



# **Formación para mujeres emprendedoras: acceso a la financiación e innovación**

## **Autoras:**

Nadja Cirovic,  
Sanja Popovic-Pantic,  
IMP

## Contents

Contents .....	1
1. Avance.....	3
2. Introducción y descripción del módulo.....	3
3. Contenidos de aprendizaje.....	4
3.1 Acceso a la financiación.....	4
1. Introducción a la Documentación Legal y Estados Financieros para Empresarias .....	4
2. Evaluación del Desempeño de la Empresa (Análisis Financiero y Análisis de Ratios Básicos) .....	5
3. Ratios de liquidez .....	6
4. Ratios de crédito (endeudamiento).....	7
5. Financiación de la innovación para las pymes de mujeres .....	7
6. Presentaciones ante personas o entidades inversoras(Pitching) .....	11
7. Explore el concepto de capital de trabajo neto para administrar sus finanzas operativas de manera efectiva .....	12
8. Verificaciones de impagos .....	12
9. Certificaciones acreditativas de la liquidación de obligaciones tributarias .....	12
10. Evaluación de solvencia .....	13
11. Realice una evaluación para determinar la solvencia de su empresa .....	13
12. Análisis de Rentabilidad .....	14
13. Realice un análisis exhaustivo de la rentabilidad de su empresa .....	14
14. Análisis DAFO .....	15
3.2 Innovación.....	16
1. Implementación efectiva de ideas innovadoras .....	16
2. Evaluación de la capacidad de innovación de las PYMEs, y prueba de autoevaluación basada en la metodología INNOVATE.....	17
4. Resumen.....	20
5. Contenido de la prueba de autoevaluación.....	21
1. Autoevaluación para el acceso a la financiación.....	21
6. Caso de éxito.....	24

7. Bibliografía y otras referencias.....	25
8. Materiales de capacitación relacionados .....	28
9. Palabras clave .....	28
10. Eficiencia Operativa – Competencias y Habilidades ESCO .....	28

## 1. Avance

**¿Sabía que las empresas dirigidas por mujeres que reciben financiación para la innovación tienen más probabilidades de tener éxito y crecer rápidamente que las que no lo hacen?** Únase a nosotras para descubrir cómo puede aprovechar estas oportunidades y llevar su negocio a nuevas alturas.

## 2. Introducción y descripción del módulo

### *Formación para mujeres emprendedoras: acceso a la financiación e innovación*

Este módulo dota a las mujeres empresarias de competencias esenciales en materia de gestión financiera y financiación de la innovación. Cubre temas clave como la comprensión de la documentación legal, los estados financieros, la evaluación del rendimiento, la liquidez, los ratios de crédito (endeudamiento) y la presentación a las personas o entidades inversoras. El módulo también explora la gestión del capital de trabajo neto, la evaluación de la solvencia y el análisis de rentabilidad. Las participantes aprenderán a sortear los desafíos financieros, asegurar la financiación para la innovación y mejorar las capacidades de toma de decisiones estratégicas. La formación combina conocimientos teóricos con ejercicios prácticos, lo que garantiza una experiencia de aprendizaje integral. Las participantes aprenderán a elaborar una estrategia de innovación, a implementarla de forma eficaz y a evaluar la capacidad de innovación de su empresa. Su capacidad para crear una estrategia de innovación se fortalecerá mediante el desarrollo de habilidades de pensamiento creativo, desbloqueando su potencial para generar ideas innovadoras.

El módulo comenzará con los siguientes temas:

- **Mentalidad creativa** (mentalidad de crecimiento, superación de barreras mentales)
- **Pensamiento divergente vs. convergente**

Las participantes conocerán varias técnicas de creatividad, que incluyen Lluvia de Ideas, SCAMPER, Mapas Mentales, Seis sombreros para pensar y el enfoque "¿Cómo podríamos?". A continuación, adquirirán conocimientos fundamentales sobre la elaboración de un plan estratégico de innovación, transformando sus ideas innovadoras, generadas a través del proceso de Design Thinking (Pensamiento de Diseño), en un plan estructurado.

Este plan incluirá elementos clave como:

1. Definición de la estrategia de innovación
2. Visión, misión y valores
3. Establecer objetivos claros, KPI y medir el éxito
4. Identificación del trabajo a realizar y aplicación del modelo de dolor-ganancia

5. Definición de la propuesta de valor
6. Creación de un lienzo de modelo de negocio

A continuación, Las participantes aprenderán a implementar su estrategia de innovación y, por último, evaluarán su potencial de innovación utilizando la **metodología INNOVATE**, una herramienta de autoevaluación muy utilizada por las pymes serbias.

El módulo incluye dos ejercicios interactivos. La autoevaluación del potencial de innovación se proporciona como una herramienta que permite a las participantes aplicarla a su conveniencia.

### 3. Contenidos de aprendizaje

El objetivo es permitir que las mujeres empresarias mejoren su acceso a la financiación enseñándoles cuestiones básicas de gestión financiera, los fondos disponibles y los procedimientos para solicitar financiación para la innovación. El programa también tiene como objetivo proporcionarles las habilidades para presentarse a las personas o entidades inversoras y enseñarles mediante la práctica.

En el segmento de innovación, las participantes aprenderán a:

1. Mejorar sus habilidades de pensamiento creativo.
2. Desarrollar la capacidad de crear un plan estratégico para la innovación.
3. Fortalecer su capacidad para implementar ideas innovadoras de manera efectiva

#### 3.1 Acceso a la financiación

##### 1. Introducción a la Documentación Legal y Estados Financieros para Empresarias<sup>1</sup>

Introducción a la importancia del acceso a la financiación:

¿Por qué el acceso a la financiación y a la innovación es crucial para el éxito de las mujeres emprendedoras?

- Crecimiento
- Desarrollo
- Éxito

¿Cuáles son algunos de los retos a los que se enfrentan las mujeres empresarias para acceder a la financiación?

- Modalidades de financiación
- Consecución de garantías

---

<sup>1</sup> Brigham, E. F. y Ehrhardt, M. C. (2022); Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2020)

La evaluación del rendimiento de la empresa implica examinar las métricas y ratios financieros clave que ayudan a determinar la rentabilidad, la eficiencia y el estado general de la empresa. El análisis de ratios, como los ratios de rentabilidad, liquidez y apalancamiento, ayudan a las empresarias a evaluar el rendimiento de su negocio a lo largo del tiempo, cómo se comparan con la competencia y dónde se pueden realizar mejoras. El análisis financiero proporciona información procesable que guía la toma de decisiones en áreas como la fijación de precios, la gestión de costes y la inversión.

Las empresarias deben comprender los documentos legales y financieros fundamentales que respaldan las operaciones comerciales. La documentación legal, como los documentos de constitución, los contratos y los acuerdos de asociación, garantiza el cumplimiento normativo y mitiga los riesgos. Estos documentos también formalizan las relaciones comerciales y brindan protección legal a las mujeres empresarias que se esfuerzan por establecer una base sólida.

Los estados financieros son herramientas críticas para monitorizar la salud del negocio. Un balance general detalla los activos, pasivos y patrimonio, proporcionando información sobre la estabilidad financiera. Las Cuentas de resultados resumen los ingresos y los gastos, ofreciendo una imagen clara de la rentabilidad. Los estados de flujos de efectivo rastrean el movimiento de fondos, crucial para cumplir con las obligaciones a corto plazo y mantener la eficiencia operativa.

Al dominar la documentación legal y los informes financieros, las empresas pueden acercarse con confianza a las personas o entidades inversoras, asegurar la financiación y tomar decisiones estratégicas. Para las mujeres empresarias, estas habilidades son fundamentales para superar los desafíos y lograr un crecimiento sostenible.

## 2. Evaluación del Desempeño de la Empresa (Análisis Financiero y Análisis de Ratios Básicos)<sup>2</sup>

La evaluación del rendimiento de una empresa requiere un análisis financiero sistemático y la comprensión de los ratios clave. El análisis financiero implica examinar las tendencias de los ingresos, los costes y los beneficios a lo largo del tiempo para evaluar el potencial de crecimiento y la eficiencia operativa. Todas las empresarias se pueden beneficiar de estos conocimientos, que les ayudan a adoptar estrategias que mejoren la competitividad.

El análisis de los ratios básicos simplifica la evaluación de la salud financiera de la empresa. Los ratios de rentabilidad, como el margen de beneficio neto, indican la eficiencia con la que una empresa convierte los ingresos en beneficios. Los ratios de liquidez evalúan la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo, mientras que los ratios de

---

<sup>2</sup> Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2022); Palepu, K. G., Healy, P. M., & Peek, E. (2022); Damodaran, A. (2020)

apalancamiento miden la dependencia de la empresa de los recursos ajenos (prestados). Los ratios de eficiencia hacen un seguimiento de la eficacia con la que se gestionan los activos para generar ingresos.

Con estas herramientas, las mujeres empresarias pueden identificar fortalezas, abordar debilidades y tomar decisiones informadas. El análisis financiero no solo fomenta la planificación estratégica, sino que también genera confianza entre las partes interesadas y las personas o entidades inversoras.



**GRÁFICO 1 ASPECTOS CLAVE DEL ACCESO A LA FINANCIACIÓN. CREADO POR LAS AUTORAS.**

### 3. Ratios de liquidez<sup>3</sup>

**Liquidez:** la capacidad de una empresa para pagar sus deudas a corto plazo.

**Los ratios de liquidez** miden la capacidad de una empresa para cumplir con las obligaciones a corto plazo. El coeficiente corriente, calculado como los activos corrientes divididos por los pasivos corrientes, indica la disponibilidad de recursos para cubrir las deudas. Un ratio más alto sugiere una mejor liquidez, mientras que un ratio más bajo indica una posible tensión financiera.

La relación rápida (Test de prueba ácida) refina este análisis al excluir el inventario de los activos, centrándose solo en los recursos líquidos. Esto es particularmente útil para las empresas en sectores con inventarios de baja rotación. Para todas las emprendedoras, comprender estos ratios es vital para mantener la estabilidad operativa y evitar dificultades

<sup>3</sup> Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2021); Fabozzi, F. J., & Peterson Drake, P. (2020)

financieras. También conocido como ratio rápido, se trata de una prueba más estricta de la liquidez de una empresa. Ignora el menos líquido de los activos corrientes de la empresa: los inventarios (existencias).

$$\text{Test de prueba ácida} = \frac{\text{Activos líquidos}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

El seguimiento regular de los ratios de liquidez ayuda a identificar los cuellos de botella en el flujo de caja y garantiza la preparación para cumplir con los compromisos financieros. También genera confianza con prestamistas y empresas proveedoras, lo que facilita operaciones comerciales más fluidas.

#### 4. Ratios de crédito (endeudamiento)<sup>4</sup>

**Los ratios de crédito** evalúan la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago. La relación deuda-capital compara los pasivos totales con el capital de las personas accionistas, reflejando el equilibrio entre los fondos prestados y las inversiones de las personas propietarias. Un ratio más alto puede indicar riesgo financiero, pero también pone de manifiesto el potencial de crecimiento cuando se gestiona de forma eficaz.

El índice de cobertura de intereses mide la facilidad con la que una empresa puede pagar los intereses de su deuda utilizando los ingresos operativos. Esta relación es fundamental para las empresas que buscan préstamos, ya que tranquiliza a quienes conceden préstamos sobre la capacidad de pago. Las mujeres empresarias pueden aprovechar estos conocimientos para optimizar las estrategias de endeudamiento y negociar condiciones favorables.

Al comprender y aplicar los coeficientes crediticios, las empresas pueden lograr un crecimiento sostenible al tiempo que mantienen la estabilidad financiera.

#### 5. Financiación de la innovación para las pymes de mujeres<sup>5</sup>

**La financiación de la innovación** es crucial para empoderar a las mujeres empresarias e impulsar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (pymes). Las subvenciones, los préstamos y la financiación de capital son opciones populares. Los gobiernos y las organizaciones internacionales a menudo ofrecen programas específicos para apoyar a las empresas dirigidas por mujeres en tecnología, desarrollo sostenible y otros campos innovadores.

Asegurar la financiación requiere un plan de negocios sólido que destaque el aspecto innovador de la empresa. Esto incluye identificar una propuesta de venta única, demostrar

---

<sup>4</sup> Altman, E. I., Hotchkiss, E., & Wang, W. (2019); Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. J. (2021)

<sup>5</sup> Carter, S., & Marlow, S. (2020); OCDE. (2022)



el potencial de mercado y describir el impacto esperado. Además, las mujeres emprendedoras pueden beneficiarse de incubadoras y aceleradoras que ofrecen mentoría junto con oportunidades de financiación.

Las mujeres empresarias tienen múltiples opciones de financiación disponibles, cada una con beneficios y desafíos únicos. La elección del método de financiación depende del modelo de negocio, la etapa de crecimiento y las necesidades financieras. Al comprender estas fuentes de financiación, las mujeres empresarias pueden desarrollar un enfoque estratégico para asegurar capital y construir negocios exitosos y sostenibles.

Asegurar la financiación es uno de los aspectos más críticos del lanzamiento y crecimiento de un negocio. Las mujeres empresarias enfrentan desafíos únicos para acceder al capital, pero hay varias opciones de financiación disponibles para apoyar sus emprendimientos. Estas fuentes de financiación difieren en cuanto a la elegibilidad, las obligaciones de pago y el nivel de control empresarial que requieren. **A continuación, se presenta una descripción teórica de los principales métodos de financiación.**

### **1. Subvenciones (fondos no reembolsables)**

Las subvenciones son recursos financieros otorgadas por gobiernos, organizaciones privadas u organizaciones sin ánimo de lucro para apoyar a las empresas sin requerir reembolso. Por lo general, se otorgan en función de criterios específicos, como el enfoque del sector, el impacto social o la composición de la propiedad de la empresa (por ejemplo, empresas dirigidas por mujeres).

#### **Características principales:**

- No se requiere reembolso
- Proceso de solicitud competitivo
- A menudo se otorgan para fines comerciales específicos (por ejemplo, innovación, impacto social)
- Suelen tener requisitos de informes de justificación para mostrar la utilización de los fondos

📌 *Ejemplo:* Las subvenciones respaldadas por el gobierno para mujeres empresarias apoyan el empoderamiento económico al reducir las barreras financieras para la entrada y expansión de empresas.

📌 *En Andalucía:* Consulta la [Guía](#) que elabora y actualiza [Andalucía Emprende](#) sobre incentivos y subvenciones.

### **2. Préstamos para negocios**

Un préstamo comercial es una forma de financiación de deuda en la que una persona emprendedora pide prestado capital a una institución financiera, a prestamistas en línea o

un programa respaldado por el gobierno y lo paga a lo largo del tiempo con intereses. Los préstamos proporcionan un cronograma de pago estructurado, pero requieren un historial crediticio sólido, un plan de negocios y, a veces, una garantía.

**Características principales:**

- Requiere reembolso con intereses
- Puede ser asegurado (requiere garantía) o no garantizado (tasas de interés más altas)
- Puede ser a corto o largo plazo, dependiendo de las necesidades del negocio
- Permite a las personas propietarias de negocios mantener la propiedad total del capital

📌 *Ejemplo:* Los microcréditos son un método de financiación común para las pequeñas empresas, especialmente en las economías en desarrollo, que proporcionan capital a bajo interés a las mujeres empresarias.

📌 En Andalucía: Consulta los [convenios](#) que ofrece Andalucía Emprende con distintas entidades financieras

**3. Capital Riesgo (CR) e Inversionistas Ángeles (Business Angels)**

El capital de riesgo (CR) y el apoyo a través de Business Angels involucran a personas o entidades inversoras externas que proporcionan capital a cambio de participación accionarial (propiedad parcial) en el negocio. Las empresas de capital de riesgo suelen invertir en startups de alto crecimiento, mientras que las personas o entidades inversoras ángeles son personas que proporcionan financiación en las primeras etapas.

**Características principales:**

- Proporciona una financiación significativa para ampliar las empresas
- Las personas o entidades inversoras adquieren una participación en la propiedad y pueden influir en la toma de decisiones
- Adecuado para empresas emergentes innovadoras y de alto crecimiento
- Requiere un sólido plan de negocios y una estrategia de crecimiento

📌 *Ejemplo:* Las start-ups tecnológicas suelen atraer financiación de capital riesgo porque demuestran un alto potencial de escalabilidad y rentabilidad.

**4. Financiación participativa (Crowdfunding)**

El crowdfunding es un método de recaudación de fondos de un gran número de personas, generalmente a través de plataformas en línea. Permite a las empresas obtener financiación sin intermediación financiera tradicional, aprovechando el interés público y el apoyo de la comunidad.

**Características principales:**

- Utiliza plataformas digitales para recaudar pequeñas cantidades de muchas personas interesadas
- Puede basarse en recompensas (productos de preventa), en acciones (ofrecer acciones) o en deudas (préstamos reembolsables)
- Ideal para negocios basados en productos y empresas creativas
- Requiere un fuerte marketing y participación de la audiencia

📌 *Ejemplo:* Las empresas dirigidas por mujeres en el sector de la moda o la tecnología suelen utilizar la plataforma Kickstarter para asegurar la financiación en las primeras fases ofreciendo pedidos anticipados como recompensa a quienes han participado.

**5. Rondas de Financiación (competiciones empresariales) y Aceleradoras**

Estas opciones ofrecen financiación, tutoría y oportunidades de creación de redes a las empresas emergentes. Muchos de estos programas se enfocan en apoyar a las mujeres emprendedoras ofreciendo capital a cambio de la participación en programas de mentoría y capacitación.

**Características principales:**

- Proceso de selección competitivo
- Proporciona oportunidades de financiación, tutoría y creación de redes
- A menudo se centran en la innovación, la tecnología o el emprendimiento social
- Algunos requieren capital parcial a cambio de financiación

📌 *Ejemplo:* La Iniciativa de Mujeres de Cartier ofrece becas y tutoría a mujeres emprendedoras con negocios que tienen un impacto social.

**6. Bootstrapping (Autofinanciación)**

El bootstrapping se refiere a la financiación de una empresa utilizando ahorros personales, beneficios reinvertidos o ingresos generados a partir de las primeras operaciones en lugar de buscar financiación externa. Este método permite a las empresas mantener la propiedad y el control totales, pero puede limitar el potencial de crecimiento debido a las limitaciones de recursos.

**Características principales:**

- Sin deudas ni pérdida de capital
- Requiere disciplina financiera y una gestión cuidadosa del presupuesto
- Lo mejor para empresas que pueden generar ingresos rápidamente
- Puede limitar las oportunidades de expansión sin financiación externa

📌 *Ejemplo:* Muchas pequeñas empresas comienzan por el bootstrapping, reinvertiendo las ganancias tempranas en crecimiento antes de buscar financiación externa.

Puedes encontrar información útil sobre las oportunidades de financiación en el apartado [“Ayudas y Programas para Mujeres Emprendedoras”](#) en la Plataforma de Educación Abierta RE-FEM

Con la financiación y el apoyo adecuados, las pymes dirigidas por mujeres pueden ampliar sus operaciones, penetrar en nuevos mercados y contribuir significativamente al desarrollo económico.

## 6. Presentaciones ante personas o entidades inversoras<sup>6</sup>(Pitching)

El pitching es una habilidad esencial para las emprendedoras que buscan inversión. Un pitch exitoso comunica sucintamente la idea de negocio, el mercado objetivo, el modelo de ingresos y el potencial de crecimiento. Las mujeres emprendedoras pueden ganar confianza estructurando discursos que enfatizan la innovación, la sostenibilidad financiera y el impacto social. Los componentes clave de un discurso para personas o entidades inversoras incluyen una introducción convincente, una narrativa de problema-solución y una pregunta clara (monto de la inversión y su propósito). Las ayudas visuales y los argumentos basados en datos mejoran la credibilidad, mientras que el ensayo mejora la entrega y la confianza.

Hacer un pitch a las personas o entidades inversoras requiere una comunicación clara, una planificación estratégica y confianza. Para aumentar las posibilidades de obtener financiación, las mujeres empresarias deben recibir una formación estructurada para perfeccionar su discurso y su enfoque. Al refinar su presentación, dominar la narración de historias, participar en simulacros de presentación y manejar las preguntas de las personas o entidades inversoras con confianza, puede aumentar sus posibilidades de obtener financiación.

Un presentación “pitch” es una presentación corta (normalmente de 10 a 12 diapositivas) que destaca los aspectos clave del negocio. Debe incluir:

1. Planteamiento del problema: defina claramente el problema que resuelve su empresa.
2. Solución y Propuesta de Valor Única: Explique cómo su producto/servicio aborda el problema.
3. Oportunidad de mercado: muestre el tamaño del mercado y el potencial de crecimiento.
4. Modelo de negocio: describa cómo genera ingresos.
5. Tracción e hitos: presente logros clave, adquisición de clientelas o cifras de ingresos.
6. Ventaja competitiva: explique qué lo diferencia de la competencia.

---

<sup>6</sup> Clark, D. (2020); Kawasaki, G. (2020)

7. Estrategia de comercialización: describa su plan para adquirir clientela.
8. Proyecciones financieras: proporcione proyecciones realistas de ingresos y costes.
9. Solicitud de financiación: indique claramente cuántos fondos necesita y cómo los utilizará.
10. Equipo: destaque a las personas clave del equipo y su experiencia.

## 7. Explore el concepto de capital de trabajo neto para administrar sus finanzas operativas de manera efectiva<sup>7</sup>

**El capital de trabajo neto (CTN)** es la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. Refleja la liquidez disponible para las operaciones del día a día. Un CTN positivo garantiza operaciones fluidas, mientras que uno negativo puede indicar desafíos en el flujo de efectivo.

La gestión del CTN implica optimizar los niveles de inventario, acelerar las cuentas por cobrar y ampliar las cuentas por pagar sin comprometer las relaciones con las empresas proveedoras. Para las mujeres empresarias, la gestión eficiente del CTN es crucial para mantener la estabilidad financiera y apoyar el crecimiento.

Al revisar regularmente el CTN, las empresas pueden identificar áreas de mejora, garantizar la eficiencia operativa y prepararse para necesidades financieras imprevistas.

## 8. Verificaciones de impagos<sup>8</sup>

**La verificación de impagos** consiste en comprobar si una empresa está sujeta a limitaciones financieras, como cuentas congeladas o deudas no resueltas. Este paso es esencial para mantener la transparencia y la credibilidad en las transacciones financieras. Las certificaciones que confirman el cumplimiento de las obligaciones fiscales son igualmente importantes. Aseguran a las partes interesadas que el negocio cumple con las normas fiscales, evitando problemas legales.

Adherirse a estas prácticas no solo protege a las empresas de las sanciones, sino que también mejora su reputación en mercados competitivos.

## 9. Certificaciones acreditativas de la liquidación de obligaciones tributarias

Las certificaciones que confirman el cumplimiento de las obligaciones fiscales aseguran a las partes interesadas que la empresa cumple con la normativa, evitando problemas legales. Para las empresarias, estas certificaciones generan credibilidad, fomentan asociaciones más fluidas y mejoran la reputación de la empresa, al tiempo que evitan sanciones en mercados competitivos.

---

<sup>7</sup> Higgins, R. C. (2018); Fraser, L. M., & Ormiston, A. (2020)

<sup>8</sup> OCDE. (2021); Shaxson, N. (2018)

## 10. Evaluación de solvencia<sup>9</sup>

**La evaluación de solvencia** evalúa la capacidad de una empresa para pagar las deudas. Implica análisis cuantitativos y cualitativos. Los aspectos cuantitativos incluyen el examen de ratios financieros, como la relación deuda-capital y la cobertura de intereses, mientras que los aspectos cualitativos se centran en la historia del negocio, la reputación de la empresa y las capacidades de gestión.

Las mujeres emprendedoras deben entender su perfil crediticio para acceder a la financiación de manera efectiva. Construir un historial crediticio sólido implica el pago oportuno de la deuda, mantener un buen índice de utilización del crédito y garantizar la transparencia financiera.

Esta evaluación es fundamental para negociar condiciones de préstamo favorables y establecer confianza con entidades prestamistas. Las evaluaciones periódicas permiten a las empresas mejorar su solvencia y prepararse para futuras oportunidades de crecimiento.

## 11. Realice una evaluación para determinar la solvencia de su empresa

**La evaluación de la solvencia** comienza con una revisión exhaustiva de los documentos financieros, como los balances generales y los estados de flujo de efectivo. Las empresas deben asegurarse de que estos registros sean precisos y estén actualizados. Los ratios financieros, incluidas los de liquidez y solvencia, proporcionan información sobre la salud financiera de la empresa.

También se tienen en cuenta factores cualitativos, como la estabilidad del equipo directivo y la reputación en el mercado. Para las mujeres empresarias, alinear el historial crediticio personal con el crédito comercial puede mejorar la evaluación general.

Evaluación de la solvencia:

- Importancia de evaluar la solvencia para acceder a los recursos financieros.
- ¿Cómo evaluar la solvencia de una persona?
- Análisis cuantitativo
- Análisis cualitativo
- Presentación de pitching

Al realizar evaluaciones periódicas, las empresas pueden identificar áreas de mejora, fortalecer su situación financiera y obtener acceso a una gama más amplia de opciones de financiación.

---

<sup>9</sup> Altman, E. I. (2018); Bragg, S. M. (2020)

## 12. Análisis de Rentabilidad<sup>10</sup>

**El análisis** de rentabilidad mide la capacidad de una empresa para generar beneficios en relación con sus ingresos, activos y patrimonio. Las métricas clave incluyen el margen de beneficio bruto, el margen de beneficio operativo y el retorno sobre el capital (ROE). Estos indicadores revelan si el modelo de negocio es sostenible y eficiente.

Para las mujeres empresarias, comprender la rentabilidad ayuda a identificar oportunidades de ahorro de costes y optimizar las estrategias de precios. El análisis de las tendencias a largo plazo puede poner de manifiesto el éxito de las iniciativas y guiar la planificación estratégica.

### Importancia del análisis de rentabilidad para las mujeres empresarias

- 🚀 **Acceso a la financiación:** las personas o entidades inversoras y quienes conceden préstamos, evalúan la rentabilidad antes de proporcionar capital.
- 🇮🇹 **Crecimiento empresarial:** ayuda a decidir cuándo expandirse, contratar personal o invertir en nuevos productos.
- 💰 **Fijación de precios y control de costes:** garantiza que los productos/servicios tengan precios competitivos mientras se mantiene la rentabilidad.
- 🧑🏻 **Independencia financiera:** un negocio rentable permite a las mujeres empresarias reinvertir y escalar sin depender de la financiación externa.

Un análisis de rentabilidad eficaz es crucial para asegurar las inversiones, ya que demuestra el potencial de crecimiento a largo plazo de la empresa. También empodera a las empresas para que tomen decisiones informadas que se alineen con sus objetivos financieros.

## 13. Realice un análisis exhaustivo de la rentabilidad de su empresa

Para realizar un análisis de rentabilidad completo, comience por calcular los márgenes de beneficio y compararlos con los puntos de referencia del sector. Este paso ayuda a identificar si la empresa está operando de manera eficiente y competitiva.

A continuación, evalúe las estructuras de costes, incluidos los gastos fijos y variables, para identificar las áreas en las que se pueden reducir los costes sin comprometer la calidad. Analice la rentabilidad del producto o servicio para determinar qué ofertas contribuyen más al resultado final.

Para las mujeres empresarias, la revisión periódica de estas métricas respalda la transparencia financiera y fortalece su posición a la hora de buscar financiación o asociaciones. Al optimizar la rentabilidad, las empresas pueden lograr un crecimiento sostenible y mejorar su presencia en el mercado.

---

<sup>10</sup> Penman, S. H. (2021); Palepu, K. G., Healy, P. M., & Peek, E. (2020)

## 14. Análisis DAFO<sup>11</sup>

**El análisis DAFO** es una herramienta simple pero poderosa que ayuda a las mujeres empresarias a evaluar su negocio mediante la identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Proporciona una imagen clara de la situación de la empresa y ayuda en la toma de decisiones estratégicas.

### ¿Qué significa DAFO?

Categoría	Descripción	Ejemplos
<b>D – Debilidades (internas, negativas)</b>	Áreas en las que su empresa necesita mejoras, ej.: recursos financieros limitados, falta de conocimiento de la marca, dependencia de una sola empresa proveedora y presencia en línea débil.	📌 Una panadería puede tener dificultades con los altos costes de los ingredientes, lo que reduce los márgenes de beneficio.
<b>A – Amenazas (externas, negativas)</b>	Los desafíos externos que podrían dañar su negocio, incluida una fuerte competencia, recesiones económicas, cambios en las preferencias de la clientela e interrupciones en la cadena de suministro.	📌 Una mujer que dirige una boutique local puede enfrentarse a amenazas de grandes minoristas en línea que ofrecen precios más bajos.
<b>F – Fortalezas (internas, positivas)</b>	Ventajas que su empresa tiene sobre la competencia, como productos únicos, sólida reputación de marca, base de clientela leal, equipo capacitado y operaciones eficientes.	📌 Una mujer emprendedora que dirige un negocio de cosméticos hechos a mano puede tener una fuerte lealtad de la clientela debido a los ingredientes naturales.
<b>O – Oportunidades (externas, positivas)</b>	Factores externos que su empresa puede aprovechar para crecer, como el aumento de la demanda, las nuevas tecnologías, las subvenciones gubernamentales y la expansión a nuevos mercados.	📌 Una mujer emprendedora en el mundo de la moda puede encontrar una oportunidad en la creciente demanda de ropa sostenible.

**TABLA 1 INTERPRETACIÓN DE LAS AUTORAS DEL ANÁLISIS DAFO**

### ¿Por qué es importante el análisis DAFO para las mujeres emprendedoras?

- Ayuda en una **mejor toma de decisiones**
- Identifica **áreas de mejora empresarial**
- Guía en **planificación estratégica**
- Prepara a la empresa para **afrontar desafíos**

<sup>11</sup> Gürel, E., & Tat, M. (2017); Piercy, N. (2019)



Realizar un análisis DAFO con regularidad garantiza que las estrategias permanezcan alineadas con los objetivos empresariales. Fomenta la toma de decisiones informadas y



equipa a las empresas con un enfoque proactivo para superar los desafíos y aprovechar las oportunidades.

**FIGURA 2 ANÁLISIS DAFO. CREADO POR LAS AUTORAS.**

Se puede realizar un análisis DAFO mediante una lista de autoevaluación, que sirve como herramienta de evaluación rápida para microempresas y pequeñas empresas, a menudo dirigidas por mujeres. [Aquí](#) puede acceder a la autocomprobación junto con el análisis PESTEL que complementa el análisis DAFO (**Ejercicio 1**).

## 3.2 Innovación

### 1. Implementación efectiva de ideas innovadoras

Clayton Christensen (The Innovator's Dilemma, 1997) y Nadya Zhexembayeva (Overfished Ocean Strategy: Powering Up Innovation for a Resource-Deprived World, 2021) explicaron el fenómeno del narcisismo corporativo o «somos personas demasiado buenas para fracasar» describiendo por qué las grandes organizaciones no se comprometen en el proceso de innovación: «Los procesos de toma de decisiones y asignación de recursos que son fundamentales para el éxito de una organización son el arte de escuchar a la clientela, vigilar atentamente las actividades de la competencia e invertir recursos en diseñar y fabricar productos de alta calidad y alto rendimiento que aporten más beneficios. Estas son las razones por las que las organizaciones fracasan cuando se enfrentan a cambios tecnológicos disruptivos.»

Según Mamula Nikolić, T. (2023)<sup>12</sup> surgen varias preguntas: ¿cómo podemos reinventar un negocio, sus procesos, su modelo de negocio y su marca, teniendo en cuenta los rápidos cambios en el entorno? ¿Cómo podemos responder a las demandas de la clientela, plantilla, empresas proveedoras, asociaciones comerciales, la sociedad y una competencia cada vez más fuerte?

## 2. Evaluación de la capacidad de innovación de las PYMEs, y prueba de autoevaluación basada en la metodología INNOVATE

Al evaluar su potencial de innovación, las empresas pueden analizar varios segmentos de la gestión de la innovación, como la estrategia de desarrollo de productos, el desarrollo estructurado de productos, la calidad del trabajo en equipo y las herramientas y técnicas utilizadas en el proceso de diseño de productos. Cada uno de estos segmentos abarca diferentes aspectos, que se exponen a continuación.

### *Estrategia de desarrollo de productos:*

1. **Estrategia Empresarial:** Planificación estratégica, definición de la misión, visión y/o enfoque empresarial claro. Elaboración periódica de planes anuales, análisis de nuevos mercados y productos.
2. **Productos y Mercados:** Comprensión de la competencia, conocimiento de las necesidades del mercado para su producto, planificación del surtido, etc.
3. **Tecnología y production:** ¿Hasta qué punto sigue la empresa los cambios tecnológicos y cuánto esfuerzo y recursos invierte en mejorar el diseño, la tecnología y los procesos empresariales?
4. **Enfoque en la clientela:** ¿En qué medida satisfacen los productos/servicios de la empresa las necesidades de la clientela? ¿Se definen las necesidades de la clientela antes de desarrollar un nuevo producto? Conocimiento de las leyes que regulan el mercado de productos/servicios específicos (existencia, permisos, normas) ...
5. **Calidad:** La existencia de normas de calidad, adhesión a prácticas y procedimientos de calidad en toda la empresa, siguiendo la norma ISO 9000, presencia de control de calidad en el sistema empresarial (en qué segmentos), existencia de un programa TQM (Gestión de la Calidad Total) destinado a la mejora continua de las actividades de desarrollo, producción, ventas y servicios. Capacidad para cuantificar los costes de la calidad/fracaso.
6. **Derechos de propiedad intelectual:** ¿Hasta qué punto presta atención la empresa a la protección de la propiedad intelectual cuando desarrolla un nuevo producto? ¿Dispone de recursos para la protección de la propiedad intelectual?

---

<sup>12</sup> Mamula Nikolić, T. (2023). *Reinnovación empresarial*.

### *Desarrollo estructurado de productos*

¿Cómo crear un proceso estructurado de desarrollo de productos, con vistas a la rápida realización del proyecto y manteniendo el control sobre la aplicación del proceso?

Proceso definido: ¿en qué medida está presente el procedimiento de desarrollo de productos? ¿se desarrolla cada producto de forma diferente? Existen procedimientos, pero son sencillos y se controlan mediante reuniones; el proceso de desarrollo del producto es claro y está definido por el Manual de Control Oficial para todas las fases del proceso; existe un seguimiento completo del estado del producto en cada fase del proceso.

Organización: ¿Existe una línea de responsabilidad desarrollada en la gestión del desarrollo de productos o sólo hay una persona responsable de todo el proceso?

Nivel de implantación: ¿Hasta qué punto existen planes para diversos tipos de proyectos de desarrollo, se toman decisiones ad hoc sobre qué procesos acompañarán a cada proyecto; existen y en qué medida hay normas para diversos tipos de proyectos, desde grandes desarrollos a simples adaptaciones; toda la empresa entiende el proceso; existen criterios claros para el proceso que acompaña a cada proyecto; se utiliza la medición del rendimiento para la mejora continua?

- 1. Medición de rendimiento:** ¿Existe una medición cuantitativa del rendimiento para el desarrollo de productos? se conoce el impacto del proyecto al final del ejercicio o no; se mide regularmente el rendimiento en cada fase del proceso o no.
- 2. Evaluación inicial del proyecto:** ¿Hasta qué punto se llevan a cabo evaluaciones iniciales de los costes de desarrollo de la producción y se comparan con los precios de venta y las cantidades; ¿hasta qué punto existe una evaluación plenamente integrada de la comercialización, el desarrollo y la producción antes de aprobar cualquier proyecto?

### *Equipo de trabajo:*

Cómo trabajan juntas las personas en equipo y qué éxito tienen en el desarrollo de un nuevo producto: ¿selección, organización y funcionamiento del equipo?

- Composición del equipo
- Funciones y responsabilidades
- Formación y cualificaciones
- Gestión y motivación
- Comunicación

### *Herramientas y técnicas*

Disponibilidad y aplicación de herramientas y técnicas apropiadas como CAD, SPC, FMEA, en todas las etapas del proceso de diseño del producto, para maximizar la eficacia del equipo de desarrollo.

Aplicación de:

- Herramientas de mejora de la calidad
- Herramientas de reducción de costes
- Tecnología de la información
- Herramientas de planificación
- Pruebas y evaluación de productos

### *Trabajo paralelo (sobre varios aspectos del proyecto)*

- Mercado, producto, proceso, materiales.
- Precio del producto
- Información disponible
- Colaboración en la cadena de suministro

### *Gestión de proyectos y programas:*

Cómo se gestionan los proyectos y grupos de proyectos para garantizar una asignación eficaz de los recursos, eliminar conflictos y cuellos de botella en el proceso, controlar los costes y cumplir los calendarios de actividades.



Piense en cada punto en el contexto de su empresa. Por ejemplo, las empresarias podría reflexionar sobre el grado de utilización que hacen de las TIC, las herramientas de mejora de la calidad, las herramientas de reducción de costes y otros recursos similares.

La lista de segmentos de la gestión de la innovación sirve como recurso para utilizar, ya que permite a las participantes analizar su empresa desde múltiples perspectivas y obtener nuevos conocimientos.

Las empresas también pueden utilizar una sencilla herramienta para evaluar la capacidad de innovación denominada INNOVATE, disponible [aquí](#) (**Ejercicio 2**).

## 4. Resumen

### Conclusiones:

1. **Documentación legal y estados financieros:** Comprenda la importancia de contar con documentación legal y estados financieros precisos para mantener la transparencia comercial y asegurar el financiamiento.
2. **Evaluación del desempeño de la empresa:** Aprenda a realizar análisis financieros y ratios básicos para evaluar el desempeño de la empresa de manera efectiva.
3. **Ratios de liquidez:** Obtenga información sobre los ratios de liquidez para evaluar la salud financiera a corto plazo de su negocio.
4. **Ratios de crédito:** Comprenda los ratios de crédito (endeudamiento) y su importancia para evaluar la solvencia de su empresa.
5. **Financiación de la innovación:** Explore las oportunidades de financiación disponibles para las pymes de mujeres y conozca los procedimientos para solicitarlas.
6. **Presentaciones (Pitching) a personas o entidades inversoras:** Desarrolle habilidades de presentaciones efectivas para presentar sus ideas de negocio y asegurar posibles inversiones.
7. **Gestión del capital de trabajo neto:** Aprenda a administrar sus finanzas operativas de manera efectiva al comprender el concepto de capital de trabajo neto.
8. **Verificación de impagos:** Conozca los procedimientos para verificar y abordar posibles bloqueos comerciales debidos a impagos previos.
9. **Obligaciones Fiscales:** Conozca cómo obtener certificaciones que confirmen el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.
10. **Evaluación de la solvencia:** Realice evaluaciones exhaustivas para determinar la solvencia de su empresa.
11. **Análisis de rentabilidad:** Realice análisis detallados de rentabilidad para comprender el éxito financiero de su empresa y las áreas de mejora.

**12. Análisis DAFO:** Utilice el análisis DAFO para identificar, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, ayudando a la toma de decisiones estratégicas. **Ejercicio 1:** Análisis DAFO y PESTEL.

**13. Implementación efectiva de ideas innovadoras**

- La ejecución de la innovación requiere superar la resistencia al cambio, un liderazgo eficaz y la alineación del equipo.
- Los modelos de gestión del cambio, como el modelo de cambio de 8 pasos de Kotter, proporcionan enfoques estructurados para las organizaciones en transición a través de la innovación.
- El narcisismo corporativo puede obstaculizar la innovación, como se ve en la reticencia de las grandes organizaciones a adaptarse a los cambios disruptivos.
- Ejercicio 2: INNOVATE: Herramienta de autoevaluación del potencial de innovación aplicable a las PYME.

## 5. Contenido de la prueba de autoevaluación

### 1. Autoevaluación para el acceso a la financiación

**Pregunta 1:** ¿Por qué el acceso a la financiación y a la innovación son cruciales para el éxito de las mujeres empresarias?

- a) Para aumentar los gastos de la empresa
- b) Para evitar cumplir la normativa legal
- c) Para lograr el crecimiento, el desarrollo y el éxito **(Respuesta correcta)**
- d) Para reducir la necesidad de gestión financiera

**Pregunta 2:** ¿Cuál es el objetivo principal del análisis de ratios financieros para las mujeres empresarias?

- a) Aumentar los costes comerciales
- b) Evaluar la rentabilidad, la liquidez y el apalancamiento para una mejor toma de decisiones **(Respuesta correcta)**
- c) Atraer a la competencia
- d) Eliminar la información financiera

**Pregunta 3:** ¿Qué mide el ratio de liquidez?

- a) La capacidad de una empresa para expandirse en mercados internacionales
- b) El nivel de las inversiones a largo plazo
- c) La capacidad de una empresa para cumplir con las obligaciones de deuda a corto plazo **(Respuesta correcta)**
- d) La eficiencia de la gestión de la plantilla

**Pregunta 4:** ¿Qué indica el ratio de crédito (endeudamiento)?

- a) Los ingresos totales de una empresa
- b) El porcentaje de beneficio reinvertido en el negocio
- c) El equilibrio entre los fondos prestados y las inversiones de las personas propietarias **(Respuesta correcta)**
- d) La cantidad de los impuestos pagados anualmente

**Pregunta 5:** ¿Cuál es un requisito clave para asegurar la financiación de las PYME de mujeres?

- a) Evitar la transparencia financiera
- b) Desarrollar un plan de negocios sólido con una estrategia de crecimiento clara **(Respuesta correcta)**
- c) Ignorar las expectativas de las personas o entidades inversoras
- d) Contar únicamente con los ahorros personales

**Pregunta 6:** ¿Cuál es la principal característica de las subvenciones como opción de financiación?

- a) Exigen el reembolso con intereses elevados
- b) Se otorgan sin necesidad de reembolso **(Respuesta correcta)**
- c) Exigen la transferencia inmediata de la propiedad accionaria
- d) Solo están disponibles para grandes corporaciones

**Pregunta 7:** ¿Cuál es una ventaja clave de la financiación de capital de riesgo?

- a) No requiere plan de negocios
- b) Proporciona una financiación significativa para escalar negocios **(Respuesta correcta)**
- c) No tiene intereses y no requiere devolución
- d) No requiere la participación de quien invierte, en la toma de decisiones

**Pregunta 8:** ¿Por qué el crowdfunding es un método de financiación popular?

- a) Permite a las empresas recaudar fondos de múltiples personas en línea **(Respuesta correcta)**
- b) Elimina la necesidad de planificación financiera
- c) Garantiza la financiación sin el escrutinio de las personas o entidades inversoras
- d) Solo está disponible para empresas multinacionales

**Pregunta 9:** ¿Cuál es el principal beneficio de participar en rondas de financiación (concursos empresariales) y aceleradoras de negocios?

- a) Recibir financiación, mentoría y oportunidades de creación de redes **(Respuesta correcta)**
- b) Evitar el análisis financiero

- c) Sustitución completa de los préstamos comerciales
- d) Asegurar la garantía de la inversión

**Pregunta 10:** ¿Cuál es un componente esencial de una presentación (pitch) eficaz para las personas o entidades inversoras?

- a) Una oportunidad de mercado vaga y general
- b) Una presentación clara del problema-solución y proyecciones financieras (Respuesta correcta)**
- c) Preparación mínima y sin ayudas visuales
- d) Evitar discusiones sobre desafíos comerciales

**Pregunta 11:** ¿Qué representa el capital de trabajo neto (CTN)?

- a) El valor total de los activos a largo plazo
- b) La diferencia entre activos y pasivos corrientes (Respuesta correcta)**
- c) Las obligaciones fiscales anuales de una empresa
- d) El número de personas empleadas de una empresa

**Pregunta 12:** ¿Por qué es importante la verificación de impagos para las empresas?

- a) Evalúa si una empresa se encuentra bajo restricciones financieras (Respuesta correcta)**
- b) Incrementa las obligaciones tributarias
- c) Evita el cumplimiento de la normativa financiera
- d) Elimina la necesidad de documentación financiera

**Pregunta 13:** ¿Cuál es el propósito de una evaluación de solvencia?

- a) Aumentar la deuda de una empresa sin valoración
- b) Determinar la capacidad de una empresa para pagar sus deudas (Respuesta correcta)**
- c) Reducir la transparencia en la información financiera
- d) Evitar la planificación financiera

**Pregunta 14:** ¿Qué ayuda a entender el análisis de rentabilidad a las empresarias?

- a) La capacidad de su empresa para generar beneficios y sostenibilidad financiera (Respuesta correcta)**
- b) El número de personas empleadas que necesitan contratar
- c) Las mejores estrategias para reducir la información financiera
- d) Cómo aumentar los gastos innecesarios de la empresa

**Pregunta 15:** ¿Qué ayuda el análisis DAFO a las mujeres emprendedoras a lograr?

- a) Ignorar las amenazas externas del negocio
- b) Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Respuesta correcta)**



- c) Aumentar la dependencia de los ahorros personales
- d) Centrarse solo en el crecimiento del negocio a corto plazo

## 6. Caso de éxito

**Marija Ivankovic Jurisic propietaria de Atelier Marija Handmade.** Marija Ivanković Jurišić es diseñadora textil y propietaria del estudio de tejido Marija Handmade. Ha recibido el premio Flower of Success a la mejor mujer emprendedora del año, así como el reconocimiento de la Enterprise Europe Network por su exitosa participación en programas textiles internacionales.

El trabajo de Marija Handmade Studio es el resultado de la investigación de Marija sobre las técnicas artesanales tradicionales, entrelazadas con motivos folclóricos serbios y su estilización en construcciones clásicas de prendas de vestir y artículos textiles funcionales. Marija Handmade se compromete a empoderar y promover el espíritu empresarial de las mujeres mediante la participación de mujeres de categorías laborales desfavorecidas en esta forma de empresa social. Como miembro de la Asociación de Mujeres Empresarias de Serbia (ABW Serbia), Marija obtuvo un valioso acceso a la información sobre las subvenciones disponibles, lo que le permitió obtener financiación para la innovación empresarial. A través de los talleres gratuitos de transformación digital de ABW Serbia, se enteró del programa del Centro para la Transformación Digital, que se alineaba con su objetivo de digitalizar su negocio mediante el lanzamiento de una tienda web y mejorar su marketing con el apoyo del experto. Solicitó financiación para la innovación y consiguió apoyo financiero para una consultoría. Esto le permitió trabajar con personas expertas certificado que la guiaron a través del proceso de transformación digital. Marija completó con éxito su transición digital, lanzó una tienda web e integró el marketing digital en su estrategia comercial general.

Al aprovechar el capital social disponible a través de ABW Serbia, accedió a oportunidades de financiación e implementó con éxito los servicios de apoyo que se le ofrecieron. Como resultado, sus ventas aumentaron en un promedio del 30%, mientras que la imagen y el posicionamiento de su marca mejoraron tanto dentro de Serbia como en toda la región de los Balcanes. Su trabajo también ha ganado reconocimiento internacional, particularmente entre la diáspora serbia y las comunidades de expatriados en Serbia, que valoran la moda sostenible, un área en la que Marija ha sido reconocida.

Puedes ver el caso de éxito completo en el siguiente enlace:  
<https://www.youtube.com/watch?v=GboOjIXEkZQ>

## 7. Bibliografía y otras referencias

### Libros:

1. Altman, E. I., Hotchkiss, E., & Wang, W. (2019). Dificultades financieras corporativas, reestructuración y bancarota: Analice el apalancamiento, el riesgo y la valoración para predecir y resolver las dificultades financieras (4ª ed.). Wiley.
2. Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. J. (2021). Inversiones (12ª ed.). McGraw-Hill.
3. Bragg, S. M. (2020). Análisis financiero: Una guía para la toma de decisiones empresariales. Herramientas de contabilidad.
4. Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2022). Gestión financiera: Teoría y práctica (17ª ed.). Aprendizaje de Cengage.
5. Brush, C. G., de Bruin, A., Gatewood, E. J., & Henry, C. (Eds.). (2010). Las mujeres empresarias y el entorno mundial para el crecimiento: una perspectiva de investigación. Editorial Edward Elgar.
6. Carter, S., & Marlow, S. (2020). Empresa y pequeña empresa: principios, prácticas y políticas (4ª ed.). Pearson.
7. Clark, D. (2020). El arte de la recaudación de fondos para start-ups: Presentar a las personas o entidades inversoras, negociar el acuerdo y todo lo demás. Wiley.
8. Damodaran, A. (2020). Valoración de inversiones: Herramientas y técnicas para determinar el valor de cualquier activo (3ª ed.). Wiley.
9. Fabozzi, F. J., & Peterson Drake, P. (2020). Análisis de ratios financieros: Una guía para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa. Wiley.
10. Fraser, L. M., & Ormiston, A. (2020). Comprensión de los estados financieros (11ª ed.). Pearson.
11. Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2022). Principios de finanzas gerenciales (15ª ed.). Pearson.
12. Higgins, R. C. (2018). Análisis para la gestión financiera (12ª ed.). McGraw-Hill.
13. Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2002). Emprendimiento. McGraw-Hill/Irwin.
14. Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2020). Emprendimiento (11ª ed.). McGraw-Hill.
15. Kawasaki, G. (2020). El arte del inicio 2.0: La guía probada en el tiempo y endurecida por la batalla para cualquiera que comience cualquier cosa. Portafolio/Pingüino.
16. Palepu, K. G., Healy, P. M., & Peek, E. (2020). Análisis y valoración de empresas: edición NIIF (5ª ed.). Aprendizaje de Cengage.
17. Palepu, K. G., Healy, P. M., & Peek, E. (2022). Análisis y valoración de empresas: edición NIIF (6ª ed.). Aprendizaje de Cengage.
18. Penman, S. H. (2021). Análisis de estados financieros y valoración de valores (6ª ed.). McGraw-Hill.

19. Piercy, N. (2019). Estrategia de marketing y posicionamiento competitivo (7ª ed.). Pearson.
20. Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2021). Finanzas corporativas (13ª ed.). McGraw-Hill.
21. Shaxson, N. (2018). La maldición de las finanzas: cómo las finanzas globales nos están empobreciendo a todos. Cabeza de Bodley.
22. Christensen, C. M. (1997). El dilema del innovador: cuando las nuevas tecnologías hacen fracasar a las grandes empresas. Harvard Business Review Press.
23. Zhexembayeva, N. (2021). Estrategia oceánica sobreexplotada: impulsar la innovación para un mundo privado de recursos. Editorial Berrett-Koehler.
24. Mamula Nikolić, T. (2023). *Re-innovación empresarial*.
25. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, cambiadores de juego y desafiantes*. Wiley.

#### **Artículos de revista:**

1. Altman, E. I. (2018). Predicción de las dificultades financieras de las empresas: Revisión de los modelos Z-score y ZETA. *Revista de Banca y Finanzas*, 91, 1-22.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378426618300402?via%3Dihub>
2. Gürel, E., & Tat, M. (2017). Análisis DAFO: Una revisión teórica. *Revista de Investigación Social Internacional*, 10(51), 994-1006.  
<https://www.sosyalarastirmalar.com/articles/stadium-similarities-parallelisms-and-projections.pdf>

#### **Informes:**

1. OCDE. (2016). Financiación de pymes y emprendedores 2016: Un cuadro de indicadores de la OCDE. Publicaciones de la OCDE.
2. Banco Mundial. (2014). Mujeres, empresas y el derecho 2014: Eliminación de restricciones para mejorar la equidad de género OCDE. (2021). Financiación de pymes y emprendedores 2021: Un cuadro de indicadores de la OCDE.  
<https://doi.org/10.1787/8cddb4b3b-en>
3. OCDE. (2022). Las emprendedoras faltantes 2022: Políticas para el emprendimiento inclusivo y el autoempleo
4. OCDE. (2021). Administración tributaria 2021: Información comparativa sobre la OCDE y otras economías avanzadas y emergentes.

#### **Recursos web:**

1. Comisión Europea. (2020). Acceso al financiación para las pymes. Obtenido de [https://ec.europa.eu/growth/access-to-finance\\_en](https://ec.europa.eu/growth/access-to-finance_en)

2. Corporación Financiera Internacional. (2019). El trabajo de IFC sobre el acceso al financiación para las mujeres empresarias. Obtenido de [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/gender+at+ifc/priorities/entrepreneurship/](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/priorities/entrepreneurship/)
3. Informes de la OCDE: <https://www.oecd.org/>
4. Banco Mundial Financiación para PYMES: <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>
5. Fondo Europeo de Inversiones: <https://www.eif.org/index.htm>
6. [https://www.coursera.org/lecture/management-skills-international-business/key-concept-kotters-8-step-change-model-wrnUn?utm\\_medium=sem&utm\\_source=gg&utm\\_campaign=b2c\\_emea\\_x\\_multi\\_ftc\\_of\\_career-academy\\_cx\\_dr\\_bau\\_gg\\_pmax\\_gc\\_s2\\_en\\_m\\_hyb\\_23-12\\_x&campaignid=20882109092&adgroupid=&device=c&keyword=&matchtype=&network=x&devicemodel=&creativeid=&assetgroupid=6485735763&targetid=&extensionid=&placement=&gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQiAkoE9BhDYARIsAH85cDN1Oz3JmbzDaslmVnbfXrh\\_9CCpFo53DaWAbgn419EhQvwqoUl6Ob8aAvrMEALw\\_wcB](https://www.coursera.org/lecture/management-skills-international-business/key-concept-kotters-8-step-change-model-wrnUn?utm_medium=sem&utm_source=gg&utm_campaign=b2c_emea_x_multi_ftc_of_career-academy_cx_dr_bau_gg_pmax_gc_s2_en_m_hyb_23-12_x&campaignid=20882109092&adgroupid=&device=c&keyword=&matchtype=&network=x&devicemodel=&creativeid=&assetgroupid=6485735763&targetid=&extensionid=&placement=&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAkoE9BhDYARIsAH85cDN1Oz3JmbzDaslmVnbfXrh_9CCpFo53DaWAbgn419EhQvwqoUl6Ob8aAvrMEALw_wcB)
7. <https://dschool.stanford.edu/resources/getting-started-with-design-thinking>

#### **Lecturas adicionales:**

1. Carter, S., & Marlow, S. (2007). Emprendimiento femenino: Perspectivas teóricas y evidencia empírica. En *Entrepreneurship: Frameworks and empirical investigations from coming leaders of European research* (pp. 9-20). Emerald Group Publishing Limited.
2. Neergaard, H., & Ulhøi, J. P. (Eds.). (2007). *Manual de Métodos de Investigación Cualitativa en Emprendimiento*. Editorial Edward Elgar.
3. Artículos de Harvard Business Review sobre finanzas y emprendimiento
4. Informes especiales del Financial Times sobre la financiación de las pymes
5. Perspectivas de McKinsey & Company sobre estrategias de financiación empresarial

#### **Cursos y talleres en línea:**

1. Escuela de Negocios de Harvard en línea. (2020). Fundamentos del emprendimiento. Disponible en <https://online.hbs.edu/courses/entrepreneurship-essentials/>
2. Coursera. (2021). Innovación para el emprendimiento: de la idea al mercado. Disponible en <https://www.coursera.org/learn/innovation-entrepreneurship>

#### **Organizaciones y redes de apoyo:**

1. Consejo Nacional de Mujeres Empresarias (WBENC). Disponible en <https://www.wbenc.org/>
2. Asociación Nacional de Mujeres Propietarias de Empresas (NAWBO). Disponible en <https://www.nawbo.org/>

3. Corporación Financiera Internacional (IFC) – Financiación para Pymes  
<https://www.ifc.org/>
4. Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD) – Programa Mujeres Empresarias <https://www.ebrd.com/>
5. Red Global de Emprendimiento (GEN) <https://www.genglobal.org/>
6. WEConnect International – Apoyo a las mujeres empresarias  
<https://weconnectinternational.org/>

## 8. Materiales de capacitación relacionados

Módulo 3: Servitización e Innovación.

## 9. Palabras clave

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| 1. Documentación legal                               | 12. Análisis de Rentabilidad        |
| 2. Estados Financieros                               | 13. Pensamiento Creativo            |
| 3. Oportunidades de financiación                     | 14. Pensamiento de diseño           |
| 4. Análisis financiero                               | 15. Estrategia de Innovación        |
| 5. Ratios de liquidez                                | 16. Lienzo de modelo de negocio     |
| 6. Ratios de crédito<br>(endeudamiento)              | 17. Propuesta de Valor              |
| 7. Solvencia   | 18. Análisis de tendencias          |
| 8. Financiación de la innovación                     | 19. Liderazgo en Innovación         |
| 9. Presentación a personas o<br>entidades inversoras | 20. Gestión de riesgos              |
| 10. Capital de explotación                           | 21. Salud financiera                |
| 11. Cumplimiento Tributario                          | 22. Finanzas Operativas             |
|  | 23. Toma de decisiones estratégicas |
|  | 24. Capacidad de innovación         |

## 10. Eficiencia Operativa – Competencias y Habilidades ESCO

### Habilidades y competencias transversales:

- o Habilidades sociales y emocionales
- o Pensamiento crítico
- o Pensamiento analítico
- o Resolución de problemas
- o Autogestión
- o Gestión empresarial
- o Adaptabilidad

- Resiliencia
- Creatividad
- Gestión de redes
- Iniciativa
- Flexibilidad
- Apertura
- Comprensión de la complejidad
- Cooperación
- Empatía
- Innovación
- Liderazgo

### **Habilidades**

- Competencias tecnológicas
- Comercialización de productos
- Marketing digital
- Competencias digitales
- Comunicación
- Cooperación
- Inteligencia emocional

### **Conocimiento**

- Gestión empresarial
- Aprendizaje y formación en línea
- Publicidad
- Informática en la nube
- Grandes volúmenes de datos (Big Data)
- Comercio electrónico
- Inteligencia artificial
- Internet de las cosas (IoT)
- Alfabetización digital
- Ciberseguridad
- Minería y análisis de datos
- Sostenibilidad
- Bienestar
- Cambio climático
- Gestión de redes sociales





**Website:**

**[www.refem.eu](http://www.refem.eu)**

**Email:**

**[hetfa\\_re-fem@hetfa.eu](mailto:hetfa_re-fem@hetfa.eu)**

**Facebook:**

**[www.facebook.com/REFEM0](https://www.facebook.com/REFEM0)**

**Twitter:**

**[@RE-FEM project](https://twitter.com/RE-FEM_project)**

**LinkedIn:**

**[www.linkedin.com/RE-FEM](https://www.linkedin.com/RE-FEM)**



**Co-funded by  
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.