

**Por una educación
financiera más efectiva:
identificación de las
competencias financieras
esenciales para el
emprendedor tecnológico
en fase de prelanzamiento**

**Ernesto López-Valeiras
Marcos Álvarez-Espino
Loreto Fernández
Beatriz González
Cristina Ilie
Xavier Martínez-Cobas**

**Por una educación
financiera más efectiva:
identificación de las
competencias financieras
esenciales para el
emprendedor tecnológico
en fase de prelanzamiento**



**Ernesto López-Valeiras
Marcos Álvarez-Espiño
Loreto Fernández
Beatriz González
Cristina Ilie
Xavier Martínez-Cobas**

Funcas

PATRONATO

ISIDRO FAINÉ CASAS
JOSÉ MARÍA MÉNDEZ ÁLVAREZ-CEDRÓN
FERNANDO CONLLEDO LANTERO
ANTÓN JOSEBA ARRIOLA BONETA
MANUEL AZUAGA MORENO
CARLOS EGEA KRAUEL
MIGUEL ÁNGEL ESCOTET ÁLVAREZ
AMADO FRANCO LAHOZ
PEDRO ANTONIO MERINO GARCÍA
ANTONIO PULIDO GUTIÉRREZ
VICTORIO VALLE SÁNCHEZ

DIRECTOR GENERAL

CARLOS OCAÑA PÉREZ DE TUDELA

Impreso en España

Edita: Funcas

Caballero de Gracia, 28, 28013 - Madrid

© Funcas

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, así como la edición de su contenido por medio de cualquier proceso reprográfico o fónico, electrónico o mecánico, especialmente imprenta, fotocopia, microfilm, *offset* o mimeógrafo, sin la previa autorización escrita del editor.

ISBN impreso: 978-84-17609-83-2

ISBN digital: 978-84-17609-84-9

Depósito legal: M-23770-2024

Imprime: Cecabank

Equipo de investigación

Coordinador del proyecto

Ernesto López-Valeiras
Universidade de Vigo

Investigadores

Marcos Álvarez-Espiño
*Universidade de Santiago
de Compostela*

Loreto Fernández
*Universidade de Santiago
de Compostela*

Beatriz González
Universidade de Vigo

Cristina Ilie
Universidade de Vigo

Xavier Martínez-Cobas
Universidade de Vigo

AGRADECIMIENTOS

A las siguientes personas por su participación como expertos:

Adolfo Varanda Vasserot	CEO Rotvasse
Alba Valdés Rodríguez	Consultora Inovalabs
Alberte Meijide Gayoso	Emprendedor comercial
Alberto Miguez Lourido	Exdirector Empresas Caixanova, Empresario
Alberto Pavón	Co-Founder y CEO Hiloo
Alberto Pérez Munuzuri	Socio fundador de Flow Reserve
Alejandro Magnet Íñiguez	Mentor finanzas EOI
Alfonso Martínez	Mentor coworking EOI-Igape
Andrés Mazaira Castro	Profesor de Marketing Uvigo
Ángel Fraga Varela	Director General IGATA (Instituto Galego do Talento)
Ángel Rodríguez González	Emprendedor tercer sector, presidente de Algalia
Antonio Monteagudo Cabaleiro	Consultor en emprendimiento, Estratexia Plus, Inova
Ariana Fernández	Promotora de Lp10 y Orixen Cosméticos
Arturo Sampedro	Co-Founder y CTO en The Three Axis
Bárbara Román	CEO Nolegaltech Advisor Investor
Beatriz Zugazagoitia Rodríguez	Auditoría, Asesora fiscal
Borja España Fernández	Fundador y CEO My1startup
Brais Mendez	Emprendedor. Docuten
Carlos Padín	Emprendedor. CEO Bodegas.bio
Carlos Sarmiento Anguiano	Startups Management & Financial Services en Up in Galicia
Carmen Pumariño	Zubi Capital, Mentora en Tetuan Valley
Celso Masid	Emprendedor tecnológico

Dani Diéguez	Mentor emprendimiento
Daniel Cerqueiro García	Director de Marketing en Docuten. Socio promotor de Phottic
Daniel Fernández Mosquera	CEO en Qubiotech Health Intelligence, S.L. Emprendedor
David Conde Sayans	Emprendedor. Coinscrap (fintech)
David García Artés	Director General en Diariomotor
David Martínez Alonso	CEO DMA Advisory. Tesorero de la Conf. de Empresarios de Ourense
Diego Suárez Pousa	Técnico, Área de Valorización, Transferencia y Emprendimiento de la USC
Eladio Crego Gil	Fundador y CEO de EFT Innovation & Commercialization Consulting, S.L.
Elio López García	CEO de Innogando
Enrique Saez Ponte	Presidente Torres y Saez
Eva López Barrio	Responsable del programa Woman Emprende, USC
Fany Suárez Mansilla	Subdirectora de Inversiones y Startups, IGAPE
Guillermo Rey	Profesor Aeroespacial, Emprendedor
Iván Salgado López	Emprendedor y CEO
Jaime Novoa	Analista en K Fund (inversión en startups seed y growth del sur de Europa y Latam)
Javier Berbel Romero	Interim Management & Coach Profesional
Javier Ramos Valenzuela	Coordinador Empleabilidad y Emprendimiento, Universidad Pablo de Olavide
Javier Serrano Fernández	CEO Mentiness. Directiva Startup Galicia
Javier Taibo	Director Tecnopole
Javier Vázquez Lamas	Emprendedor. Sales at Tinybird

Jon Hoyos Iruarizaga	Profesor de Economía Financiera UPV, GEM
Jon Icazuriaga	Profesor de finanzas de la EOI
Jorge Bergua	Profesor taller formación en coworking EOI-Igape
José Antonio Rodríguez Palacio	Emprendedor comercial
José Iglesias Fernández	Senior Director of Community at Techstars
José Manuel Andrade Calvo	Gerente Fundación Juana de Vega
José Manuel Nogueira Durán	Coordinador Banca Institucional, Abanca
Juan Buela	CEO SunRock
Juan Carlos Bugallo	Promotor de startups.st (https://www.startups.st/equipo-startups-st-2/)
Juan Carlos Pérez Rodríguez	Aldelista
Juan Manuel da Silva Alvarez	Analista de Riesgo Financiero en Pymes
Juan Manuel López Labrada	Fundador y CEO en PyH Global Services Holding, S.L.
Juan Regueiro	CFO en Roberto Verino. Mentor finanzas en incubadora ViaTextil
Juancho Armental	Emprendedor, Arestora Consultores
Julio Martinez Rumbo	Director de proyectos, Bioga
Loli Pereiro	Gerente de Bioga
Lucía Rey Ares	Profesora de la USC e investigadora del equipo GEM Galicia
Manuel Meixide Vecino	Presidente Fundación Isla Couto
Manuel Taboada Rojas	Responsable de gestión de Biostatech
Maria Seoane Ramil	Be-flow (comercio digital)
Maruxa Álvarez Jiménez	Directora de la Unidad de Empleo y Emprendimiento Uvigo
Máximo Sánchez Táboas	Emprendedor. CEO AirCO2
Mayte Abad Cerdeira	Emprendedora Abaco

Mayte Fernández	Especialista en emprendimiento
Miguel Baldwin del Castillo	Fundador de eldirectorfinanciero.com
Miguel Baltar Giraud	Director de inversiones y proyectos en Vigo Activo, Sociedad de Capital Riesgo
Miguel Castro Fernández	Emprendedor tecnológico (Enyiris Design Thinking Lab)
Miguel Varela	Co-Founder y CEO en Teimas
Noelia Rodríguez	Senior Advisor on Strategic Innovation, Business Design & Entrep. The Beta Factor
Noemi Rodriguez	CEO de Himikode. Profesora taller de formación en coworking EOI-Igape
Óscar Barba	CTO y Cofunder Coinscrap
Óscar de Miguel	Emprendedor tecnológico: Diario motor. Presidente Startup Galicia
Óscar García Álvarez	Profesor Dirección Estratégica Uvigo, Emprendedor
Pablo Cabanelas	Profesor de Economía de la Empresa Uvigo
Pablo López Gutiérrez	Head of Products at TTI Ventures / Web3 Product Owner
Pablo Mosquera Martínez	Unirisco Sociedad de Capital Riesgo
Paqui García Amoedo	Consortio da Zona Franca de Vigo
Pau Sendra Pons	Profesor economía financiera y contabilidad, Universidad de Valencia
Paulo Rodríguez	Building Vanta in EMEA and APAC
Ramón Tubio	Director Craftium
Remo Domingo	Co-Founder Nonfoi Advisor Investor
Roberto de Castro Tomé	Director territorial en AESVAL Lógica de Valoraciones, S.A.

Roger Baranera

Business Development
Manager at Neural Fashion AI
| Business Angel

Santiago López González

Director de Administración y
Finanzas en UNINVEST SGEIC SA

Sergio García Sendón

Managing Director Investment
Banking EBN Banco

Sonia Martínez Arca

CEO Celtarys Research

Susana Lama Docampo

Consortio da Zona Franca de
Vigo - Cátedra Ardán

Susana Santamarina González

Fundación Juana de Vega

Vicenta Perez

Mentora de finanzas en EOI

Vicente Lustres Pérez

Director gerente, Biostatech
Advice Training & Innovation
in Biostatistics, S.L.

Víctor Jáuregui Juarrero

Gerente Círculo de Empresarios
de Galicia

Victor Lama

Responsable financiero en Disashop

Xoan González Díaz

Emprendedor. Engineering
Manager, Vmware

Xosé Carlos Morell González

Emprendedor comercial

Xosé Luís Pastoriza

Emprendedor en Globaleira

Yolanda Falcón García

Directora de la cartera en
XesGalicia, Sociedad Gestora
de Entidades de Inversión

Octubre 2024.

NOTA: En el caso de aparecer en el texto de este documento sustantivos de género gramatical masculino para referirse a colectivos, deberá entenderse que se emplean para designar de forma genérica individuos de ambos sexos, sin que ese uso comporte intención discriminatoria ninguna. Esta opción lingüística tiene como única finalidad facilitar la lectura del documento y lograr una mayor economía en la expresión.

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	13
I. INTRODUCCIÓN	15
II. MARCO TEÓRICO	19
1. <i>Startups</i>	19
1.1. Definición y características principales	19
1.2. Las etapas del ciclo de vida en una <i>startup</i>	20
1.3. Fase de prelanzamiento de una <i>startup</i> y sus retos financieros	21
2. Marco teórico de la OCDE/INFE sobre competencias financieras	22
III. METODOLOGÍA	25
1. Descripción de la técnica Delphi	25
2. Selección del panel de expertos	26
3. Preparación del marco competencial inicial	28
4. Recogida de datos	29
4.1. Primera ronda	30
4.2. Segunda ronda	30
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	33
1. Las competencias esenciales y otras competencias relevantes	33
1.1. Las competencias esenciales	34
1.2. Otras competencias relevantes	36
2. Análisis de disenso	36
V. CONCLUSIONES	39
BIBLIOGRAFÍA	43
ANEXO I. <i>Formulario de invitación a expertos</i>	45
ANEXO II. <i>Competencias adaptadas del marco OCDE/INFE (2018) para empresas en fase de prelanzamiento</i>	47
ANEXO III. <i>Ranking de competencias por áreas</i>	50

RELACIÓN DE FIGURAS Y TABLAS

Relación de Figuras

Figura 1. Estructura Marco OCDE/INFE (2018)	24
Figura 2. Proceso de aplicación del método Delphi	25
Figura 3. Conformación del panel de expertos	27
Figura 4. Caracterización de los expertos	27
Figura 5. Proceso de traducción	28
Figura 6. Ejemplo de pregunta Ronda 2	30
Figura 7. Número y dimensión de competencias seleccionadas por cada tema y área	33
Figura 8. Competencias esenciales	35
Figura 9. Otras competencias relevantes	36
Figura 10. Competencias con disenso	37

RESUMEN EJECUTIVO

IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS FINANCIERAS ESENCIALES

PARA EL EMPRENDEDOR TECNOLÓGICO EN FASE DE PRELANZAMIENTO

FALTA DE UN MARCO COMPETENCIAL
ESPECÍFICO PARA *STARTUPS*

Las *startups* tienen unas particularidades que las diferencian de otros proyectos emprendedores "convencionales". Es necesario identificar las competencias financieras esenciales para este tipo de empresa.

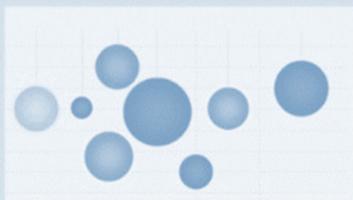


CONSENSO

$\geq 75\%$

PANEL DE EXPERTOS

Se utilizó la metodología Delphi con un panel de 98 expertos en el ámbito. Se partió del marco competencial genérico de la OCDE (2018). Para considerar una competencia como esencial se estableció un nivel de consenso de al menos el 75 % de los expertos.



RESULTADO

8

COMPETENCIAS
FINANCIERAS ESENCIALES

Se identificaron competencias pertenecientes a tres dimensiones: conocimiento, habilidad y actitud.



COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTO ES ESENCIAL SABER

...cuánto dinero se necesitará para poner en marcha la empresa y que funcione.

...cuáles son los ingresos y gastos que la empresa puede tener regularmente.

...la importancia de separar las finanzas personales de las empresariales y los riesgos que pueden surgir si no se hace.

COMPETENCIAS DE HABILIDAD ES ESENCIAL SER CAPAZ DE...



...evaluar el coste real de la creación de una empresa y planificar cómo hacer frente al mismo.

...llevar un control de los ingresos y los gastos.

...separar las finanzas personales de las de la empresa.

...supervisar el flujo de caja con frecuencia y regularidad para estimar las necesidades futuras de efectivo y los posibles problemas de liquidez.



COMPETENCIAS DE ACTITUD ES ESENCIAL ESTAR PREPARADO PARA...

...afrontar la incertidumbre, los contratiempos y los fracasos puntuales

I. INTRODUCCIÓN

Este documento presenta los resultados del estudio realizado para la identificación de las competencias financieras esenciales que debe poseer un emprendedor, en la fase de prelanzamiento de una *startup* de base tecnológica. En general, la posesión de unas adecuadas competencias financieras permite al emprendedor: “1) reconocer la interacción entre las finanzas personales y empresariales; 2) saber a dónde acudir en petición de ayuda; 3) mejorar su entendimiento del entorno financiero, productos y conceptos de relevancia, y 4) a través de la información, instrucción y/o asesoramiento objetivo, desarrollar las habilidades, el conocimiento, las actitudes y la confianza para: ser más conscientes de las oportunidades de financiación y de los riesgos financieros; elaborar planes de negocio informados; gestionar sus registros financieros, llevar a cabo una planificación y análisis de los riesgos en el corto y el largo plazo, y adoptar otras acciones efectivas para maximizar el potencial de su negocio en beneficio de su empresa y en el de la economía en general” (OCDE/INFE, 2018, pág. 8).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es una de las instituciones más activas en el desarrollo de un marco para la normativización y promoción de la educación financiera para empresarios y emprendedores. Este organismo ha venido desarrollando diversas iniciativas para abordar la educación financiera en el ámbito organizativo y para la identificación de las competencias asociadas a la alfabetización financiera que debería poseer un emprendedor o gestor de una pyme (OCDE, 2015; Atkinson, 2017). El marco propuesto por la OCDE/INFE (2018) incluye las competencias financieras necesarias para los gestores de pymes, en función de la fase del ciclo de vida en la que se encuentra la empresa (prelanzamiento, comercialización, crecimiento y estabilidad/cierre). Este es un marco global y genérico de competencias financieras para emprendedores y gestores de pequeñas empresas.

Sin embargo, además del ciclo de vida, las competencias necesarias están condicionadas por las características del sector y del entorno en el que compete la empresa. En concreto, las *startups* tienen unas particularidades que las diferencian de otros proyectos emprendedores “convencionales”. Por este motivo, es necesario una adaptación del marco OCDE/INFE (2018) para este tipo de empresas.

Entre estas particularidades financieras de las *startups*, destacan el contexto de un mayor riesgo, derivado del lanzamiento al mercado y de las incógnitas sobre su entrada y posible fracaso, lo que dificulta a su vez la financiación bancaria. También las necesidades, en caso de éxito inicial, de financiar el cre-

cimiento y expansión de la empresa, tanto de inmovilizado como de circulante, lo que conlleva una presión o estrés financiero constante y un elevado nivel de riesgo e incertidumbre.

Si lo anterior es válido para las *startups* en general, para aquellas en mercados muy innovadores y digitales, prevalece especialmente la necesidad de crecer y capturar cuota de mercado, renunciando a los principios de equilibrio financiero convencionales. El objetivo no es el beneficio a corto o medio plazo, sino la entrada y expansión en el mercado. Esto consume los recursos disponibles con rapidez y obliga a financiarse con rondas sucesivas de recursos propios para avanzar lo más rápido posible. Los fundadores gestionan los recursos en un contexto temporal muy limitado, con hitos tecnológicos o de mercado ante los inversores, con conocimiento de las fechas límite de soporte financiero para negociar nuevas entradas de recursos propios.

El objetivo de este trabajo es delimitar las competencias financieras esenciales para un emprendedor tecnológico en fase de prelanzamiento. Partiendo del marco de la OCDE/INFE (2018), se utiliza la metodología Delphi¹, ampliamente contrastada en el ámbito de las ciencias sociales, y específicamente en economía de la empresa. Para su realización se contó con la colaboración de 98 expertos de tres perfiles diferentes, que responden a distintas visiones del mismo proceso emprendedor:

- Formador/consultor/asesor o profesor en materias de gestión y emprendimiento.
- Emprendedor/gestor.
- Financiadores e inversores, incluyendo capital riesgo informal (*business angels*), capital riesgo formal, bancos e instituciones públicas relacionadas con el emprendimiento tecnológico.

Como resultado, tras dos rondas de consulta a los expertos, se alcanzó el consenso en ocho competencias financieras. Este nuevo marco competencial específico para *startups* en fase de prelanzamiento servirá como referencia para el diseño de programas de educación financiera más efectivos. Además,

¹ La metodología Delphi es una técnica que se utiliza, no solo en investigación, para obtener consenso o pronósticos sobre un tema de interés a través de una serie de rondas de consulta a un grupo de expertos. Es especialmente útil cuando se abordan temas complejos en los que no existe un consenso claro o cuando se necesita prever tendencias futuras. Permite aprovechar la experiencia y el juicio de expertos para conseguir información valiosa y tomar decisiones informadas.

refuerza la necesidad de sensibilizar a todos los agentes que forman el ecosistema empresarial acerca del efecto positivo de la educación financiera para emprendedores y pequeños empresarios.

La estructura de este documento es la siguiente:

A partir de esta introducción al trabajo, el capítulo segundo se centra en el marco teórico y, en concreto, en lo que supone la fase de prelanzamiento de una *startup*, así como las necesidades financieras que tienen, y el papel que las competencias financieras pueden desempeñar para que los emprendedores afronten los retos de esta etapa en la conformación de su proyecto.

El tercer capítulo se centra en la metodología empleada. En primer lugar, describiendo el método Delphi utilizado y la formación del panel de expertos colaboradores, para posteriormente abordar cómo se llevaron a cabo las dos rondas de consulta.

El cuarto capítulo analiza los resultados del consenso entre los expertos del panel, que priorizaron competencias financieras entre las propuestas. Se analizan y contextualizan las competencias esenciales y otras competencias relevantes. Asimismo, se presenta un análisis de disenso.

El estudio finaliza con un capítulo que recoge las principales conclusiones extraídas del conjunto del trabajo.

II. MARCO TEÓRICO

1. *Startups*

En este apartado se especifican las bases conceptuales del ámbito de estudio, esto es, el tipo de iniciativas emprendedoras, las etapas del ciclo de vida y las características que identifican concretamente la fase de prelanzamiento.

1.1. *Definición y características principales*

A pesar de que se trata de un término ampliamente extendido, al hablar de *startups* pueden encontrarse distintas acepciones. Con ánimo de identificar un marco conceptual claro a los expertos participantes en el estudio y a los lectores de este documento, en este trabajo se entiende *startup*² como una micro o pequeña empresa innovadora y de base tecnológica que busca construir un modelo de negocio escalable y de rápido crecimiento, pero sometido a un elevado nivel de riesgo. Estas empresas suelen carecer de historia financiera, ser altamente dependientes del capital aportado por sus fundadores e inversores y tienen elevadas tasas de fracaso.

La apuesta por la innovación se concreta en términos de productos, servicios, procesos o modelos de negocio. Buscan introducir algo nuevo o mejorar significativamente lo que ya existe en el mercado, intentando satisfacer la demanda no cubierta por las empresas existentes o aportando métodos para producir de manera más eficiente (Ciešlik, 2017). Su modelo de negocio se encuentra impulsado por la tecnología (Fairlie *et al.*, 2015). La tecnología permite a las *startups* diferenciarse y ofrecer valor añadido a sus clientes en aspectos tan diversos como la transformación digital, la inteligencia artificial o la automatización de los procesos productivos.

Las propuestas de negocio de las *startups* muestran un elevado potencial de crecimiento dado su carácter disruptivo (Blank, 2013). Por ello cuentan con

² Existen diversas definiciones del concepto *startup*. Las primeras aproximaciones surgieron para referirse, en la década de 1950 y en el entorno de Silicon Valley, a empresas jóvenes y con recursos limitados, capaces de obtener resultados satisfactorios a largo plazo (Pineda, 2016). Desde entonces, su definición ha sido objeto de múltiples interpretaciones y sigue siendo un tema de debate tanto en el ámbito académico como empresarial. En España, la conocida como "Ley de *startups*" traduce el término por "empresas emergentes", refiriéndose a proyectos de emprendimiento basados en innovación tecnológica. En cualquier caso, se mantiene a lo largo del texto de la normativa el término anglosajón como sinónimo. Para evitar las confusiones que pueden generar esta falta de consenso, hemos adoptado una definición que se adapta a las características más habituales en ambos ámbitos.

la capacidad de aumentar la producción sin incurrir en incrementos proporcionales del coste (escalabilidad). Por este motivo, están llamadas a cambiar los paradigmas de su mercado en el largo plazo y a convertirse en grandes organizaciones hiperescalables (Christensen y Raynor, 2013).

Las *startup* operan en un entorno de alta incertidumbre, donde el riesgo es un componente fundamental, particularmente en fases tempranas, cuando se necesita capital para madurar el modelo de negocio, antes de lanzarse al mercado y poder comenzar a generar ingresos. Además, en general, el proceso de desarrollo de su producto es más largo, por lo que la financiación a largo plazo es imprescindible. A menudo, se aventuran en mercados poco desarrollados, lo que implica unas elevadas posibilidades de fracaso y una notable dependencia del capital financiero aportado por sus fundadores (Damodaran, 2009). Todo ello añade dificultades a la captación de financiación en esa primera fase. Por ello, y porque carecen de historia financiera, deben ser organizaciones flexibles y con capacidad de adaptabilidad al entorno (Fairlie *et al.*, 2015).

En las últimas décadas las *startups* se han convertido en un pilar fundamental de la economía moderna, resultando esenciales para la innovación, el progreso económico y el desarrollo de nuevos modelos de negocio (Blank, 2013; Christensen y Raynor, 2013; Cieślík, 2017).

1.2. Las etapas del ciclo de vida en una startup

El ciclo de vida de una *startup* comprende una serie de etapas que representan el desarrollo y crecimiento de la empresa³: prelanzamiento, comercialización, crecimiento y estabilidad/cierre. Cada una de estas fases está caracterizada por distintos desafíos, oportunidades y requerimientos de competencias, especialmente en el ámbito financiero.

En la etapa de prelanzamiento la empresa todavía no tiene presencia en el mercado, puesto que se está analizando la viabilidad del proyecto. Se busca desarrollar un producto mínimo viable, se conforma el equipo inicial del proyecto, se asientan las bases legales de la compañía y se establece la estrategia a seguir para captar al público objetivo. Las decisiones financieras en esta fase suelen girar en torno a la obtención de financiación inicial, como capital semilla o presemilla, que a menudo procede de fuentes informales (amigos y familiares).

En la fase de comercialización o puesta en marcha el producto o servicio se introduce en el mercado para su comercialización. Aquí, la *startup* busca

³ Estas etapas han sido etiquetadas de manera diferente en trabajos previos, pero convergen en su esencia, siendo la elección más semántica que sustantiva. En nuestro estudio, elegimos esta clasificación por su aplicación reciente en *startups* (Gómez-Conde *et al.*, 2023).

financiar el inicio de su actividad, validar su propuesta de valor y atraer a los primeros clientes. Se requiere capital para iniciar la producción y la introducción del producto en el mercado, y como el riesgo es muy elevado, es frecuente la financiación sindicada, lo que permite a los inversores diversificar el riesgo. Los aspectos financieros se centran en la gestión del flujo de caja, el control de costes y el análisis de la viabilidad económica del negocio.

Una vez que la *startup* ha logrado una tracción inicial en el mercado, entra en la fase de crecimiento. En este punto, la empresa busca expandir su base de clientes, aumentar sus ingresos y escalar sus operaciones. Los desafíos financieros incluyen la obtención de financiamiento adicional para apoyar la expansión de la producción y las ventas, la gestión del capital de trabajo y la optimización de los márgenes de beneficio.

La fase de estabilidad se caracteriza por la madurez del negocio, donde la *startup* ha alcanzado una posición sólida en el mercado y sus ingresos se han estabilizado. Los emprendedores deben centrarse en mantener el crecimiento sostenido, maximizar la rentabilidad y diversificar las fuentes de ingreso. Aunque la fase de estabilidad suele asociarse con el éxito y la consolidación en el mercado, también puede ser un momento crítico en el que las *startups* se enfrentan a dificultades significativas. A pesar de haber alcanzado una cierta madurez, es posible que los ingresos se estanquen, que el modelo de negocio no sea sostenible a largo plazo o que surjan problemas de liquidez. En estos casos, las competencias financieras del emprendedor son esenciales para gestionar las dificultades y, en el peor de los escenarios, planificar un cierre ordenado.

Este trabajo se centrará en identificar las competencias financieras esenciales en la fase de prelanzamiento. Este es el momento en el que se sientan las bases para el éxito futuro del proyecto de emprendimiento. Durante esta etapa, los emprendedores enfrentan decisiones críticas sobre el modelo de negocio, la estructura financiera y la captación de fondos iniciales, que pueden determinar la viabilidad a largo plazo del proyecto. A diferencia de las fases posteriores, donde el producto ya está en el mercado, en el prelanzamiento el riesgo es mayor y la incertidumbre considerable. Además, los emprendedores suelen tener recursos limitados y necesitan desarrollar competencias financieras esenciales para planificar su presupuesto, proyectar ingresos y administrar el capital de manera eficiente.

1.3. Fase de prelanzamiento de una startup y sus retos financieros

Una *startup*, durante su etapa de prelanzamiento es una "organización temporal" que aspira a materializar un modelo de negocio "rentable, repetible y escalable" (Blank y Dorf, 2013). En este sentido, la concreción de una propuesta de valor diferenciada, con un nivel de rentabilidad económica y financiera sufi-

ciente, se convierte en el objetivo fundamental de este tipo de organizaciones. Así, se podría indicar que la fase de prelanzamiento es un proceso de gestación de una empresa que pretende desarrollar sus actividades de forma efectiva (Reynolds y Miller, 1992). Este proceso se inicia con la concepción de una idea de negocio, desde un punto de vista más o menos teórico o conceptual, y finaliza con el nacimiento de la empresa como una entidad legal plenamente operativa, con independencia de su forma jurídica (Gartner, 1985).

La fase de prelanzamiento es una etapa crucial en el ciclo de vida de las *startups*, en la que los emprendedores se enfocan en preparar su producto o servicio para su entrada al mercado. Este período, caracterizado por una planificación exhaustiva y la implementación de estrategias específicas que buscan asegurar un lanzamiento exitoso (Blank y Dorf, 2013), se encuentra condicionado por una serie de desafíos significativos, especialmente en el ámbito financiero, que requieren una gestión cuidadosa para asegurar la viabilidad y el éxito futuro del negocio.

Las competencias financieras del emprendedor juegan un papel clave para enfrentar los retos específicos de la fase de prelanzamiento, tales como la gestión de recursos limitados, la proyección de flujos de caja, o la obtención de financiamiento inicial. Para poder enfrentar estos desafíos de manera efectiva es necesario identificar con precisión cuáles son las competencias financieras que resultan más relevantes en este contexto. Comprender y desarrollar estas habilidades es fundamental para asegurar una gestión eficiente y maximizar las probabilidades de tener éxito.

2. Marco teórico de la OCDE/INFE sobre competencias financieras

La OCDE /INFE y, más específicamente su Red Internacional de Educación Financiera (INFE), ha mostrado un fuerte interés en investigar la capacitación financiera empresarial⁴. El marco elaborado por la OCDE/INFE (2018) entiende

⁴ Dos revisiones recientes son Kumar *et al.* (2020) y Rao *et al.* (2023) orientadas a medir las competencias financieras en el ámbito del hogar (OCDE, 2021). Lógicamente, no es lo mismo gestionar las finanzas del hogar que las de una empresa, pero la idea, en esencia es la misma: La clave del eficiente funcionamiento financiero del hogar y de la empresa, en tanto ambos podrían ser considerados organizaciones, se basa en que una persona individual y no el ente en su conjunto, tome decisiones financieras adecuadas. Para lograrlo, esta persona necesita competencias financieras. Tras un proceso de búsqueda, reflexión y selección inicial, la encuesta fue revisada y mejorada entre 2017 y 2018. A continuación, el cuestionario obtenido resultó testado en siete países entre los años 2018 y 2019. El aprendizaje obtenido y las discrepancias suscitadas abren un nuevo proceso de revisión que finalizó en 2020, con la aprobación final de una encuesta denominada *OECD/INFE Survey Instrument to Measure the Financial Literacy of MSMEs* que se encuentra disponible en OCDE/INFE (2020).

que las competencias financieras tienen un carácter multidimensional formado por conocimientos, habilidades y actitudes que un emprendedor potencial o un propietario/gerente de una empresa debe disfrutar para poder tomar decisiones financieras efectivas que le permitan iniciar, dirigir y, en último término, asegurar la sostenibilidad y crecimiento a largo plazo del negocio.

- Conocimientos financieros: comprensión de conceptos financieros básicos y avanzados sobre contabilidad, análisis de estados financieros, y estrategias de financiación.
- Habilidades financieras: capacidad para aplicar conocimientos financieros en la planificación y gestión financiera diaria de la *startup*.
- Actitudes financieras: percepciones y disposiciones hacia la toma de riesgos financieros, inversión y gestión de recursos.

En la *figura 1* se presenta la estructura del marco, compuesto por un total de 185 competencias. Como se puede apreciar, en él se identifican las fases del ciclo de vida de la empresa en las que son necesarias las competencias. Las etapas son⁵:

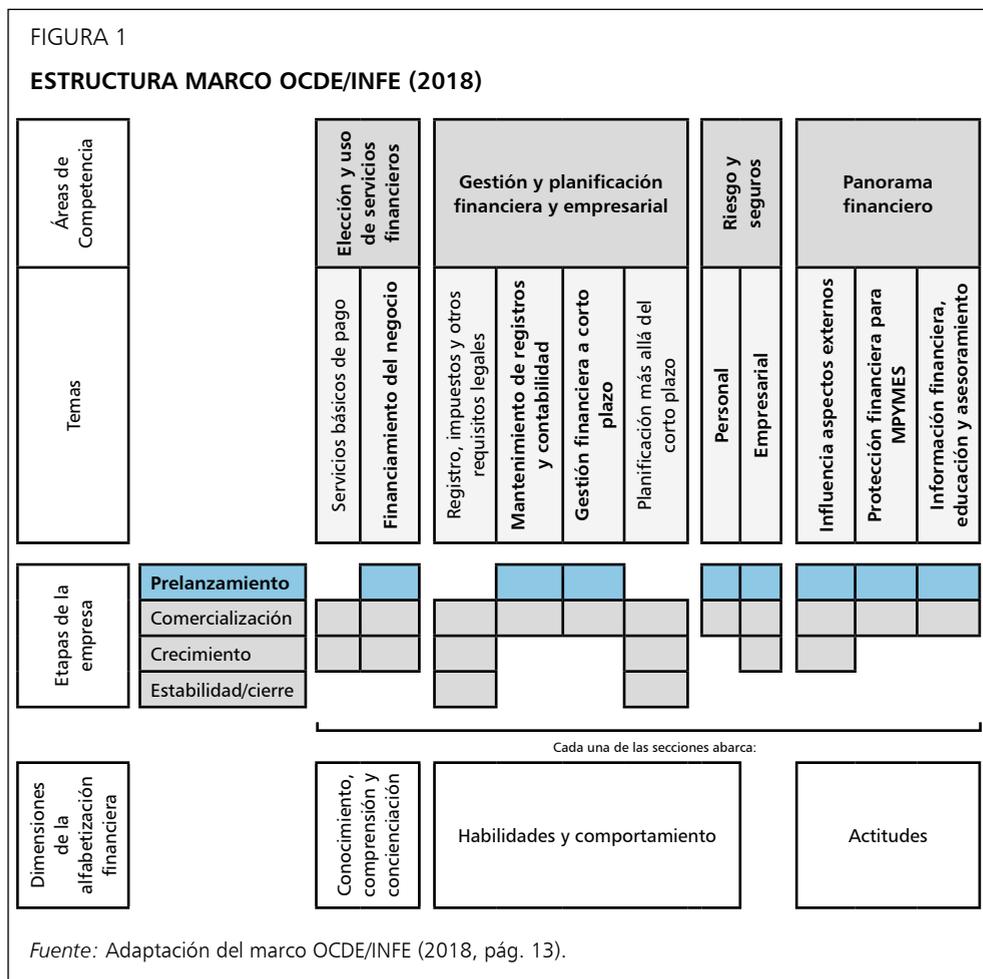
- *Prelanzamiento* que incluye 44 competencias.
- *Comercialización* con un total de 101 competencias.
- *Crecimiento* que contienen 30 competencias.
- *Estabilidad/Cierre* con 10 competencias.

A su vez, los ítems se distribuyen en cuatro áreas clave de competencias, que contienen temas específicos. En este trabajo nos centraremos en las competencias pertenecientes a la etapa de prelanzamiento. Tal como se indica en la figura, las competencias de esta etapa se encuadran en ocho temas. Por tanto, puede considerarse como un marco genérico que se enfoca en una variedad de competencias relevantes para empresarios y emprendedores. Esto lo convierte en una herramienta muy útil para el diseño de políticas públicas, con independencia de factores nacionales, como el nivel de desarrollo o los programas de capacitación emprendedora previamente implementados. En

⁵ El marco de la OCDE denomina a las etapas: Básica/Informal; Puesta en marcha/Inicio formalización; Crecimiento; Cierre. Aunque las etiquetas utilizadas difieren de las utilizadas en este estudio, ambas propuestas convergen en su esencia, siendo la elección más semántica que sustantiva.

todo caso, conviene aclarar que este marco, dado su carácter global, cubre, al menos en parte, las competencias financieras que necesitan las personas gestoras sin distinguir el sector o contexto en el que opera la empresa (OCDE/ INFE 2018).

En este sentido, parece necesario adaptar el marco conceptual desarrollado por la OCDE/INFE con el objetivo de identificar las competencias financieras esenciales que necesitan las personas que pretendan dirigir o ya se encuentren dirigiendo una *startup* en fase de prelanzamiento. Dada la naturaleza de este tipo de empresas, las cuestiones propuestas deberían enfocarse en competencias que puedan ser identificadas como prerequisites para consolidar una empresa en el largo plazo.



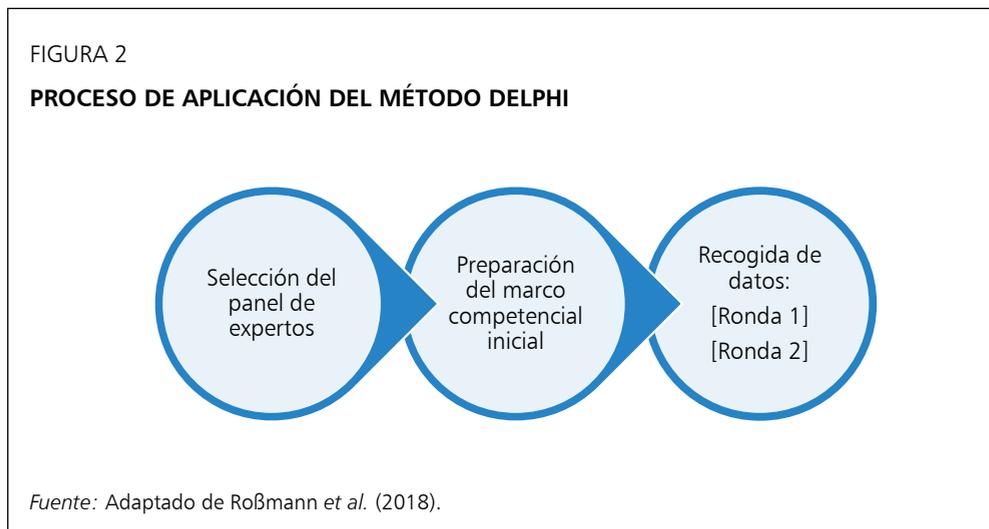
III. METODOLOGÍA

1. Descripción de la técnica Delphi

El método Delphi es una técnica que se utiliza en un proceso de comunicación grupal para obtener el consenso de un conjunto de personas expertas sobre un tema complejo (Beiderbeck *et al.*, 2021a, 2021b). Se trata de un proceso, en la mayoría de los casos anónimo, que tiene como objetivo recabar juicios expertos sobre un determinado tema. Las opiniones de los expertos llegan a un consenso de forma progresiva tras varias rondas de *feedback*.

En el contexto del presente estudio, se utilizó esta técnica con el propósito de identificar las competencias financieras esenciales que debe poseer un emprendedor en la fase de prelanzamiento de una *startup* de base tecnológica. Para ello se partió del marco de la OCDE/INFE (2018) para pequeñas empresas, que incorpora una serie de competencias financieras genéricas para empresas de este tamaño.

La aplicación del método Delphi siguió el enfoque propuesto por Roßmann *et al.* (2018) que garantiza la calidad y validez de los resultados. En la [figura 2](#) se resume el proceso seguido.



La recopilación y gestión de la información se llevó a cabo de forma *online* utilizando la plataforma Alchemer. Esta herramienta permitió a los expertos participantes evaluar la importancia de cada una de las competencias financieras propuestas de manera eficiente y organizada. Para medir la relevancia de cada competencia, se utilizó una escala Likert de 1 a 5, donde 1 representaba “nada importante” y 5 “muy importante”. Este enfoque permitió captar tanto la valoración individual de cada experto como obtener una visión colectiva que facilitara la identificación de competencias clave, mediante el análisis de las respuestas cuantitativas. La modalidad *online* y la estructura de Alchemer también contribuyeron a que el proceso fuera flexible, asegurando la participación activa de los expertos sin limitaciones geográficas o temporales.

2. Selección del panel de expertos

No existe un estándar para la selección de expertos en el método Delphi. En nuestro trabajo, para conformar el panel de personas expertas, se partió, entre otras, de la base de expertos participantes en la *National Experts Survey*⁶ (NES) del ámbito gallego, uno de los instrumentos empleados para evaluar anualmente las condiciones para emprender en un territorio determinado. Esta base, validada por el *Data Quality Team* del Global Entrepreneurship Research Association (GERA), está conformada por expertos de distintos ámbitos del ecosistema emprendedor español⁷, y se completó con la incorporación de nuevos expertos que reunieran las mismas condiciones que los ya seleccionados.

La base de datos final contenía 151 expertos, a los que se envió una invitación por email para participar en el estudio. En ese correo se incluía un vínculo que permitía acceder a la información básica sobre el objetivo del proyecto y un breve formulario con tres preguntas para validar la correcta interpretación de los tres conceptos clave de la investigación, a saber: *startup*, fase de prelanzamiento y competencias financieras (conocimientos, habilidades y actitudes). Este formulario se presenta en el [Anexo I](#).

Del total de 151 expertos contactados, 112 mostraron interés por participar, pero solo lo hicieron 98. Finalmente, una vez filtrado, el panel quedó conformado por 63 expertos. En la [figura 3](#) se presenta un mapa resumen de las etapas seguidas en relación con la configuración del panel de expertos.

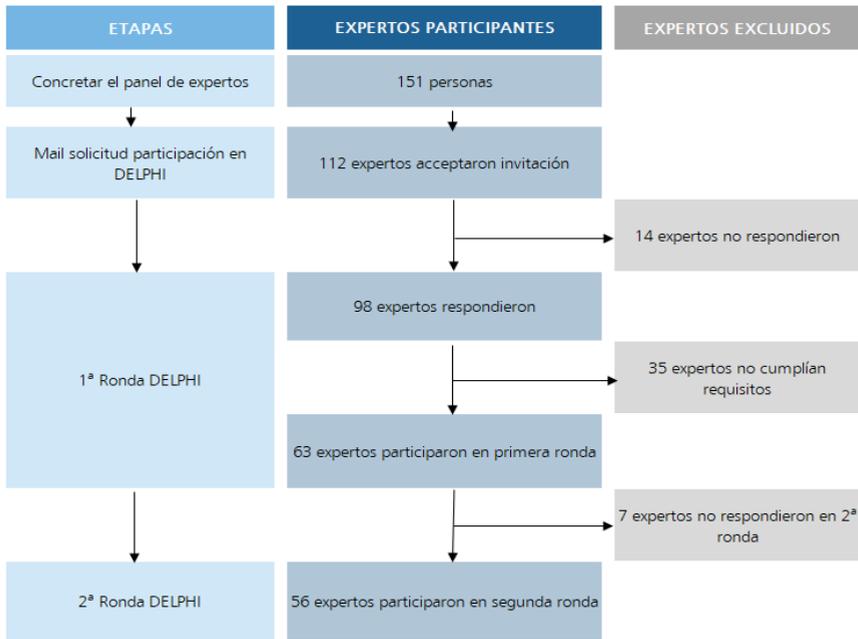
La [figura 4](#) recoge las características los 63 participantes que iniciaron el estudio.

⁶ Para ampliar información acceder a <https://www.gemconsortium.org/wiki/1142>

⁷ Concretamente nueve: financiación, políticas y programas gubernamentales, educación y formación, transferencia de I+D, infraestructura física e infraestructura comercial, apertura del mercado interior, y normas culturales y sociales.

FIGURA 3

CONFORMACIÓN DEL PANEL DE EXPERTOS

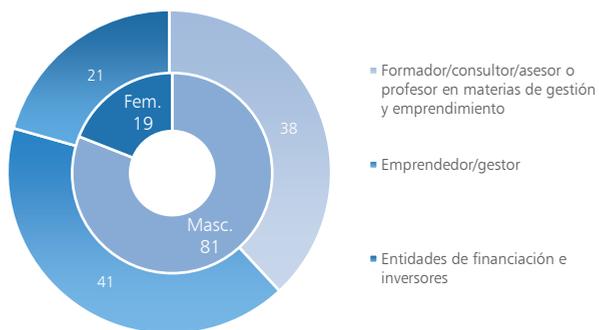


Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 4

CARACTERIZACIÓN DE LOS EXPERTOS

(Porcentaje)

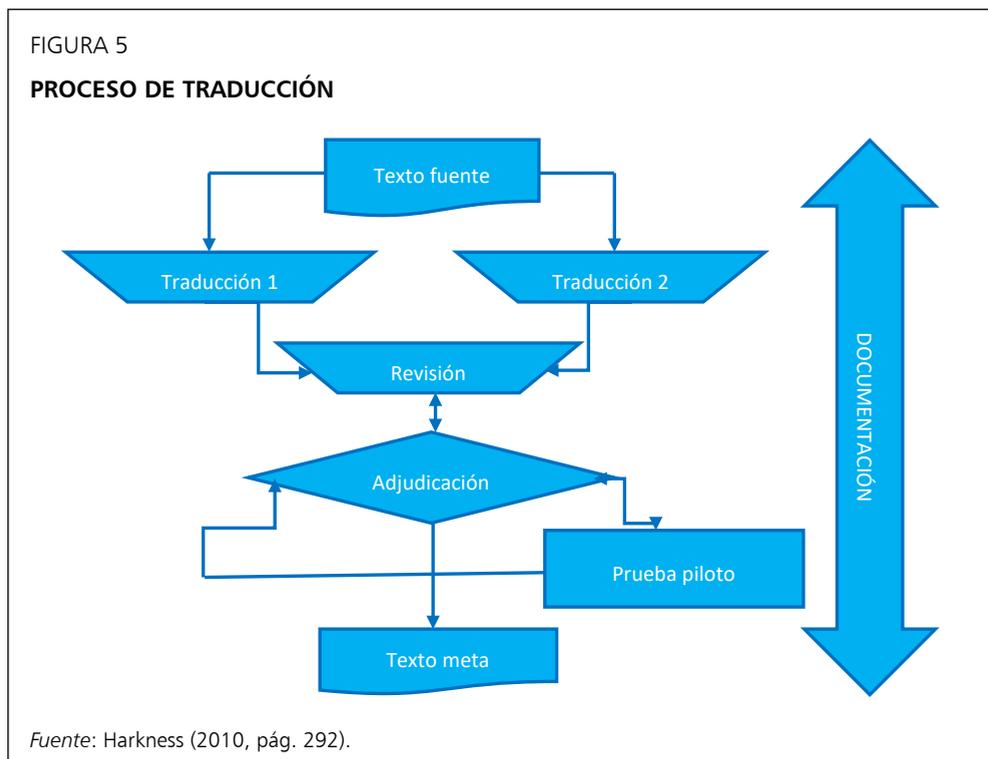


Fuente: Elaboración propia.

3. Preparación del marco competencial inicial

Dado que el marco conceptual de referencia estaba en inglés, procedimos a traducirlo al español. Para ello se siguió la metodología TRAPD⁸ de traducción en equipo propuesta por Harkness en *Guidelines for Best Practice in Cross-Cultural Surveys* (2010). Los cinco pasos clave se presentan en la figura 5.

En el primer paso, dos miembros del equipo de investigación realizaron traducciones independientes de los ítems. En el siguiente paso, la revisión de estas traducciones la realizó un tercer investigador. En el tercer paso, se observó que 30 ítems coincidían exactamente en ambas traducciones del primer paso y se validaron. Sin embargo, para 14 ítems fue necesaria una segunda revisión por parte de los investigadores que tradujeron y del investigador validador para consensuar la redacción final en español. Además, en el



⁸ Acrónimo proveniente de los CINCO pasos clave en inglés: *Translation* (traducción), *Review* (revisión), *Adjudication* (adjudicación/validación), *Pretest* (Prueba Piloto) y *Documentation* (documentación del proceso).

proceso de adaptación transcultural, se decidió que era conveniente desglosar tres ítems del marco original OCDE/INFE⁹, para así recoger peculiaridades del sistema de cobertura sanitaria y del sistema de jubilación en España, que de otro modo no se hubieran podido comprender bien por parte de los expertos. Por este motivo, el número de competencias evaluadas se incrementó de 44 a 47(ver Anexo II).

En el paso cuatro de la metodología, se llevó a cabo un pretest enviando la traducción a una muestra de 11 expertos del público objetivo para identificar posibles problemas de interpretación o comprensión, gracias al cual se reformularon ligeramente algunas de las cuestiones consultadas. Siguiendo la metodología establecida, el proceso quedó documentado para garantizar la calidad y precisión de la traducción realizada.

4. Recogida de datos

El punto de consenso se estableció en el 75 %. Es decir, se alcanza consenso cuando el 75 % o más de los participantes consideran que una competencia es valorada “Muy importante” (5 en la escala empleada). Se consideró solo el nivel máximo de importancia puesto que el objetivo del estudio es extraer únicamente aquellas competencias que son “esenciales”. Fueron necesarias dos rondas de consultas a los expertos.

⁹ La competencia “Comprender que es preciso cubrir las necesidades de jubilación y cobertura sanitaria del emprendedor” se desglosó en los siguientes ítems:

- Comprender que es preciso cubrir las necesidades de jubilación de la persona emprendedora.
- Comprender que es preciso cubrir las necesidades de cobertura sanitaria de la persona emprendedora.

La competencia “Evaluar si la cobertura médica y de jubilación del emprendedor es adecuada y tomar medidas para complementarlo si es necesario” se desglosó en los siguientes ítems:

- Evaluar si la jubilación de la persona emprendedora está cubierta y tomar medidas para complementarla si es necesario.
- Evaluar si la cobertura sanitaria de la persona emprendedora es adecuada y tomar medidas para complementarla si es necesario.

La competencia “Ser proactivo en la búsqueda de cobertura médica y jubilación para el emprendedor” se desglosó en los siguientes ítems:

- Ser una persona proactiva en la búsqueda de cobertura para la jubilación de la persona emprendedora.
- Ser una persona proactiva en la búsqueda de cobertura sanitaria adecuada para la persona emprendedora.

4.1. Primera ronda

La primera ronda se desarrolló entre noviembre de 2023 y febrero de 2024. En primer lugar, se envió a cada uno de los expertos un vínculo individualizado a la plataforma Alchemer, en la que debía evaluar la importancia de las competencias financieras. De los 98 participantes que completaron el proceso, 35 de ellos indicaron, mediante una autoevaluación, que su grado de especialización en el ámbito de estudio no era alto o muy alto. Dado que la metodología exigía un elevado grado de especialización para garantizar la validez de las respuestas, se decidió excluir las valoraciones de estos 35 participantes del análisis final de la primera ronda.

Tras analizar los resultados de esta ronda, se observó que el consenso aún no era completo. Por ello, se realizó una segunda ronda en la que los 63 expertos que finalmente pasaron la primera ronda volvieron a valorar las competencias a partir de un resumen de los resultados previos. Esta segunda ronda fue necesaria para confirmar la estabilidad de las respuestas y reducir la variabilidad entre las opiniones, siguiendo los criterios metodológicos que sugieren realizar rondas adicionales hasta que el consenso sea claro y las respuestas se estabilicen.

4.2. Segunda ronda

La segunda ronda se llevó a cabo entre mayo y junio de 2024. En esta fase se configuraron de nuevo enlaces individualizados para cada uno de los 63 participantes, a cada uno de los cuales se les presentó la respuesta original que había dado en la primera ronda junto con la opinión predominante del

FIGURA 6

EJEMPLO DE PREGUNTA RONDA 2

Llevar un control de los ingresos y los gastos

El 65,1% de los expertos consideran que esta competencia es muy importante.
Usted respondió importante.

A continuación, puede mantener o cambiar su respuesta.

Nada importante Poco importante Indiferente Importante
 Muy importante NS/NC

Fuente: Elaboración propia.

panel de expertos. Se solicitó a los participantes que optaran por mantener o modificar su respuesta, tras comprobar la información sobre las respuestas del resto de participantes (ver [figura 6](#)). Al final del proceso se recibieron 56 respuestas válidas.

Esta segunda iteración resultó clave, ya que permitió reducir las discrepancias iniciales y afinar las valoraciones en torno a las competencias consideradas esenciales. Las respuestas de los expertos se estabilizaron¹⁰, mostrando un alto grado de acuerdo. Esto garantizó que las competencias seleccionadas reflejaran la visión colectiva del panel de expertos, consolidando su validez y relevancia para el perfil del emprendedor tecnológico en fase de prelanzamiento.

¹⁰ El criterio de la estabilidad es necesario para decidir la finalización del proceso tras la comparación de las respuestas dadas en las rondas de consulta, aunque la existencia de estabilidad no implica necesariamente el consenso del grupo. La estabilidad se puede deducir si hay poco cambio en W de Kendall entre rondas. En nuestro caso, entre la ronda 1 y la 2, encontramos un aumento mínimo en este coeficiente, lo cual puede sugerir que la variación en las respuestas dadas se encuentra estable y, por lo tanto, no es necesario realizar una tercera ronda.

IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Las competencias esenciales y otras competencias relevantes

A lo largo del proceso Delphi, logramos identificar un conjunto de competencias esenciales en las que se alcanzó un consenso sólido, definido por un acuerdo del 75% o más entre los expertos. Sin embargo, también surgieron competencias que, aunque no alcanzaron este umbral, fueron valoradas como “muy importantes” por una mayoría significativa de entre el 70 % y el 75 % de los participantes. Estas competencias, denominadas “otras competencias relevantes”, reflejan aspectos clave de la gestión financiera de una *startup* que, si bien no alcanzaron el nivel de consenso estipulado, muestran un alto grado de relevancia y potencial impacto en el éxito empresarial. La figura 7 presenta un esquema con el número de competencias y su dimensión para cada temática y área del marco de la OCDE/INFE (2018).

FIGURA 7

NÚMERO Y DIMENSIÓN DE COMPETENCIAS SELECCIONADAS POR CADA TEMA Y ÁREA

Áreas de Competencia	Elección y uso de servicios financieros		Gestión y planificación financiera y empresarial		Riesgo y seguros		Panorama financiero		
	Temas		Mantenimiento de registros y contabilidad	Gestión financiera a corto plazo	Personal	Empresarial	Influencia aspectos externos	Protección financiera para MPYMES	Información financiera, educación y asesoramiento
Competencias esenciales	1 con 1 hab		1 con 1 hab	1 con 2 hab	∅	1 act	∅	∅	∅
Otras competencias relevantes	1 act		∅	2 hab	∅	1 act	∅	∅	∅

Notación utilizada para las dimensiones: Con= conocimiento; Hab= habilidad; Act= actitud.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se analizan con mayor detalle tanto las competencias esenciales como las consideradas “otras competencias relevantes”¹¹.

1.1. Las competencias esenciales

Tras dos rondas de consulta, se alcanzó el consenso para ocho competencias consideradas “muy importantes” por al menos el 75 % de los expertos participantes. En la [figura 8](#) se presentan las competencias ordenadas en función del área y dimensión a la que pertenecen.

En la primera ronda se llegó al consenso únicamente para una de las competencias de la dimensión actitud, que hace referencia a la necesidad de que el emprendedor esté preparado para afrontar la incertidumbre y los contratiempos. En la segunda ronda se alcanzó el consenso para siete competencias pertenecientes a las temáticas de financiamiento del negocio; registros y contabilidad; y gestión financiera a corto plazo. En cada una de estas temáticas los expertos seleccionaron una competencia de la dimensión conocimiento y al menos una competencia de la dimensión habilidad. Las competencias incluidas en la dimensión conocimiento son esenciales para que los emprendedores puedan comprender y analizar la información financiera de manera adecuada, permitiéndoles tomar decisiones estratégicas fundamentadas. Por su parte, las competencias incluidas en la dimensión de habilidades están orientadas a que los emprendedores sean capaces de aplicar los conocimientos de manera efectiva en la gestión cotidiana de su empresa. Finalmente, las competencias vinculadas a las actitudes juegan un papel crucial al fomentar una mentalidad resiliente y proactiva, que les permita enfrentar los desafíos y riesgos inherentes al lanzamiento de una *startup* con confianza y determinación.

La selección muestra una visión completa de las competencias financieras esenciales de un emprendedor en fase de prelanzamiento. Estas competencias abordan temas como la planificación financiera, la gestión de ingresos y gastos, y la separación de finanzas personales y empresariales, lo que ayuda a establecer una base sólida para una buena gestión financiera desde el inicio. Además, se destacan competencias relacionadas con la resiliencia y la toma de riesgos controlados, que son esenciales en el entorno de incertidumbre en el que operan las *startups*. Al disponer de estas competencias, los emprendedores no solo pueden gestionar mejor los recursos financieros, sino que también estarán preparados para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y para identificar oportunidades para crecer en medio de la incertidumbre.

¹¹ En el [Anexo III](#) se recogen detallados los valores de consenso para cada competencia ordenados por áreas.

FIGURA 8

COMPETENCIAS ESENCIALES

<i>Dimensión de la competencia</i>		
<i>Conocimiento</i>	<i>Habilidad</i>	<i>Actitud</i>
<i>Es esencial saber...</i>	<i>Es esencial ser capaz de...</i>	<i>Es esencial estar preparado para...</i>
Cuánto dinero se necesitará para poner en marcha la empresa y que funcione.	Evaluar el coste real de la creación de una empresa y planificar cómo hacer frente al mismo.	
Cuáles son los ingresos y gastos que la empresa puede tener regularmente.	Llevar un control de los ingresos y los gastos.	
La importancia de separar las finanzas personales de las empresariales y los riesgos que pueden surgir si no se hace.	Separar las finanzas personales de las de la empresa.	
	Supervisar el flujo de caja con frecuencia y regularidad para estimar las necesidades futuras de efectivo y los posibles problemas de liquidez.	
		Afrontar la incertidumbre, los contratiempos y los fracasos puntuales.

Áreas :

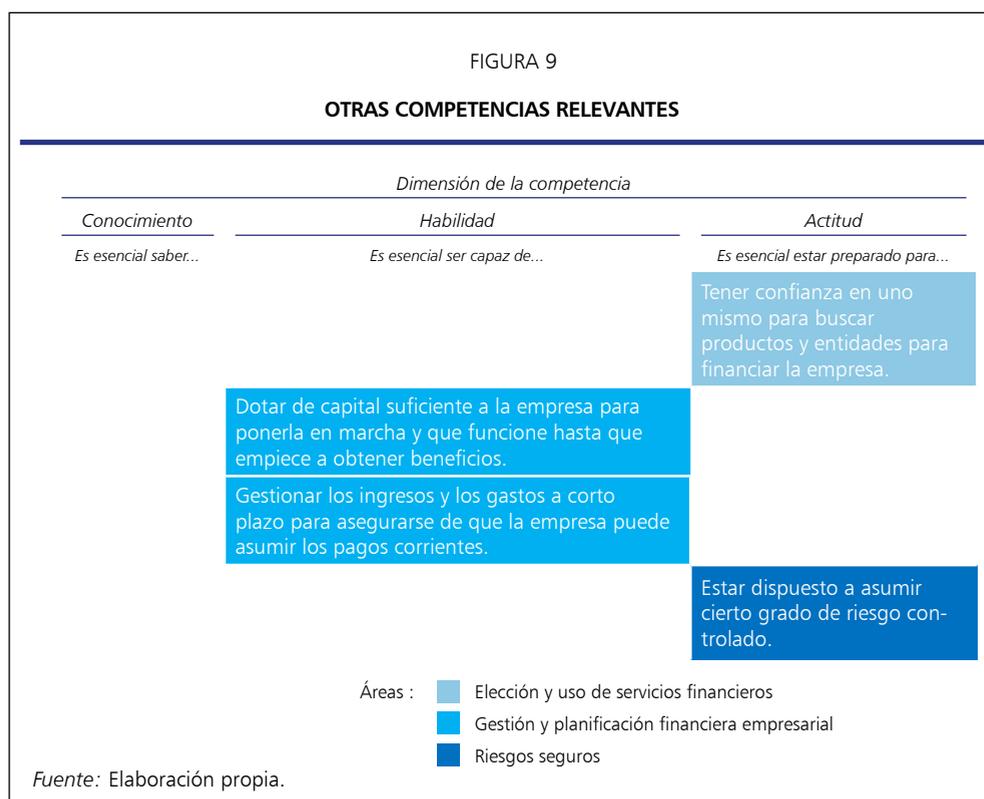
- Elección y uso de servicios financieros
- Gestión y planificación financiera empresarial
- Riesgos seguros

Fuente: Elaboración propia.

Para estimular estas competencias, es necesario el desarrollo de programas de formación financiera específicos, que combinen teoría con ejercicios prácticos orientados a la aplicación directa en la realidad de las *startups*. Estos programas deben incorporar dinámicas que ayuden a los emprendedores a simular situaciones de riesgo financiero, gestionar el flujo de caja y planificar financieramente, siempre dentro de un marco de incertidumbre. Asimismo, es crucial que los emprendedores reciban orientación sobre cómo separar las finanzas personales de las de la empresa, así como sobre la importancia de mantenerse resilientes y proactivos ante los inevitables contratiempos que se enfrentarán durante la puesta en marcha de sus proyectos.

1.2. Otras competencias relevantes

Si bien no alcanzaron el umbral mínimo del 75 % considerado de consenso, hay cuatro competencias que fueron calificadas como “muy importantes” por un porcentaje de entre el 70 % y el 75 % de los expertos¹². En la figura 9 se presentan las competencias ordenadas en función del área y dimensión a la que pertenecen.



Resulta llamativo que todas estas competencias pertenezcan a temáticas que ya fueron previamente identificadas en las competencias esenciales. Asimismo, todas ellas hacen referencia a habilidades y actitudes. Por tanto, las otras competencias relevantes complementan los resultados obtenidos en las competencias esenciales, ya que abordan aspectos más específicos, permitiendo una visión más integral de las habilidades y actitudes que necesita un

¹² En la literatura sobre la metodología Delphi no existe un consenso claro y universalmente aceptado sobre el porcentaje exacto a partir del cual se puede considerar que se ha alcanzado un consenso entre los expertos. Diferentes estudios y autores establecen umbrales variados, que suelen oscilar entre el 70 % y el 80 %, dependiendo del contexto y de los objetivos del estudio.

emprendedor. Mientras que las competencias esenciales proporcionan la base para una gestión financiera sólida incluyendo los conocimientos, las competencias relevantes añaden un nivel adicional de profundidad con habilidades y actitudes que resultan particularmente útiles en situaciones de mayor complejidad o incertidumbre.

2. Análisis de disenso

Un análisis de disenso en la metodología Delphi consiste en identificar los aspectos en los que no se ha alcanzado un acuerdo entre los expertos participantes. Es decir, pone el foco en las diferencias de opinión y las áreas en las que persiste una mayor divergencia entre los expertos, incluso después de varias rondas de discusión.

Este tipo de análisis es útil para comprender mejor las posiciones minoritarias o las razones detrás de la falta de acuerdo, y puede ofrecer información valiosa sobre aspectos controvertidos sobre los que no hay consenso pleno. Al señalar estos puntos de divergencia, el análisis de disenso permite explorar nuevas preguntas, matizar los resultados o identificar áreas que pueden requerir más investigación, formación o debate.

Para detectar las competencias con mayor discrepancia, se realizó un análisis del rango intercuartílico IQR. En la [figura 10](#) se presentan estas competencias ordenadas en función del área y dimensión a la que pertenecen.

FIGURA 10

COMPETENCIAS CON DISENSO

<i>Dimensión de la competencia</i>		
<i>Conocimiento</i>	<i>Habilidad</i>	<i>Actitud</i>
<i>Es esencial saber...</i>	<i>Es esencial ser capaz de...</i>	<i>Es esencial estar preparado para...</i>
Que es preciso cubrir las necesidades de jubilación de la persona emprendedora.	Evaluar si la jubilación de la persona emprendedora está cubierta y tomar medidas para complementarla si es necesario.	
Que es preciso cubrir las necesidades de cobertura sanitaria de la persona emprendedora.	Evaluar si la cobertura sanitaria de la persona emprendedora es adecuada y tomar medidas para complementarla si es necesario.	Ser una persona proactiva en la búsqueda de cobertura sanitaria adecuada para la persona emprendedora.

Áreas : ■ Riesgos seguros

Fuente: Elaboración propia.

El análisis revela una clara tendencia al disenso en las competencias relacionadas con el riesgo y seguro personal, específicamente en dos áreas clave: la jubilación y la cobertura sanitaria de emprendedores. De las cinco competencias que surgieron con disenso, dos están vinculadas a la planificación de la jubilación y tres a la cobertura sanitaria.

En cuanto a las competencias relacionadas con la jubilación, una corresponde a la dimensión de conocimiento (reconocer la necesidad de cubrir los riesgos asociados a la jubilación) y otra a la dimensión de habilidad (evaluar si la jubilación está cubierta y tomar medidas para complementarla). Resulta llamativo la no presencia de la correspondiente dimensión actitudinal (proactividad en la búsqueda de cobertura para la jubilación). Es decir, existe un mayor consenso sobre la necesidad de que los emprendedores asuman un rol proactivo en la planificación de su jubilación.

En el caso de la cobertura sanitaria, el disenso se centró en competencias tanto de conocimiento como de habilidad, además de una competencia de actitud, que consiste en ser proactivo en la búsqueda de una cobertura adecuada. Este resultado subraya una mayor divergencia en la visión respecto a la proactividad en el área de cobertura sanitaria que en la de planificación de la jubilación.

V. CONCLUSIONES

El objetivo principal de este estudio es identificar las competencias financieras esenciales para emprendedores tecnológicos en fase de prelanzamiento. Las *startups* presentan particularidades únicas que las diferencian de los proyectos emprendedores más convencionales, especialmente en términos de su alto nivel de innovación tecnológica y el entorno de incertidumbre en el que operan.

Diversos informes internacionales sitúan a España en un nivel intermedio en cuanto a la alfabetización financiera de su ciudadanía, lejos de los países que consistentemente lideran los *ranking* mundiales. Resultados previos (por ejemplo, López-Valeiras *et al.* 2023) indican que, en el caso de los emprendedores, también hay un considerable margen de mejora en sus competencias financieras. A pesar de la importancia crítica de la gestión financiera en estas empresas, las instituciones que apoyan el emprendimiento con programas de formación suelen dedicar muy poco tiempo a la educación financiera. Esto resalta la necesidad de identificar las competencias financieras esenciales específicas para *startups*, con el fin de ajustar los programas de formación y garantizar que se centren en el desarrollo de las competencias más relevantes para el éxito en las primeras fases del negocio. Para alcanzar el objetivo propuesto se parte del marco competencial de la OCDE/INFE (2018) y se sigue la metodología Delphi con un panel de expertos en diversos ámbitos de emprendimiento y financiación de *startups*. Las principales conclusiones son las siguientes:

- **Se identifican ocho competencias esenciales.** Éstas representan los elementos fundamentales que, según los expertos, los emprendedores deben dominar para asegurar una gestión financiera y toma de decisiones efectiva en las primeras etapas del ciclo de vida de una *startup*. Las competencias identificadas incluyen aspectos como la estimación de capital necesario para poner en marcha la empresa, la evaluación de los costes reales de creación y operación, y la gestión eficaz de los ingresos y gastos. Asimismo, se subrayó la importancia de separar las finanzas personales de las empresariales y desarrollar una actitud resiliente frente a la incertidumbre.
- **Otras cuatro competencias son también consideradas relevantes.** Aunque no alcanzaron el umbral del 75 % establecido para el consenso, hay cuatro competencias que fueron valoradas como “muy importantes” por un porcentaje significativo de los expertos, situándose entre el 70 % y el 75 %. Este alto porcentaje de expertos sugiere que podrían ser igualmente relevantes en la formación financiera de los emprendedores. Estas competencias reflejan aspectos críticos de la gestión financiera en *startups*, como poseer confianza en uno mismo para

buscar financiación, la capacidad de dotar de capital suficiente a la empresa, la disposición a asumir riesgos controlados y la gestión eficaz de ingresos y gastos a corto plazo.

- **Las competencias seleccionadas se corresponden a conocimientos, habilidades y actitudes.** Esta composición refleja una comprensión integral de lo que un emprendedor en fase de prelanzamiento necesita para gestionar de manera eficaz los aspectos financieros de su *startup*. Las competencias de conocimiento permiten tomar decisiones informadas, las de habilidades aseguran la aplicación práctica de estos conocimientos en la gestión diaria del negocio, y las actitudes proporcionan la mentalidad adecuada para enfrentar los riesgos e incertidumbres inherentes a este tipo de empresas. La convergencia en estas tres dimensiones resalta la importancia de un enfoque equilibrado en la formación financiera, donde el éxito no solo depende de “saber”, sino también de “saber hacer” y de cómo abordar los desafíos con la actitud adecuada.
- **El carácter de las competencias seleccionadas se ajusta al panorama de la alfabetización financiera en España.** El nivel de conocimientos financieros en nuestro país es inferior que en otras economías. En este sentido, es posible que los expertos participantes hayan tenido en cuenta esta realidad, conscientes de que no puede darse por sentado que los emprendedores ya posean dichas competencias. Lejos de subestimarlas, estas competencias deben ser vistas en los programas formativos como los pilares fundamentales para garantizar una gestión adecuada en los primeros pasos de la *startup*.
- **La naturaleza de las competencias identificadas para *startups* difiere de las sugeridas para empresas convencionales.** Un aspecto relevante que emerge de los resultados de este estudio es la ausencia de competencias seleccionadas en el área del marco de la OCDE/INFE denominada “panorama financiero,” que abarca temas como la influencia de factores externos, la protección financiera y el acceso a información. Asimismo, ninguna competencia del tema “riesgo y seguros personales” fue seleccionada por los expertos. Las *startups*, caracterizadas por su alto grado de innovación, su crecimiento acelerado y su exposición a la incertidumbre, pueden priorizar competencias más vinculadas a la gestión operativa inmediata y la supervivencia en un entorno competitivo, dejando en segundo plano aspectos más generales relacionados con el entorno financiero externo o la protección personal frente a riesgos. Esta diferencia subraya la necesidad de adaptar los marcos competenciales y los programas de educación financiera para que respondan de manera más precisa a los desafíos únicos que enfrentan los

emprendedores de *startups* en sus primeras etapas, proporcionando herramientas más alineadas con la naturaleza de estos negocios emergentes.

- **Las mayores discrepancias entre los expertos se concentran en cinco competencias.** En particular, éstas se refieren a competencias relacionadas con la planificación a largo plazo, como la cobertura sanitaria y las necesidades de jubilación para los emprendedores. Es probable que las diferencias en la importancia otorgada reflejen las diversas experiencias profesionales de los expertos. Aquellos con una mayor orientación hacia la gestión financiera integral pueden valorar más la planificación a largo plazo, mientras que otros, más enfocados en la operatividad a corto plazo, pueden no considerarlas tan relevantes al inicio del proyecto.

Los resultados obtenidos tienen una serie de implicaciones de relevancia, tanto para los emprendedores como para los responsables de formular políticas, así como para las instituciones públicas y privadas promotoras de programas de educación financiera en todos los ámbitos. A modo de resumen:

- Los programas de educación financiera para emprendedores suelen caracterizarse por su limitada disponibilidad temporal y por su contenido fundamentalmente genérico. Además, los emprendedores suelen disponer de poco tiempo para dedicarse a la formación, lo que hace necesario el diseño de programas flexibles y focalizados. La identificación de estas competencias esenciales permitirá el desarrollo de programas educativos más específicos y prácticos, que ayuden a los emprendedores a adquirir tanto conocimientos teóricos como habilidades y actitudes financieras fundamentales para el éxito de su proyecto. Estos programas podrían incluir módulos sobre cómo calcular las necesidades de financiamiento inicial, cómo gestionar el flujo de caja de manera efectiva y cómo enfrentar los riesgos financieros asociados al lanzamiento de una *startup*. Este enfoque centrado en competencias no solo facilitará el aprendizaje, sino que permitirá a los emprendedores aplicar de inmediato los conocimientos adquiridos a sus proyectos.
- La posibilidad de ofrecer estos programas en formatos accesibles, como cursos en línea o presenciales modulares, respondería a las limitaciones de tiempo de los emprendedores, optimizando su preparación financiera en las etapas más críticas. De este modo, se contribuiría a aumentar las probabilidades de éxito de las *startups* al mejorar su capacidad para gestionar adecuadamente los recursos financieros.

Este estudio también sugiere nuevas áreas de investigación para explorar:

- Ampliar el estudio para analizar la evolución de las competencias financieras esenciales a lo largo del ciclo de vida de una *startup*. Las competencias requeridas en la fase de prelanzamiento podrían diferir de aquellas necesarias en etapas posteriores, esto es, en la fase de lanzamiento, en la de crecimiento o en la de consolidación. Profundizar en estas dinámicas ayudaría a desarrollar programas de formación mejor adaptados a las necesidades de cada etapa, asegurando que los emprendedores estén preparados para los desafíos financieros a lo largo del tiempo.
- Investigar las razones detrás de las discrepancias observadas en la valoración de competencias relacionadas con la planificación a largo plazo, como la jubilación y la cobertura sanitaria para emprendedores. Comprender estos motivos permitirá identificar si estas diferencias se deben a factores como el contexto en el que operan los expertos, su perfil profesional, la etapa en la que consideran que esas competencias adquieren mayor relevancia, o incluso su experiencia personal en el ámbito del emprendimiento.
- Evaluar el impacto de los programas de formación basados en las competencias identificadas en este estudio, midiendo su influencia directa o indirecta en indicadores de rendimiento de la empresa. Esto contribuiría a la validación empírica de las competencias propuestas.

Este estudio presenta algunas limitaciones que deben ser tenidas en cuenta. En primer lugar, aunque el panel de expertos fue amplio y diverso, se limitó exclusivamente a expertos de emprendimiento y financiación de *startups*, lo que limita la aplicabilidad de los resultados en otros contextos empresariales o sectores. Además, el uso de la metodología Delphi implica que los resultados dependen en gran medida del consenso subjetivo de los expertos, lo que puede introducir sesgos en la identificación de las competencias. Otra limitación es que el estudio se enfoca en la fase de prelanzamiento, lo que deja abiertas preguntas sobre las competencias financieras necesarias en fases posteriores del ciclo de vida de las *startups*, particularmente en las etapas de crecimiento y consolidación. Finalmente, aunque la traducción del marco competencial de la OCDE/INFE fue realizada siguiendo la metodología indicada, siempre existe la posibilidad de que algunas sutilezas conceptuales no se hayan considerado durante el proceso de traducción y adaptación.

BIBLIOGRAFÍA

ATKINSON, A. (2017). Financial Education for MSMEs and Potential Entrepreneurs. *OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions*, nº 43.

BEIDERBECK, D., FREVEL, N., VON DER GRACHT, H., SCHMIDT, S., y SCHWEITZER, V. (2021a). Preparing, conducting, and analyzing Delphi surveys: Cross-disciplinary practices, new directions, and advancements. *MethodsX*, 8, 101401.

BEIDERBECK, D., FREVEL, N., VON DER GRACHT, H., SCHMIDT, S., y SCHWEITZER, V. (2021b). The impact of COVID-19 on the European football ecosystem – A Delphi-based scenario analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120577.

BLANK, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72.

BLANK, S., y DORF, B. (2013). *El Manual del Emprendedor*. México: Editorial Gestión 2000.

CHRISTENSEN, C., y RAYNOR, M. (2013). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business Review Press.

CIEŚLIK, J. (2017). *Entrepreneurship in emerging economies: Enhancing its contribution to socio-economic development*. (C. P. Macmillan., Ed.)

DAMODARAN, A. (2009). *Valuing young, start-up and growth companies: Estimation issues and valuation challenges*. New York: Stern School of Business, New York University.

FAIRLIE, R., MORELIX, A., REEDY, E., y RUSSELL-FRITCH, J. (2015). *The kauffman index 2015: Startup activity | national trends*. Available at SSRN 2613479.

GARTNER, W. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706, <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279094>

GOMEZ-CONDE, J., LOPEZ-VALEIRAS, E., MALAGUEÑO, R., y GONZALEZ-CASTRO, R. (2023). Management control systems and innovation strategies in business incubated startups. *Accounting and Business Research*, 53(2), 210-236, DOI: 10.1080/00014788.2021.1986365.

INSTITUTE FOR SOCIAL RESEARCH. (2010). *Guidelines for Best Practice in Cross-Cultural Surveys*. Obtenido de Ann Arbor, MI: Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan. Survey Research Center. (2010). <http://www.ccsr.isr.umich.edu/>

KUMAR, S., SUREKA, R., y COLOMBAGE, S. (2020). Capital structure of SMEs: a systematic literature review and bibliometric analysis. *Management Review Quarterly*, 70, 535-565.

LÓPEZ-VALEIRAS, E., GRAÑA-ÁLVAREZ, R., MARTÍNEZ-COBAS, X., FERNÁNDEZ, I., y RODRÍGUEZ-LOURIDO, S. (2023). *Programas de educación financiera para emprendedores: evaluación de resultados y potencial de mejora*. Funcas.

OCDE. (2015). OECD/INFE progress report on financial education for MSMEs and potential entrepreneurs.

OCDE. (2018). OECD/INFE Core competencies framework on financial literacy for MSMEs. <https://doi.org/10.1787/220101c9-en>

OCDE. (2020). OECD/INFE Survey Instrument to Measure the Financial Literacy of MSMEs, 2020 version. <https://www.oecd.org/financial/education/2020-survey-to-measure-msmefinancial-literacy.pdf>

OCDE. (2021). G20/OECD-INFE Report Navigating the Storm: MSMEs' financial and digital competencies in COVID-19 times. <https://www.oecd.org/finance/navigating-the-storm-MSMEs-financial-and-digitalcompetencies-in-COVID-19-times.htm>

PINEDA, D. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. 5, 141-152, <https://doi.org/10.18634/ctxj.5v.0i.657>

RAO, P., KUMAR, S., CHAVAN, M., y LIM, W. (2023). A systematic literature review on SME financing: Trends and future directions. *Journal of Small Business Management*, 61(3), 1247-1277. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955123>

REYNOLDS, P., y MILLER, B. (1992). New firm gestation: Conception, birth, and implications for research. *Journal of Business Venturing*, 7(5), 405-417. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(92\)90016-K](https://doi.org/10.1016/0883-9026(92)90016-K)

ROSSMANN, B., CANZANIello, A., VON DER GRACHT, H., y HARTMANN, E. (2018). The future and social impact of big data analytics in supply chain management: results from a Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change*, 130, 135–149.

ANEXO I. FORMULARIO DE INVITACIÓN A EXPERTOS

PROYECTO: Identificación de las competencias financieras esenciales para startups en fase prelanzamiento

Universidade de Vigo USC AFEE

Presentación

Esta es una invitación a participar en este proyecto en calidad de experto/a. Colaborará en la identificación de las competencias financieras esenciales para startups en fase prelanzamiento en España.

Definiciones

Para asegurar la validez de los resultados del proyecto es imprescindible que compartamos una comprensión común de los conceptos clave que definen el enfoque de esta investigación y que se recogen en las 3 tarjetas siguientes.

Startup. Micro o pequeña empresa innovadora y de base tecnológica que busca construir un modelo de negocio escalable y de rápido crecimiento, pero sometido a un elevado nivel de riesgo. Estas empresas suelen carecer de historia financiera, ser altamente dependientes del capital aportado por sus fundadores e inversores y tener elevadas tasas de fracaso.

Formulario de confirmación participación

A continuación, encontrará tres preguntas destinadas a asegurarse de que las definiciones anteriores fueron claras e interiorizadas por usted, asegurando así la validez del estudio. El número de intentos es ilimitado y puede volver a la página anterior en cualquier momento.

FORMULARIO



* Required

1. Apellidos *

Enter your answer

2. Nombre *

Enter your answer

3. email *

Enter your answer

4. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor una startup?*

- Una gran empresa con una larga historia financiera.
- Una empresa de base tecnológica que busca un crecimiento lento y sostenible.
- Una empresa innovadora y de base tecnológica que busca un modelo de negocio estable y de rápido crecimiento, pero sometida a un elevado nivel de riesgo.
- Una organización sin fines de lucro.

5. ¿Cuál de las siguientes descripciones caracteriza mejor la fase de prelanzamiento de una startup?*

- La etapa en la que la empresa ya está establecida en el mercado y generando ingresos.
- El período en el que la empresa está en pleno funcionamiento y su producto ya está completamente desarrollado.
- La fase en la que la empresa todavía no tiene presencia en el mercado y está analizando la viabilidad del proyecto, desarrollando un producto mínimo viable y estableciendo las bases iniciales.
- La etapa en la que la empresa ha superado todos los desafíos iniciales y está lista para la expansión global.

6. Las competencias financieras de una persona emprendedora se pueden agrupar en tres categorías: Conocimientos, Habilidades y Actitudes. ¿Cuál de las siguientes competencias financieras podría clasificarse como ACTITUD?*

- Saber cuánto dinero se necesitará para poner en marcha la empresa.
- Ser capaz de evaluar el coste real de la creación de una empresa
- Tener confianza en uno mismo para buscar productos y entidades para financiar la empresa

7. Acepto formar parte del panel de expertos *

- Sí.
- No.

Submit

ANEXO II. COMPETENCIAS ADAPTADAS DEL MARCO OCDE/INFE (2018) PARA EMPRESAS EN FASE DE PRELANZAMIENTO

ÁREAS Y TEMAS	ÍTEMS	DIMENSIÓN
A. ELECCIÓN Y USO DE SERVICIOS FINANCIEROS		
FINANCIACIÓN	Cuánto dinero se necesitará para poner en marcha la empresa y que funcione.	Conocimiento
	Qué parte del capital inicial para poner en marcha la empresa tendrá que obtenerse de fuentes externas.	Conocimiento
	Cuáles serán las repercusiones en el negocio al obtener financiamiento de diversas fuentes, como la familia y amigos.	Conocimiento
	Evaluar el coste real de la creación de una empresa y planificar cómo hacer frente al mismo.	Habilidad
	Tomar decisiones informadas sobre la financiación de la empresa, teniendo en cuenta las implicaciones y los beneficios de las diferentes opciones.	Habilidad
	Buscar potenciales proveedores de financiación.	Habilidad
	Tener confianza en uno mismo para buscar productos y entidades para financiar la empresa.	Actitud
B. GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y EMPRESARIAL		
CONTABILIDAD	Cuáles son los principales componentes de los ingresos y del presupuesto de la empresa y cómo se relacionan entre sí.	Conocimiento
	Cuáles son los ingresos y gastos que la empresa puede tener regularmente.	Conocimiento
	Diferenciar entre costes fijos y variables.	Conocimiento
	Llevar un registro escrito de las transacciones comerciales.	Habilidad
	Llevar un control de los ingresos y los gastos.	Habilidad
	Elaborar proyecciones de flujo de caja y presupuestos a corto plazo.	Habilidad
	Evaluar si la empresa está generando beneficios o pérdidas.	Habilidad
	15. Tener perseverancia y paciencia para hacer un seguimiento de los gastos, los ingresos y el resultado empresarial.	Actitud

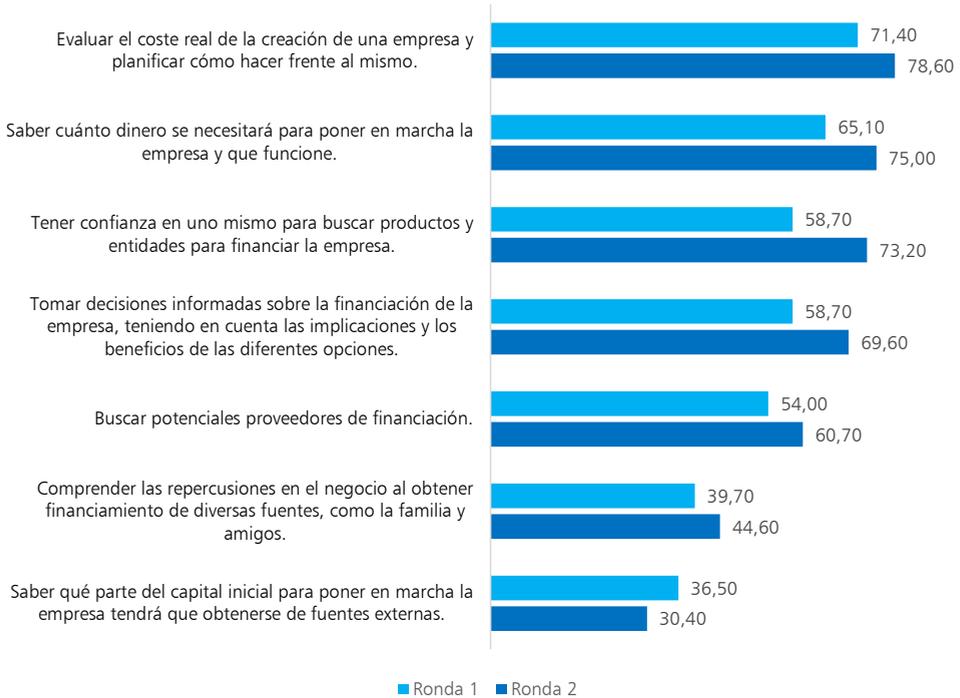
ÁREAS Y TEMAS	ÍTEMS	DIMENSIÓN
B. GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y EMPRESARIAL (continuación)		
GESTIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO	La importancia de separar las finanzas personales de las empresariales y los riesgos que pueden surgir si no se hace.	Conocimiento
	Cómo la amortización de los equipos y los plazos de cobro de clientes y pago a proveedores puede afectar al flujo de caja a corto plazo.	Conocimiento
	Conceptos y principios financieros básicos para la gestión a corto plazo (como inflación, interés, tipo de cambio y amortización).	Conocimiento
	Separar las finanzas personales de las de la empresa.	Habilidad
	Retirar dinero de la empresa para retribuir a una persona emprendedora, y considerarlo como un gasto del negocio.	Habilidad
	Dotar de capital suficiente a la empresa para ponerla en marcha y que funcione hasta que empiece a obtener beneficios.	Habilidad
	Supervisar el flujo de caja con frecuencia y regularidad para estimar las necesidades futuras de efectivo y los posibles problemas de liquidez.	Habilidad
	Gestionar los ingresos y los gastos a corto plazo para asegurarse de que la empresa puede asumir los pagos corrientes.	Habilidad
	Comparar las estimaciones de flujo de caja con las cantidades reales, para ver si el negocio va según lo previsto.	Habilidad
	Tener la determinación y el autocontrol necesarios para mantener separadas las finanzas personales de las empresariales.	Actitud
	Ser una persona organizada para controlar el flujo de caja con regularidad.	Actitud
Tener una orientación de futuro al iniciar el negocio.	Actitud	
C. RIESGO Y SEGUROS		
RIESGOS PARA LA PERSONA EMPRENDEDORA	Que es preciso cubrir las necesidades de jubilación de la persona emprendedora.	Conocimiento
	Que es preciso cubrir las necesidades de cobertura sanitaria de la persona emprendedora.	Conocimiento
	Evaluar si la jubilación de la persona emprendedora está cubierta y tomar medidas para complementarla si es necesario.	Habilidad
	Evaluar si la cobertura sanitaria de la persona emprendedora es adecuada y tomar medidas para complementarla si es necesario.	Habilidad
	Ser una persona proactiva en la búsqueda de cobertura para la jubilación de la persona emprendedora.	Actitud
	Ser una persona proactiva en la búsqueda de cobertura sanitaria adecuada para la persona emprendedora.	Actitud

ÁREAS Y TEMAS	ÍTEMS	DIMENSIÓN
C. RIESGO Y SEGUROS (continuación)		
RIESGOS PARA LA ORGANIZACIÓN	Las causas de la variabilidad del flujo de caja y el riesgo general para la empresa, incluyendo incumplimientos, variabilidad de los ingresos, robos/pérdidas/daños, enfermedad o fallecimiento de la persona emprendedora, daños a terceros, etc.	Conocimiento
	Tener un plan de acción para hacer frente a los gastos imprevistos de la empresa.	Habilidad
	Estar dispuesto a asumir cierto grado de riesgo controlado.	Actitud
	Estar preparado para afrontar la incertidumbre, los contratiempos y los fracasos puntuales.	Actitud
D. PANORAMA FINANCIERO		
INFLUENCIA DE ASPECTOS EXTERNOS	Que los factores externos (mercados locales, competidores, etc.) pueden afectar a la empresa y que la actividad de la empresa puede afectar a su entorno.	Conocimiento
	Estar al día de las noticias que puedan afectar al negocio.	Habilidad
	Tener predisposición para seguir las noticias e informaciones relevantes que puedan afectar al negocio.	Actitud
APOYO FINANCIERO	Los riesgos de tratar con proveedores financieros informales y no regulados, o con productos financieros novedosos (ej. ICO).	Conocimiento
	Mantener seguros los datos y la información financiera de la empresa.	Habilidad
	Estar alerta a las estafas y decidido a mantener segura la información de la empresa.	Actitud
INFORMACIÓN FINANCIERA	La carencia de conocimientos y habilidades financieras relacionadas con la gestión de empresas	Conocimiento
	Que no todas las fuentes de información financiera pueden ser fiables, imparciales y de alta calidad.	Conocimiento
	Distinguir las fuentes de información financiera fiables, imparciales y de alta calidad de las poco fiables y sesgadas.	Habilidad
	Estar dispuesto a aprender de diversas fuentes de información financiera.	Actitud

ANEXO III. *RANKING* COMPETENCIAS POR ÁREAS

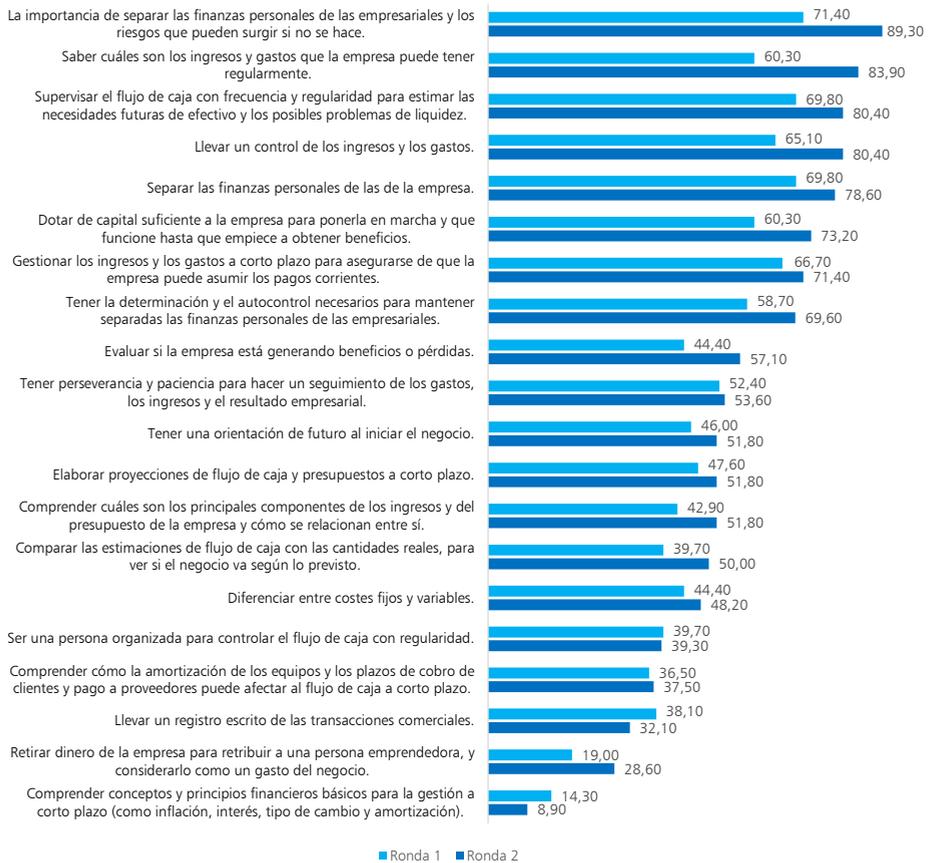
A. ELECCIÓN Y USO DE SERVICIOS FINANCIEROS

(Porcentaje)



B. GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y EMPRESARIAL

(Porcentaje)



C. RIESGO Y SEGUROS

(Porcentaje)



D. PANORAMA FINANCIERO

(Porcentaje)



CECA y Funcas vienen desempeñando una intensa labor enfocada al desarrollo de la educación financiera con iniciativas como el *Programa Funcas Educa de Estímulo a la Educación Financiera*, en el que participan las entidades asociadas a CECA, o el *Programa de Ayudas a la Investigación en Educación Financiera*.

Este trabajo es el resultado del compromiso de Funcas con el apoyo a la investigación en educación financiera en contextos organizativos. En esta línea se enfatiza la importancia de continuar invirtiendo en la formación financiera, no solo para mejorar las capacidades individuales de los emprendedores, sino también como una estrategia fundamental que contribuya a la sostenibilidad de sus negocios y al fortalecimiento del ecosistema emprendedor en el país.

FUNCAS

C/ Caballero de Gracia, 28
Madrid, 28013, España
Tel. +34 91 5965481 +34 91 5965718
Email: publica@funcas.es
www.funcas.ceca.es

ISBN 978-84-17609-84-9

