciudad de Madrid



TRANSFORMACIÓN DIGITAL

del pequeño comercio de la ciudad de Madrid

Autoras:

Concepción Galdón
Poliana Muñoz
Eugenia Gutierrez

Exención de responsabilidad:

Este informe ha contado con el apoyo de la JP Morgan Chase Foundation; el contenido y las opiniones de este documento son los de Fundación IE y no reflejan las opiniones de JP Morgan Chase Foundation, JPMorgan Chase & Co. ni ninguna de sus filiales.

Con el apoyo de:

J.P.Morgan



En colaboración con:





Índice

Resumen ejecutivo

4

El camino hacia la digitalización

5

Perfil de los beneficiarios

6

Volumen de negocio de los beneficiarios

7

Tendencias del empleo

8

Competencias digitales

9

Resiliencia

11

Expectativas de futuro

13

Lecciones aprendidas

15

Anexo

16



Resumen ejecutivo

Transformación digital del pequeño comercio de la ciudad de Madrid es un proyecto que cuenta con el apoyo de JP Morgan Chase Foundation y el Ayuntamiento de Madrid y la colaboración de Orange, impartido por Fundación IE. A través de su tercera edición, 201 dueños de pequeñas empresas de Madrid, que luchan por mantener sus negocios a flote tras la crisis derivada de la pandemia, han podido desarrollar la capacidad de implantar estrategias de comercio electrónico y marketing *online*. Realizado en formato remoto, y una vez demostrado su éxito en la segunda edición, el proyecto está concebido para acelerar la capacidad de sus beneficiarios para generar ingresos adicionales aprovechando los canales *online*.

Algunos de los términos empleados por los dueños de pequeñas empresas participantes para describir el impacto de este proyecto en sus negocios son **«crecimiento», «apertura a la digitalización», «perfecto» y «enriquecedor»**.

Este informe pretende transmitir una visión detallada de la situación de los beneficiarios que han participado en el proyecto a lo largo de estos dos últimos años. El objetivo es comprender su evolución durante este tiempo y situarla en el contexto actual.

Para ello, comenzaremos describiendo el perfil de los beneficiarios que presentaron su solicitud y fueron seleccionados para participar en el proyecto, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo (actitudes). A continuación, explicaremos su experiencia durante el proyecto y describiremos las lecciones aprendidas. Por último, analizaremos en profundidad la evolución de estos beneficiarios, con datos cuantitativos y descripciones detalladas de algunos casos concretos.

**«Crecimiento»,
«apertura a la
digitalización»,
«perfecto» y
«enriquecedor».**

En el análisis no solo hablaremos del presente, sino que también analizaremos algunas perspectivas del pasado (antes de la pandemia) y del futuro. Es importante comprender el pasado y mirar hacia el futuro, sobre el que los beneficiarios se muestran cautos en general, pero optimistas.

Ejecución del proyecto 2021/2022

Selección de **201** micro empresas

1^o Cohorte en Julio 2021
100 beneficiarios



2^o Cohorte en Febrero 2022
101 beneficiarios



Fase 1 Incorporación - Fase inicial

Preparar a los beneficiarios para que su participación en el programa resulte positiva:

- ✓ Bienvenida *online*.
- ✓ Primer encuentro con sus tutores.



El camino hacia la digitalización

Fase 2 Fase general

Los dueños de pequeñas empresas aprenden a pensar estratégicamente para desarrollar un modelo de negocio más resistente:

- ✓ Reciben formación en **estrategias empresariales digitales** (sesiones síncronas y asíncronas).
- ✓ Obtienen **asistencia técnica** de los tutores.



Fase 3 Diagnóstico

Los dueños de pequeñas empresas reciben un itinerario basado en sus necesidades y preferencias:

- ✓ Reciben formación sobre **acceso a financiación y a recursos**.
- ✓ Asisten a un panel *online* con especialistas del Ayuntamiento de Madrid.



Fase 4 Itinerarios personalizados

Los dueños de pequeñas empresas crean e implementan su presencia *online* y desarrollan una red de contactos más sólida:

- ✓ Asisten a un panel con **expertos en marketing y estrategias online**.
- ✓ Reciben **sesiones de formación personalizadas**.
- ✓ Trabajan con la **ayuda de los tutores** para consolidar sus conocimientos.



Fase 5 Consolidación

Los dueños de pequeñas empresas consolidan sus negocios *online*:

- ✓ Trabajan con **estudiantes del Master in Creative Direction, Content & Branding** y de grado universitario.



Fase 6 Generación y difusión de conocimientos en paralelo a la formación

La finalidad es analizar el impacto del proyecto en los objetivos de los dueños de pequeñas empresas mediante una evaluación cualitativa y cuantitativa caracterizada por:

- ✓ El estudio de la **repercusión del proyecto** en los objetivos de los dueños de pequeñas empresas y la codificación de las principales lecciones aprendidas.
- ✓ Una valoración **cuantitativa y otra cualitativa**.
- ✓ La **difusión de los conocimientos** generados a otras instituciones privadas.
- ✓ Esta fase de investigación **contribuye a proporcionar información destacable** a los responsables de la toma de decisiones para apoyar a los dueños de los pequeños comercios.



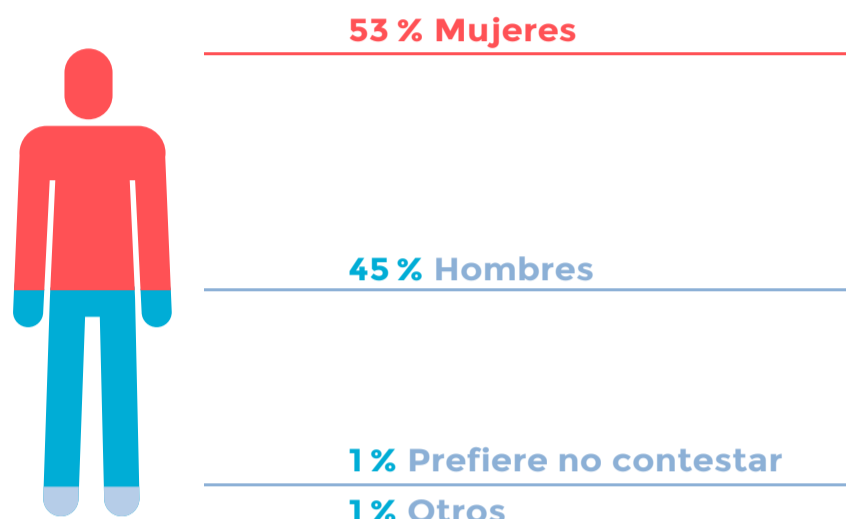
Llegada

Perfil de los beneficiarios

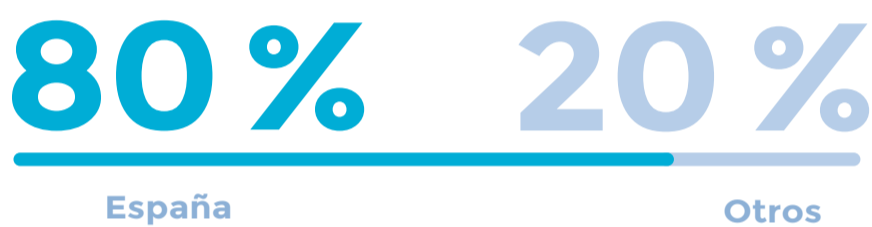


Digitalización de las pequeñas empresas en barrios vulnerables de Madrid

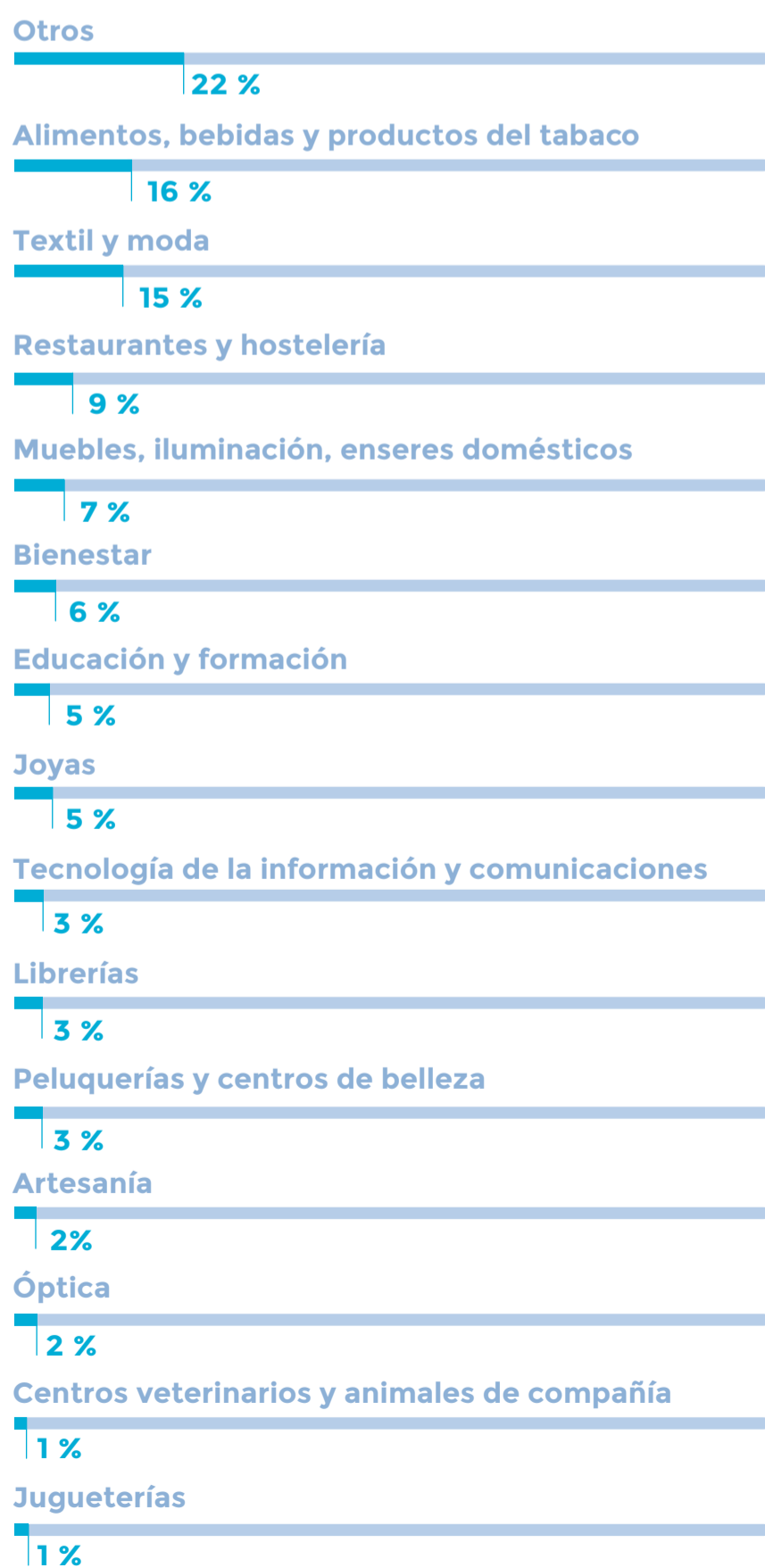
Género



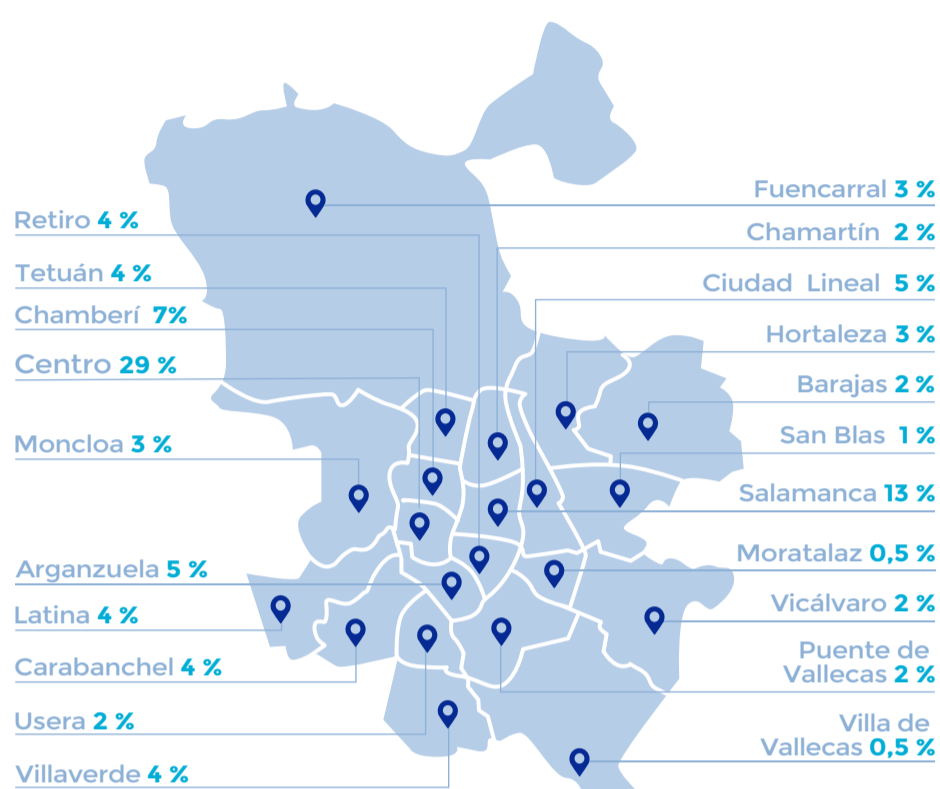
País de origen



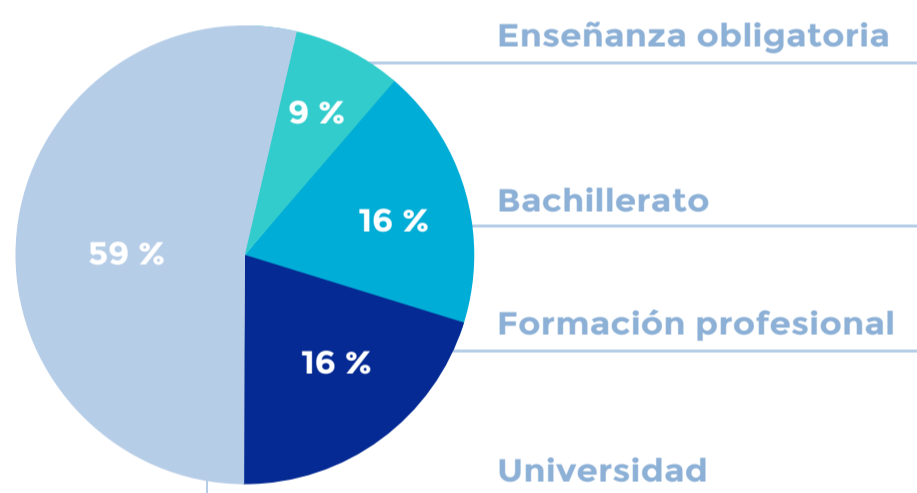
Tipo de empresa



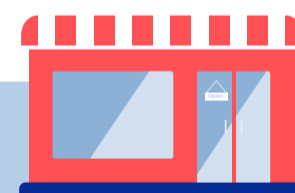
Ubicación geográfica



Educación



Destacados



El 56 % de los beneficiarios que completaron el proyecto eran mujeres.

Este punto es destacable ya que han predominado en áreas donde suelen estar infrarrepresentadas.¹

El porcentaje de migrantes (20 %) es superior a la tasa media de migración en Madrid: 16,55 %² en 2022.

41 % de los beneficiarios no tiene estudios universitarios.

66 % de los beneficiarios se encuentra en barrios vulnerables de Madrid.

Las consecuencias económicas de la pandemia y la guerra de Ucrania empeoraron las perspectivas empresariales de los beneficiarios.

Los beneficiarios se muestran optimistas tras el proyecto:

64 % espera que su volumen de negocios aumente, frente al 39 % del barómetro CEPYME.³

¹Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad, *Brecha digital de género*, 2022, https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2022-04/brecha_digital_genero_2022.pdf.

²"Población extranjera en la ciudad de Madrid (por nacionalidad)", Áreas de información estadística, Portal web del Ayuntamiento de Madrid, 2 de noviembre del 2022, <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Estadística/Áreas-de-información-estadística/Demografía-y-población/Población-extranjera>-en-la-ciudad-de-Madrid-por-nacionalidad-/?vgnnextoid=c289d54944580510Vgn-VC2000000c205a0aRCD&vgnnextchannel=9ce23636b44b4210VgnVCM2000000c205a0aRCD.

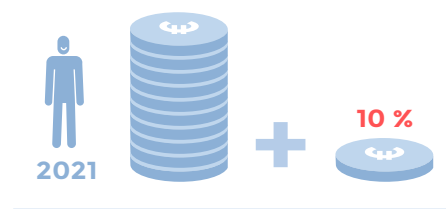
³CEPYME, *LAPYMEHABLA*, 2022 https://cepyme.es/wp-content/uploads/2022/05/CEPYMEbarometroPYMES2022_ok.pdf

Volumen de negocio de los beneficiarios

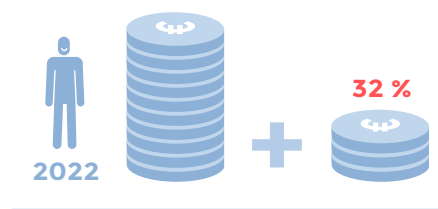
Como es bien sabido, en 2021 la economía española comenzó a superar la crisis postpandemia y registró cierto crecimiento, pero pronto se vio afectada por el repunte de la inflación a escala mundial en 2022 y golpeada por las dificultades económicas globales desatadas por la guerra de Ucrania.

Todo ello ha provocado una situación muy difícil para los dueños de pequeñas empresas, que ya eran vulnerables antes de la pandemia debido a la presión de las plataformas *online* y las grandes franquicias.⁴ A pesar de ello, la evolución de la facturación de los beneficiarios que participaron en el proyecto en 2021 y 2022 desde el momento en que fueron seleccionados hasta el momento en que lo finalizaron ha evolucionado de forma positiva.

Cuando preguntamos a los beneficiarios por los retos más importantes del último año, recibimos, entre otras, las siguientes respuestas.



La cohorte que participó en el proyecto en 2021 mejoró su facturación media de febrero a noviembre de ese mismo año en un **10 %**.



La cohorte que participó en el proyecto en 2022 mejoró su facturación media de febrero a noviembre de ese mismo año en un **32 %**.

Ana García (Tía Turuleta) «El principal reto al que ha hecho frente mi tienda es la situación económica en la que nos encontramos en la actualidad. Hay mucha incertidumbre y una subida constante de los precios de las materias primas y los servicios. Me resulta difícil comparar cómo le ha ido a mi tienda mes a mes desde la pandemia, porque todo es muy volátil».

Enrique Villena (Confecciones Mary) «Los dos retos principales a los que me enfrento en relación con la situación financiera de mi tienda son rentabilizar el negocio y seguir creciendo en términos de facturación y pedidos».

Conozca aquí la historia de Enrique Villena:



(Enrique Villena, Confecciones Mary)

⁴Hiscox, *I Informe Hiscox de Pymes y Autónomos en España*, consultado el 3 de mayo de 2023, <https://www.hiscox.es/sites/spain/files/2022-09/22160%20-%20Spain%20-%20Hiscox%20SME%202022%20report.pdf>.

Tendencias del empleo

Según datos de la Seguridad Social, el número de empleados de microempresas en España creció un 3 % de 2020 a 2021. Comparativamente, el número de trabajadores de las microempresas participantes en el proyecto creció un 4 % durante 2021 en el caso de todos los empleados y un 7 % en el de los contratados a tiempo completo.

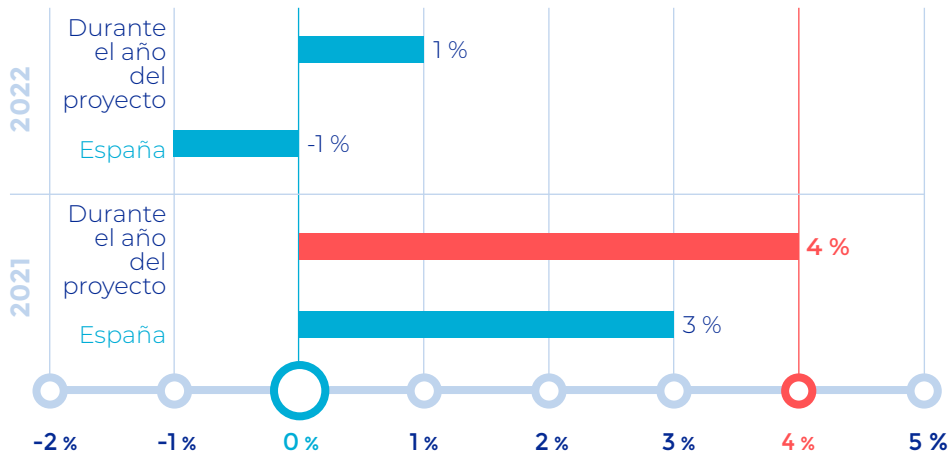
En el año siguiente, 2022, la situación del empleo en las microempresas empeoró en España: el número de empleados de estas disminuyó un 1 %. Sin embargo, incluso en este contexto, el número de trabajadores de las microempresas participantes en el proyecto creció un 1 % en general y, en el caso de los empleados a tiempo completo, el incremento fue del 8 %.

De hecho, cuando se preguntó a algunos de los beneficiarios por sus expectativas para el futuro, afirmaron que esperaban tener más empleados. Es el caso de **Mariola Conde** (Centro de Terapias, Belleza y Salud Holística), que prevé tener más empleados y poder abrir otro centro de belleza.

Conozca aquí la historia de Mariola:



Figura 1. Evolución del empleo



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por los beneficiarios del proyecto y los del Ministerio de Trabajo y Economía Social de España (*Estadísticas de las empresas de la Seguridad Social, 2020, 2021, 2022*).



(Mariola Conde, Centro de Terapias, Belleza y Salud Holística)

Competencias digitales

Tras participar en el proyecto, el **87 %** de los beneficiarios opina que las herramientas tecnológicas les han proporcionado más confianza en sí mismos y una mayor capacidad de aprendizaje. Además, el **73 %** declara haber mejorado sus competencias digitales. Este dato es destacable ya que, según los datos del artículo *Digitalización de las pymes españolas*, elaborado por el Banco Europeo de Inversiones en diciembre de 2022, aunque España va por

buen camino en la digitalización de las pymes, aún queda camino por recorrer. En nuestro país, especialmente en las micro y pequeñas empresas, la demanda de digitalización es baja, ya que el **41 %** de las microempresas afirma no tener prevista ninguna inversión en soluciones digitales en los próximos tres años.⁵

Mayte Sánchez (Canterano Decoración) nos contó que había muchos conceptos que desconocía cuando empezó el proyecto, sobre todo relacionados con la web, aunque sabía utilizar algunas redes sociales. «En cuanto al conocimiento de las redes sociales, diría que empecé con un nivel de conocimiento del **30-40 %** (antes del proyecto), pero aumentó hasta el **80-90 %** después de recibir toda la información del proyecto. Diría que mi evolución en el mundo digital tras formar parte del proyecto ha sido del **100 %**».

Conozca aquí la historia de Mayte Sánchez:



Enrique Villena (Confecciones Mary) explica: «La digitalización me ha permitido hacer muchas cosas en nuestra web que antes tenía que delegar en otros. Esto ahorra costes y nos hace sentirnos aún más orgullosos de nuestro trabajo diario».

Mayte Sánchez (Canterano Decoración) En opinión de **Mayte Sánchez** (Canterano Decoración), potenciar las habilidades digitales resulta fundamental para avanzar en el mundo de la pequeña empresa. «Si no estamos en el mundo digital, nuestros negocios acaban muriendo. Tenemos que estar ahí y ofrecer un servicio tan exclusivo en el ámbito digital como en el presencial».

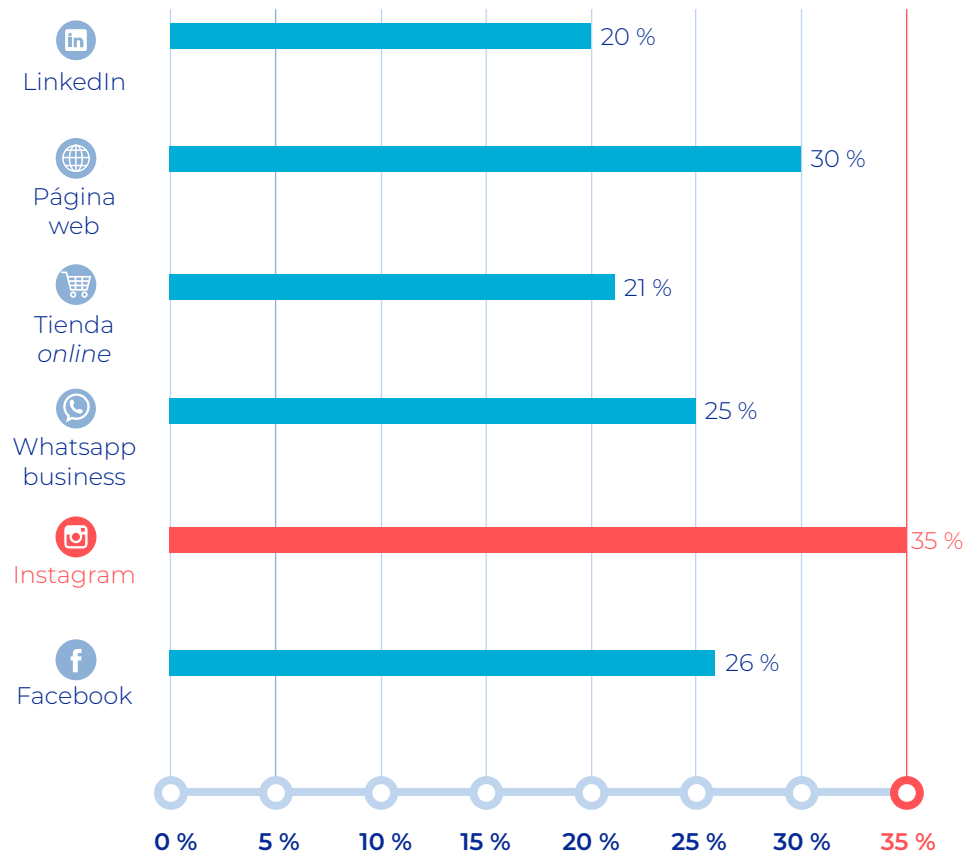


(Mayte Sánchez, Canterano Decoración)

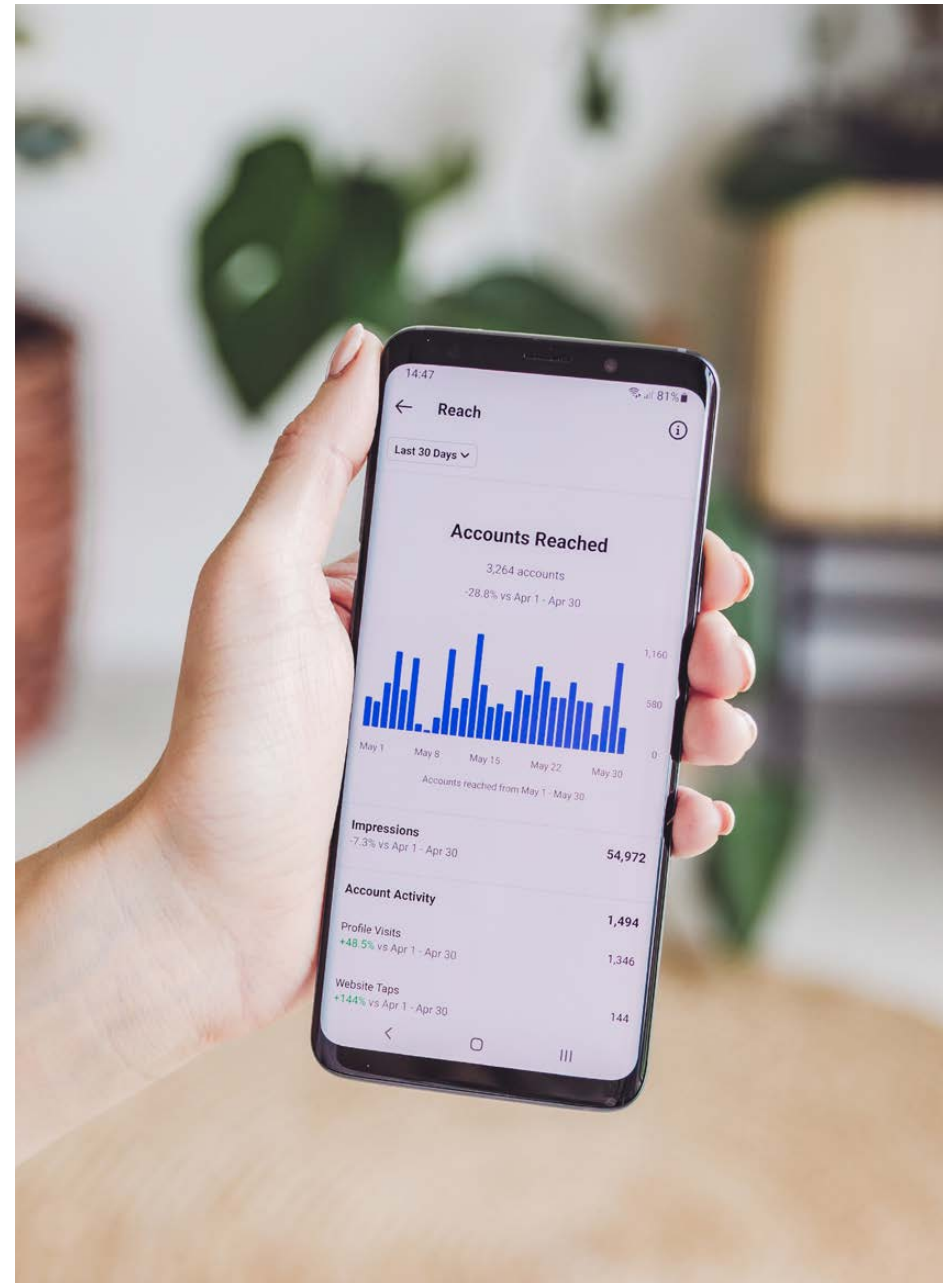
⁵Banco Europeo de Inversiones, *Digitalización de las pymes española* (2022). Consultado el 3 de mayo de 2023, <https://www.eib.org/en/publications/20220209-digitalisation-of-spanish-smes>

Durante el proyecto, la mayoría de los participantes declararon haber añadido nuevos canales digitales a sus estrategias de negocio *online*:

Figura 2: Presencia *online*



Fuente: Elaboración propia a partir de la información facilitada por los beneficiarios.





Resiliencia

En términos de resiliencia, la evolución de los beneficiarios desde el inicio hasta el final del proyecto ha sido positiva, tanto en 2021 como en 2022.

Tal como ya hemos mencionado, este hecho demuestra que, aunque la situación es compleja, tanto la resiliencia personal como la empresarial han demostrado haber mejorado a lo largo del proyecto en términos generales.

Tabla 1. Resiliencia personal

Ítem	Inicio	Fin
Los beneficiarios creen que pueden crecer de forma positiva en situaciones difíciles	75 %	77 %
Los beneficiarios buscan activamente formas de recuperar las pérdidas que sufren en su vida	69 %	75 %
Los beneficiarios buscan formas creativas de modificar situaciones difíciles	65 %	76 %
Los beneficiarios declaran que, con independencia de lo que les ocurra, creen que pueden controlar su reacción	66 %	65 %

Fuente: Elaboración propia a partir de la información facilitada por los beneficiarios.

Tabla 2. Nivel de resiliencia empresarial

Ítem	Inicio	Fin
Nuestra empresa cuenta con un plan formal de riesgos a medio y largo plazo	27 %	32 %
Disponemos de un sistema para identificar los cambios en cuanto se producen	34 %	44 %
Si surgieran problemas imprevistos de tesorería, nuestra empresa podría acceder rápidamente a recursos financieros	42 %	46 %
Nuestra empresa es financieramente estable	59 %	60 %
Nos aseguramos de no depender excesivamente de ningún proveedor	88 %	85 %
Nos aseguramos de no depender excesivamente de un solo cliente	87 %	87 %
La planificación se ha adaptado al calendario de ventas	69 %	75 %

Fuente: Elaboración propia a partir de la información facilitada por los beneficiarios.

Yirley Castro (La Piedra de Monet)

Por ejemplo, **Yirley Castro (La Piedra de Monet)** afirma: «Hoy en día, mi mayor preocupación es a nivel financiero. Para mí es un reto constante, porque tengo mucha competencia. A pesar de ello, sé que el producto que tengo es bueno y siempre trabajaré para que continúe siéndolo».

CASOS DE RESILIENCIA

LA PIEDRA DE MONET

La Piedra de Monet fue fundada por Yirley Castro en 2006. A lo largo de su vida, ha viajado a muchos lugares de África, Asia y Latinoamérica. Esos viajes han alimentado sus conocimientos técnicos e inspirado sus joyas. Yirley crea joyas de diseño únicas utilizando piedras semipreciosas, semillas de tagua y cuentas africanas combinadas con plata.

A Yirley le pareció muy positivo el proyecto, y explica que «el mundo digital crece cada vez más». A su juicio, el proyecto proporciona visibilidad para atraer a más clientes y llegar a lugares a los que una persona no puede acudir físicamente. Yirley define el impacto del proyecto en su negocio como la «visibilidad del arte», porque, en su opinión, el mundo digital brinda la oportunidad de llegar a mucha más gente.

En cuanto a la mejora de las competencias digitales y financieras, mencionó varios puntos. Sobre su experiencia en materia de digitalización tras participar en el proyecto en dos ocasiones (en la primera y en la tercera edición) nos cuenta que el proyecto le ha aportado conocimientos sobre las herramientas que ahora utiliza. En concreto, le ha ayudado a definir la imagen que quiere transmitir del producto y lo que desea que vea el cliente. «Al principio, solo ponía imágenes en las redes sociales, pero con el proyecto aprendí que explicar lo que hay detrás del producto añade valor a mi marca. Mostrar el lado humano que sustenta el producto con vídeos permite al espectador ver el trabajo que hay detrás». En cuanto a las finanzas, le ha aportado mayores competencias, sobre todo en las áreas de organización, previsión a largo plazo, gastos y riesgos potenciales.

Para ella, los puntos clave del proyecto incluyen definir quién es, qué aporta a la marca y qué puede darle esta. Su experiencia en el proyecto desde la primera edición podría definirse como aprender cosas nuevas y tener confianza y perseverancia. Yirley afirma que es consciente de que es un proceso lento, pero que, si se trabaja con diligencia y concentración, tratando de hacerlo mejor cada día, prestando atención a los detalles y cuidando las redes sociales, lo habitual es que la parte financiera funcione. «Estoy muy motivada. Para mí, cada día es una

aventura, porque en el mundo digital siempre ocurren cosas nuevas. Si aprendes y practicas, funciona», señala.

Su mayor preocupación en este momento son las finanzas. A pesar de ello, está convencida de que tiene un buen producto y seguirá trabajando para que siga siendo así.

Si Yirley tuviera que aconsejar a alguien que empezara el proyecto el año que viene, le diría: «Aventúrate y deja atrás tus miedos porque, al final, es como cualquier negocio, siempre existe el temor de que no funcione. Todos podemos tropezar en el camino. Pero si no lo haces y no te lanzas, no puedes saber si funcionará o no».

CONFECIONES MARY

Confecciones Mary es una tienda con una dilatada historia. Todo empezó con los abuelos de Enrique Villena, que eran tenderos y vendían en pequeñas tiendas de barrio. Su madre decidió montar su propia tienda, Confecciones Mary, y así se embarcó en esta gran aventura con el padre de Enrique.

Enrique define el proyecto como «un salto al vacío, pero con paracaídas». Cuando nos cuenta su experiencia en el proyecto, explica que en la primera edición empezó sin conocimientos sobre digitalización y con muchas dudas, pero terminó con la autoestima y la confianza muy altas. Además, considera que crear su comercio electrónico fue una decisión acertada y fueron elegidos como ejemplo de digitalización para el programa Kit Digital.⁶

Con la pandemia, Enrique supo que quería entrar en el mundo digital, y nos cuenta que los conocimientos informáticos que ha adquirido gracias al proyecto han sido decisivos en esa tarea. Para él, la mejora de las competencias digitales en su negocio le ha permitido hacer cosas en su web que antes delegaba en otros. Asimismo, la mejora de sus conocimientos financieros en su tienda ha sido decisiva para saber cómo invertir mejor el dinero, obtener beneficios y reducir gastos.

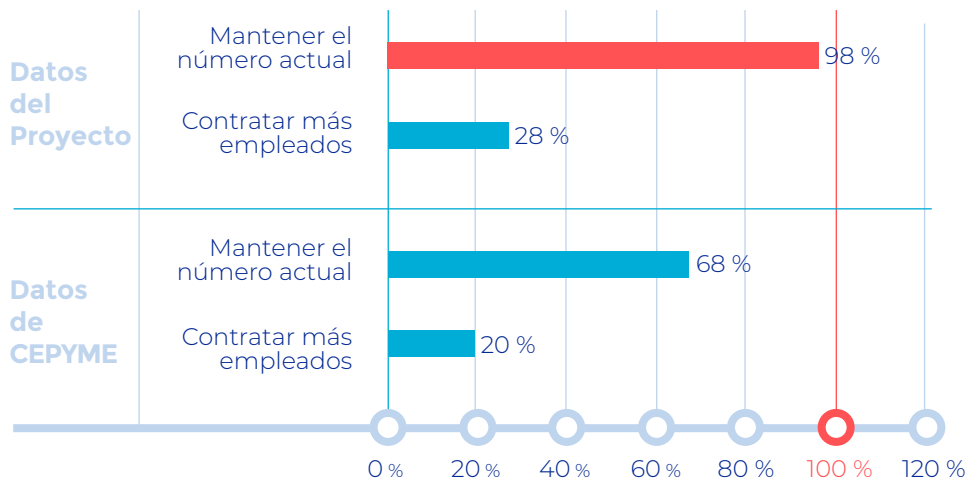
⁶El programa Kit Digital es una iniciativa del Gobierno de España que tiene como objetivo apoyar a las pequeñas empresas, microempresas y autónomos a través de subvenciones que les ayuden a adoptar soluciones digitales.

Expectativas de futuro

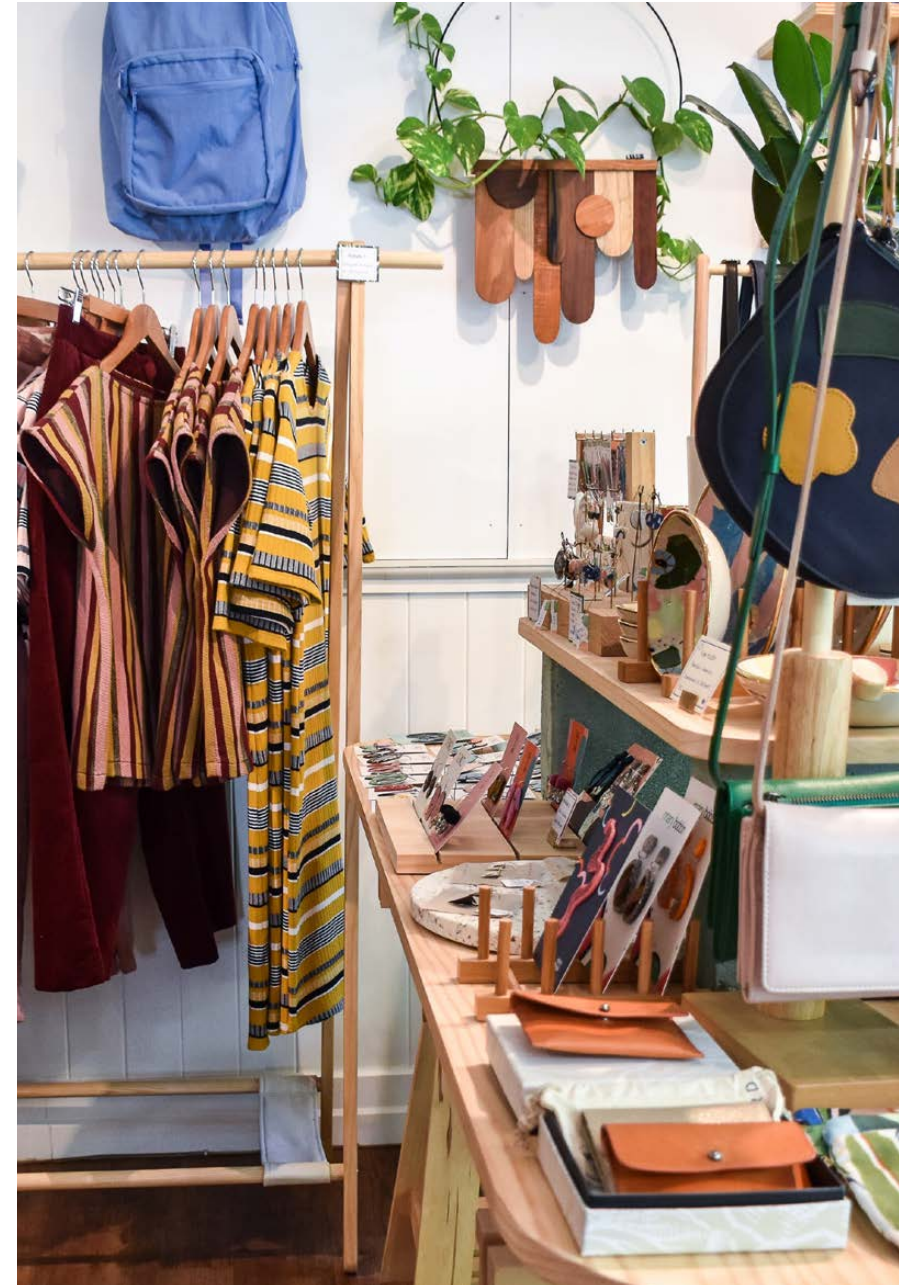
Las previsiones de los beneficiarios sobre el volumen de negocio son positivas en general, ya que el **61 %** de ellos prevé que su volumen de negocio aumente y el **18 %** espera que se mantenga igual.

No solo sus expectativas de futuro son halagüeñas en términos de volumen de negocio, sino también en cuanto al número de empleados que esperan tener en los próximos 12 meses. Por ejemplo, los datos de los beneficiarios del primer año (2021) son positivos en comparación con los de la CEPYME.

Figura 3. Expectativas relativas al número de empleados para los próximos 12 meses (2022)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del barómetro CEPYME y de los beneficiarios del proyecto.



¿Cómo ven los beneficiarios su negocio dentro de cinco años?

«Veo a Canterano con una distribución más amplia de mi producto y una visión extensa. Esto ampliará mis horizontes en todos los sentidos. No tengo límites, solo los que el cliente quiera ponerme. Ahora tengo más clientes y soy más fuerte en el mundo digital».

(Mayte Sánchez, Canterano Decoración)

«Creciendo. Creo que, a través de la perseverancia, la dedicación y la paciencia puedo crecer como marca, diseñadora y artesana. También confío en la posibilidad de trabajar para otras marcas, joyeros y diseñadores. Espero que mi marca y la persona que hay detrás reciban reconocimiento y lucharé para que así sea».

(Yirley Castro, La Piedra de Monet)

«Me gustaría crecer tanto en el mundo *online* como en calidad de tienda física. Creo que en una ciudad como Madrid es fácil crecer abriendo nuevos puntos de venta. Incluso podría crear una marca de productos para los que considero que hay escasez de oferta en el mercado y ver si hay demanda».

(Ana García, Tía Turuleta)

«Me veo con este Centro de Terapias, Belleza y Salud Holística y también con otro centro. Me imagino en evolución y crecimiento. Con más empleados, más clientes y un flujo continuo de “belleza con alma”».

(Mariola Conde, Secret Therapies, Beauty and Holistic Health)

«Me veo con un modelo de comercio electrónico consolidado. Para esa fecha, el porcentaje de facturación de la tienda *online* debería representar el 50 % de nuestra facturación total. Cuando participamos en el proyecto en la primera edición, partíamos de cero en el mundo digital. En 2022, el comercio electrónico representaba el 25 % de nuestra facturación total y, en febrero de 2023, representa el 30 %.

Queremos posicionarnos entre las tres primeras búsquedas para los artículos que más nos interesa vender, y esto significa seguir invirtiendo tanto en SEO

como en SEM. También nos gustaría incorporar nuevas líneas de negocio en nuestra web, como la venta de una línea de ropa enfocada a mujeres de mediana edad y asociarnos con otras empresas para vender sus productos en nuestra web, como una línea de cosmética, nutrición y calzado, aprovechando al máximo las visitas. Además, seguiremos promocionando nuestra tienda física como complemento perfecto de nuestra web».

(Enrique Villena, Confecciones Mary)

«De aquí a cinco años, me veo con más trabajo y más empleados en la tienda. También quiero involucrarme más en el mundo de la digitalización y seguir trabajando como hasta ahora».

(María Jesús Díaz, Maicookie)

Conozca aquí la historia de María Jesús Díaz:



(María Jesús Díaz, Maicookie)



Lecciones aprendidas

BENEFICIARIOS:

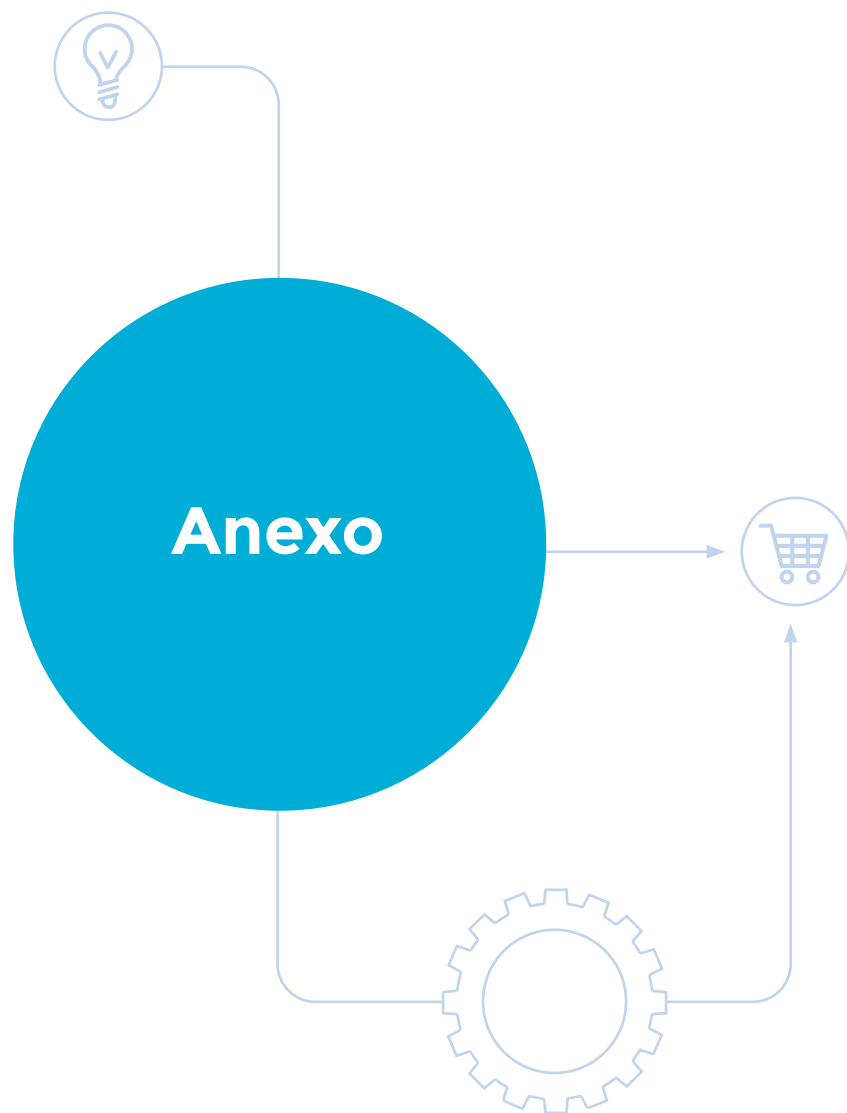
- ✓ Es imprescindible que los candidatos tengan la oportunidad de dejar el proyecto si ven que no tienen tiempo de participar: Se partió de la base de que habría un embudo de conversión o *funnel* en el que empezarían 100 beneficiarios por cohorte y terminarían aproximadamente 75.
- ✓ El proyecto comenzó con 201 dueños de pequeñas empresas y concluyó con 151.
- ✓ Los beneficiarios deben ser conscientes de la importancia de las sesiones de tutoría en grupo.
- ✓ Más interacción y comunicación entre los beneficiarios.

SESIONES DE TUTORÍA EN GRUPO Y SESIONES DE TUTORÍA INDIVIDUAL:

- ✓ Un «informe de progreso» y un horario fijo para las tutorías en grupo mejoran el compromiso de los beneficiarios.
- ✓ Los intervalos de tiempo entre las clases y las sesiones de tutoría son necesarios y permiten a los beneficiarios aplicar y asimilar los conocimientos adquiridos.
- ✓ La coordinación centralizada de las sesiones de tutoría en grupo por parte del equipo de gestión del proyecto es importante para implicar a los beneficiarios.
- ✓ Contar con unos tutores resilientes, inclusivos, positivos y motivadores sigue siendo un factor clave del éxito del proyecto.
- ✓ Que los beneficiarios tengan la oportunidad de elegir a los tutores y profesores aumenta su interés por participar en las tutorías individuales.

CONTENIDOS Y ESTRUCTURA DE LAS CLASES:

- ✓ Al principio y a lo largo de todo el proyecto se imparten clases centradas en el mundo digital para mantener un hilo conductor permanente.
- ✓ Los beneficiarios reciben una base común de conocimientos sobre las herramientas básicas *online* (carpetas compartidas, calendario electrónico, formularios de Google, Drive) los itinerarios personalizados son cruciales para equilibrar de forma adecuada los distintos niveles de conocimientos.
- ✓ Se imparten clases síncronas y asíncronas.



METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

En esta tercera edición, la evaluación del proyecto se ha centrado en los procesos y los resultados, con el fin de aumentar la eficiencia. La metodología de evaluación incluyó las siguientes tareas:

- 1. Recopilación de datos:** Mediante encuestas y entrevistas.
- 2. Análisis de datos:** Todas las respuestas de la encuesta se tabulan y combinan para estructurar un conjunto de datos longitudinal y completo. También se codifica la información procedente de las preguntas abiertas y de las entrevistas. Mediante un estudio exhaustivo de la información, se evalúan los resultados del programa según los indicadores de éxito.
- 3. Recopilación de datos de los beneficiarios mediante entrevistas:** El equipo de investigación entrevistó a una muestra aleatoria de beneficiarios que completaron con éxito el proyecto para recabar sus relatos y valoraciones con detalle.
- 4. Grupos focales con los tutores:** El equipo de investigación recopiló las aportaciones de los tutores a través de grupos de debate para documentar sus relatos y sus valoraciones del proyecto en detalle.
- 5. Informe:** Incluye una descripción detallada de la situación de los beneficiarios y del proyecto, así como de los resultados y lecciones aprendidas.⁷

⁷El presente informe se ha realizado gracias a las respuestas de 110 beneficiarios del proyecto a los formularios enviados a lo largo del mismo, así como a las entrevistas realizadas a 5 de los beneficiarios. En el informe se han analizado los datos según las respuestas generales de los 110 beneficiarios, examinando su evolución y comparándola con la situación nacional actual. Además, los datos de facturación se han winsorizado para eliminar los valores atípicos.



© de los textos: los autores
© de la edición: IE Editorial Knowledge

Más información en
IE CENTER FOR SOCIAL INNOVATION AND SUSTAINABILITY

