

PROTOCOLS *FUNDRAISING* PER AL FOMENT DE L'EMPREDORIA

Autors

Dr. Pere Segarra Roca

Dra. Xiaoni Li



Càtedra Bancaja
Joves Emprenedors
Universitat Rovira i Virgili

Compromiso Social Bancaja



Protocols *fundraising* per al foment de l'emprenedoria

Protocols *fundraising* per al foment de l'emprenedoria

Pere Segarra Roca

Xiaoni Li




Tarragona, 2012

Edita:
Publicacions URV

1.ª edició: Novembre del 2012
ISBN: 978-84-695-6296-3
Dipòsit legal: T-1312-2012

Publicacions de la Universitat Rovira i Virgili:
Av. Catalunya, 35 - 43002 Tarragona
Tel. 977 558 474
www.urv.cat/publicacions
publicacions@urv.cat

Aquesta edició està subjecta a una llicència Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported de Creative Commons. Per veure'n una còpia, visiteu <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/> o envieu una carta a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

 Aquesta editorial és membre de la Xarxa Vives i de l'UNE, fet que garanteix la difusió i comercialització de les seves publicacions a escala estatal i internacional.

Índex

1. Introducció	7
1.1 Importància del foment de l'emprenedoria	7
1.2 Justificació de la recerca	9
1.3 Estructura del treball	10
2. <i>Fundraising</i>	11
2.1 Concepte de <i>fundraising</i>	11
2.2 Els pràctics del <i>fundraising</i> : els <i>fundraisers</i>	12
2.3 Tipus de programes bàsics de <i>fundraising</i>	14
2.4 Planificació estratègica i protocol del <i>fundraising</i>	16
2.5 Fonts de finançament del <i>fundraising</i>	19
2.6 Projectes de <i>fundraising</i>	19
2.6.1 Dissenyar un projecte	20
2.6.2 El cicle del projecte	20
2.7 Patrocini empresarial	25
2.7.1 Objectius	26
2.7.2 Agents i públics del patrocini empresarial	27
2.7.3 Finançament i patrocini del tercer sector	28
3. Necessitat de fomentar l'emprenedoria	29
3.1 Teoria de la Triple Hèlix	29
3.2 Formes de finançament de la promoció de l'emprenedoria	31
3.2.1 Formes de finançament públic	32
3.2.2 Formes de finançament privat	34
4. Educació, universitat i iniciativa emprenedora: <i>fundraising</i> per fomentar l'emprenedoria en el cas de la Universitat Rovira i Virgili	35
4.1 L'esperit emprenedor en l'educació i la formació professional	36
4.1.1 El foment de l'emprenedoria	38
4.1.2 Foment de l'emprenedoria en el sistema educatiu	38
4.2 Universitat Rovira i Virgili i emprenedors	39
4.2.1 Càtedres	39
4.2.2 Activitats realitzades en relació amb el foment de l'emprenedoria i la creació d'empreses	40
4.2.3 Anàlisi de l'estructura del <i>fundraising</i> en la càtedra d'Emprenedoria i Creació d'Empreses	41
4.2.4 <i>Spin-off</i>	42
5. Conclusions i recomanacions	45
5.1 Conclusions principals	45
5.2 Algunes recomanacions sobre recerca futura	46
Bibliografia	47

1. Introducció

1.1 Importància del foment de l'emprenedoria

A partir de la perspectiva de l'economia i la innovació, s'ha ressaltat molt, des del punt de vista teòric, la importància econòmica de l'emprenedor. D'aquesta manera, l'emprenedor contribuiria al creixement econòmic a través de la introducció de canvis i innovacions i mitjançant la generació i estímul de la competència. L'emprenedoria constitueix actualment un dels mecanismes fonamentals per a la creació d'ocupació, innovació, riquesa i desenvolupament econòmic i social de les nacions.

D'altra banda, les institucions universitàries viuen en l'actualitat un procés de canvi i adaptació sense precedents; un dels eixos fonamentals és la necessitat d'adaptar-se a un nou entorn en què els agents socioeconòmics esperen una major rendibilitat social de la universitat, i es generen importants expectatives respecte a quin ha de ser el paper de les organitzacions universitàries en la creació de riquesa i ocupació. En aquest context, la promoció de creació d'empreses, sobretot basades en el coneixement generat en la universitat mateix, així com afavorir i inculcar l'esperit emprenedor entre els seus membres, és un desafiament ineludible.

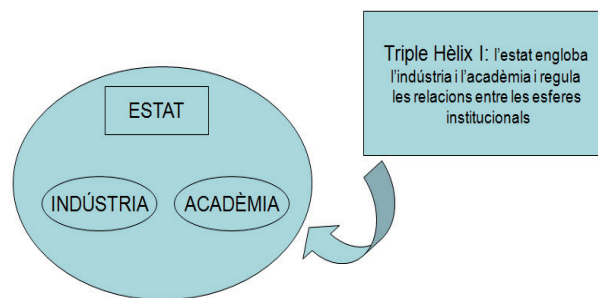
Les empreses, amb la cooperació de les universitats, han manifestat que la vinculació entre govern, universitat i empresa està prenent importància en l'intercanvi de coneixement i, per tant, de relacions, la qual cosa propicia un ambient on aquestes vinculacions són considerades com a part del desenvolupament d'un país i generen nous coneixements. L'estudi entre estat, universitat i empresa és analitzat com un model proposat per Etzkowitz i Leydesdorff (1997). Aquest model pretén que el accionar de la universitat sigui el d'un creador de coneixement, que juga un paper primordial entre la relació empresa i govern, i en la manera com aquests es desenvolupen per generar innovació en les organitzacions com a font de creació del coneixement. Aquest model és un procés intel·lectual orientat a visualitzar l'evolució de les relacions entre universitat- societat i, d'altra banda, caracteritzat per la intervenció de la universitat en els processos econòmics i socials.

El model de la Triple Hèlix i les seves implicacions han rebut una gran atenció en el món occidental com a mitjà per fomentar les innovacions i el creixement, la qual cosa implica la creació d'un clima i determinades actituds que permetin la coordinació entre les parts involucrades per crear un ambient d'innovació. Aquest tipus d'activitat s'ha desenvolupat en economies emergents, com ara al sud d'Àfrica, Àsia, i l'Amèrica Llatina.

Aquest model permet una vinculació entre disciplines i coneixements, on la universitat té un paper estratègic i és la base per generar les relacions amb l'empresa. El desenvolupament d'aquestes relacions s'han discutit àmpliament en diferents tipus de recerques que pretenen desenvolupar les accions corresponents entre govern, empresa, universitat. El model proposat per Etzkowitz i Leydesdorff (2000) proposa una disminució gradual de les diferències entre disciplines i entre diferents tipus de

coneixements, així com entre les diferents instàncies relacionades amb la vinculació entre la universitat, l'empresa i el govern, que permeti l'anàlisi des de l'òptica particular de cada cas, per parelles o bé d'una forma integral. Un dels objectius de la Triple Hèlix és la cerca d'un model que reflecteixi la complexitat del concepte de vinculació, tenint en compte l'entorn en el qual es fonamenten les relacions entre els agents de la vinculació.

Figura 1. Model d'universitat, empresa i relacions governamentals



Font: Etzkowitz i Leydesdorff.

El model plantejat per Etzkowitz estableix l'evolució dels sistemes d'innovació, i el conflicte actual sobre quin camí han d'agafar en les relacions universitat-empresa, que es reflecteix en els arranjaments institucionals diferents de la universitat-empresa-govern.

Basat en el model teòric de la Triple Hèlix, l'evidència empírica revela també la necessitat de fomentar l'emprenedoria. Segons l'estudi "GEM (Global Entrepreneurship Monitor) España 2010", la taxa d'activitat emprenedora total, denominada TEA, és el percentatge d'iniciatives que tenen entre 0-3 mesos de vida en el mercat sobre la població de 18-64 anys residents a Espanya, i constitueix la part central del procés emprenedor. El valor d'aquesta taxa estimat per a Espanya el 2010 és d'un 4,3%, el més baix registrat pel GEM en els onze anys que s'ha mesurat a Espanya. La TEA per a la fase naixent dels negocis a Espanya és un 2,2% i per a la fase nova o de consolidació de qualsevol activitat emprenedora és un 2,1%.

L'impuls de l'activitat emprenedora dels anys 2005-2007 va propiciar la resistència d'aquesta part del teixit industrial en iniciar-se la recessió, ja que almenys una bona part de les activitats en consolidació van aconseguir superar la fase, que dura 3,5 anys. Es pot veure també la posició d'Espanya en el context del grup econòmic al qual pertany. La taxa espanyola queda pràcticament equiparada a la portuguesa i una mica per damunt de l'alemanya.

D'altra banda, el finançament, l'obstacle més important que està trobant l'emprenedoria enfront de la crisi, unit a la poca efectivitat percebuda de les polítiques públiques actuals en matèria fiscal i burocràtica per a la posada en marxa de negocis, són algunes de les condicions que més agreugen l'impuls de la població a l'hora d'emprendre.

Acusant la persistència de la crisi, les dades del GEM sobre el finançament del procés emprenedor a Espanya mostren poques variacions respecte a les de l'any 2009, si bé és cert que s'observa un notable increment de casos extrems d'empreses que no han necessitat capital i d'altres que han requerit inversions molt ambicioses per ser posades en marxa. Això ha afectat la mitjana de capital llavor necessari per emprendre, que pràcticament es duplica.

Segons els resultats de l'enquesta GEM, les iniciatives naixents posades en funcionament abans del juliol del 2010 van necessitar una mitjana de capital llavor de 210.195 euros; l'increment experimentat és de l'ordre d'un 80%, el més gran experimentat en els últims anys. El capital mitjà aportat per l'emprenedor sobre la totalitat del necessari se situa en la meitat de l'estimat, ja que la mitjana d'aquesta variable dona un valor de 15.000 euros. El 2010 els emprenedors posen, de mitjana, el 67,1% del capital necessari, i encara més del 50% del col·lectiu hi posa tot el capital, que és el cas més freqüent. Comparant-ho amb l'any 2009, aquesta part es manté estable, i el més habitual és que els emprenedors es basin en els seus mitjans de finançament encara que siguin més modestos que els d'abans de la recessió.

Per tant, es continuaran presentant i explicant les diferents formes de finançament, tant el finançament públic com el finançament privat. El concepte de *fundraising* té diferents interpretacions. L'expressió *fundraising*, que neix als EUA, té una connotació de donacions, contribucions a institucions humanitàries, etc., que, per l'extraordinària importància que tenen les fundacions en aquest país, ha donat lloc a una activitat empresarial que es correspon amb la captació de fons per als serveis amb fins humanitaris (també culturals). A Espanya, l'expressió té un sentit més ampli: captació de fons per part de qualsevol organització, independentment de la finalitat d'aquests fons. Diferents tipus de *fundraising* i mecanismes seran tractats en detall com a objectiu de les entitats públiques. El pla de *fundraising* per al foment de l'emprenedoria a Catalunya serà presentat i els resultats es podran extreure a partir de l'estudi portat a terme.

1.2 Justificació de la recerca

La rellevància d'aquest estudi es pot explicar a través de tres perspectives: la política acadèmica, l'empresarial i també l'econòmica.

Des del punt de vista acadèmic, no hem trobat gaires línies de recerca en relació amb el camp de la recaptació de fons per fomentar les activitats empresarials. La majoria de les recerques dutes a terme en el camp de la recaptació de fons tenen a veure amb les organitzacions no lucratives i campanyes de relacions públiques, etc. Encara que hem identificat algunes línies de recerca interessants respecte al paper de les universitats com a promotores de l'esperit emprenedor, l'àrea de recaptació de fons no és mencionat en aquest aspecte. Per tant, ens agradaria fer el primer pas, que òbviament no és fàcil, per tal de proporcionar una visió general sobre el tema de la recaptació de fons en el context de la promoció de l'esperit empresarial.

Des del punt de vista empresarial, aquest estudi ajudarà les entitats públiques a buscar formes de recaptació de fons efectives i proporcionarà les fases i protocols per dur a terme aquesta recaptació. Dins del context de liquiditat eficient en la recaptació de fons entre entitats públiques i atesa l'excessiva diversificació de les organitzacions i els programes de suport a la creació d'empreses, aquest estudi també pot ajudar i proporcionar informació útil per als nous i experimentats empresaris, així com en la gestió, creació i finançament de les noves empreses.

Des del punt de vista de la política econòmica, la informació i estructura respecte a la recaptació de fons en aquest treball de recerca pot orientar les polítiques públiques cap a la iniciativa empresarial. A partir dels coneixements proporcionats en aquest estudi respecte a l'aplicació de la teoria de recaptació de fons en el context empresarial, es podran suggerir o modificar noves polítiques públiques, i augmentar la motivació per millorar el protocol de recaptació de fons actuals i del sistema.

1.3 Estructura del treball

L'estudi es divideix en cinc capítols, juntament amb l'índex de quadres i figures.

El primer capítol presenta una visió general sobre el tema de la iniciativa empresarial i la necessitat de promoure les activitats empresarials. La rellevància i justificació d'aquest estudi també es proporciona des del punt de vista de la política acadèmica, empresarial i econòmica futura.

El segon capítol presenta un resum informatiu respecte a la recaptació de fons. S'introdueix el concepte original i el significat de la recaptació de fons, i s'estudien els rols dels recaptadors de fons. També es presenten els quatre programes bàsics de recaptacions de fons. Les formes i fonts de finançament existents en la literatura es discuteixen breument. Finalment s'estudia la planificació estratègica de recaptacions de fons. Arribats a aquest punt, ens agradaria aclarir que la majoria dels articles acadèmics i dels informes oficials sobre el tema dels *fundraisings* tracten principalment sobre organitzacions sense ànim de lucre. Cal destacar també que no hem trobat gairebé cap estudi sobre el tema de la recaptació de fons per a les entitats públiques dins del context de la promoció d'activitats empresarials. Tanmateix, per tal de comprendre i aprendre dels models existents de recaptacions de fons, ens és molt útil avançar i modificar el model per tal d'adoptar-lo als diferents escenaris i contextos, com ara la promoció d'activitats empresarials.

El tercer capítol presenta la necessitat de fomentar l'esperit empresarial d'acord amb la teoria de la Triple Hèlix. Es discuteix el paper del govern, la universitat i les empreses, i s'identifiquen quines són les agències que han de participar en la promoció d'activitats empresarials. Per tal que el procés de recaptació de fons sigui més eficient, és important disposar de formes efectives de finançament per a la creació d'empreses. D'acord amb aquesta idea, es resumeixen les actuals formes de finançament públic i privat i es presenten també els avantatges i desavantatges corresponents a les diferents formes de finançament de les empreses, amb la finalitat de facilitar la mobilitat i liquiditat de la recaptació de fons.

El quart capítol presenta el tema de la recaptació de fons en el context de la promoció de l'esperit empresarial. La càtedra d'Emprenedoria i Creació d'Empreses de la Universitat Rovira i Virgili és escollida per a un estudi més detallat. Es presenta la informació general i les activitats dutes a terme en relació amb les activitats empresarials d'aquesta organització i els resultats de l'anàlisi s'obtenen sobre la situació de recaptació de fons.

El cinquè capítol presenta la conclusió final de l'estudi i es proposen les recomanacions de futures línies de recerca.

2. Fundraising

2.1 Concepte de *fundraising*

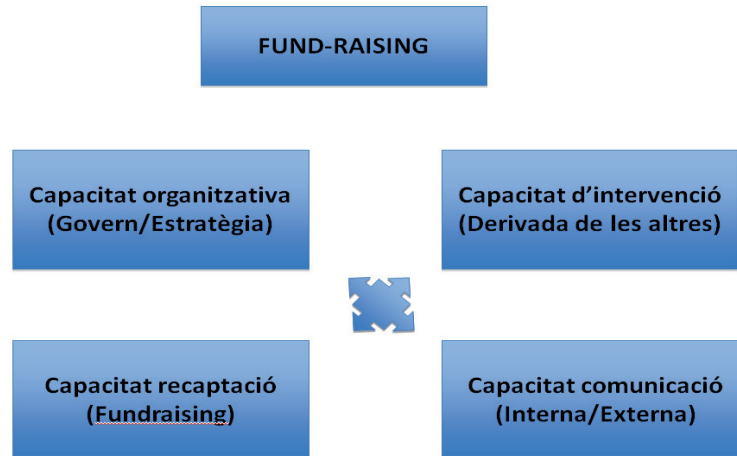
El concepte de *fundraising* presenta diferents interpretacions. L'expressió *fundraising*, que neix als EUA, té una connotació de donacions, contribucions a institucions humanitàries, etc., que, per l'extraordinària importància que tenen les fundacions en aquest país, ha donat lloc a una activitat empresarial que es correspon amb la captació de fons pels serveis amb fins humanitaris (també culturals). *Fund* vol dir 'fons' i *to raise* significa 'aconseguir o captar'. Tot i així, aquesta definició no esgota tots els aspectes de la paraula. A mesura que la realitat que pretén descriure es va fent més i més complexa, el concepte s'amplia, es modifica o es precisa fins al punt d'afirmar que no existeix unanimitat crítica per definir-lo, que no existeix una explicació universal, comuna o valedora per a tots. Hi ha hagut uns quants intents de precisar-lo vinculant-lo al màrqueting. Cadascun d'aquests intents ofereix, en realitat, únicament la perspectiva d'aquell que pretén descriure'l.

El terme, que va tenir l'origen als Estats Units, va ser definit per Haibach (2002) com la creació d'una estratègia de comunicació per recaptar fons econòmics i, especialment, recursos que no tenen formes estables de finançament ni arriben de forma continuada. Klein ho aclareix de manera més simple: "Fundraising is the principle of asking, asking again and asking for more." Des d'una altra perspectiva ho aprecia Hank Rosso (2005): "Fundraising is the gentle kind of teaching people the joy of giving." Un altre economista, Urselmann, ho entén no tant en el sentit d'una estratègia comunicativa, sinó com una equació econòmica. Es tracta de la captació de fons necessaris sense que l'entitat hagi de donar una contrapartida material adequada al mercat. Per a Fabisch és el procés de la planificació estratègica de captar diners, béns, temps i coneixements amb els quals es realitzen objectius d'interès general. Nosaltres ens inclinem, una vegada exposades les diverses postures crítiques existents sobre el concepte, per aplicar-lo en el nostre treball de forma variada, i considerem així els dos aspectes fonamentals que l'afecten i que són implícits, encara que més o menys potenciats, en les definicions: d'una banda, el caràcter de relacions públiques, present en el terme i que pretén aconseguir una major familiaritat amb l'entitat a través de la creació d'una imatge positiva d'ella mateixa, i, de l'altra, l'assoliment de la motivació suficient perquè es donin diners. L'Institut de la National Society of Fund Raising Executives (NSFRE) defineix el *fundraising*, simplement, com una pràctica de recerca de donacions i regals per a determinades organitzacions.

Fundraising, és, efectivament, com afirma Kotler, un principi del màrqueting a partir del qual les entitats analitzen, planifiquen, realitzen i controlen projectes amb la finalitat d'establir i consolidar relacions que són profitoses per al públic interessat en els objectius que l'entitat ha definit prèviament (Fabisch, 2002). A Espanya, l'expressió s'agafa en un sentit més ampli: captació de fons per part de qualsevol organització, independentment de la finalitat d'aquests fons. Diferents tipus de *fundraising* i

mecanismes seran abordats en detall com a objectiu de les d'entitats públiques. L'associació espanyola de *fundraising* defineix el concepte de *fundraising* com la capacitat de recaptació i analitza les interrelacions amb altres capacitats importants de les organitzacions (figura 2).

Figura 2. *Fundraising*



Font: Asociación Española de Fundraising.

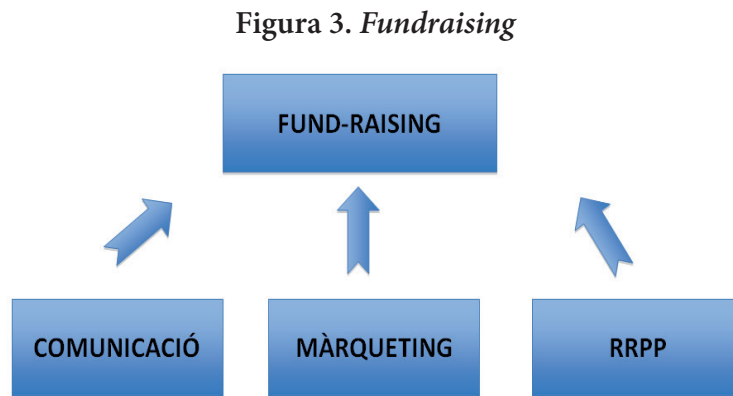
2.2 Els pràctics del *fundraising*: els *fundraisers*

L'NSFRE ha desenvolupat una definició de *fundraiser* molt completa i de fàcil comprensió: “el *fundraiser* professional planifica, implementa i gestiona el procés per tal de captar fons caritatius”. La definició que aporta l'NSFRE presenta el *fundraiser* tant en la modalitat del treballador a temps complet o parcial dins de l'estructura de l'ONL com en modalitats externes de col·laboració professional o consultora. I continua: “quant a la participació de voluntaris, és àmpliament acceptat que la força del sector no lucratiu està en la participació dels voluntaris en el treball i la gestió de l'ONL. El *fundraising* professional que enforteix el rol del voluntari és, certament, el millor professional”.

Ignasi Vendrell, un dels primers consultors de *fundraising* a Espanya, defineix el *fundraiser* com “una espècie de gestor social, captador de fons per a les fundacions, però no són definicions exactes, ja que les funcions d'un *fundraiser* van des del màrqueting fins a la comptabilitat i les finances, passant per la comunicació periodística o fins i tot la diplomàcia”. Juan Andrés García, del Centro de Fundacions, a Madrid, afegeix que “el *fundraiser* ha de conèixer diversos idiomes, tenir un exquisit tracte social, pertànyer a les classes mitjanes i altes, tenir coneixements d'empresa, de màrqueting, de premsa, de relacions públiques i de finances”.

La història mostra que, en l'àmbit de les escoles i universitats nord-americanes, els primers *fundraisers* van ser els presidents de les institucions, homes d'experiència, amb una gran agenda de contactes i de tracte excel·lent. Es podria dir el mateix d'altres organitzacions no lucratives. Fins als anys cinquanta, són poques les organitzacions i institucions que disposen de professionals i especialistes del *fundraising* que gestionin aquestes operacions (Sharpe). A partir de llavors, comencen a sorgir empreses especialitzades en *fundraising* que es responsabilitzen principalment de sol·licitar obsequis i donacions. Als països anglosaxons (en els quals la professió està més estesa), les diferents modalitats de consultoria externa de *fundraising* poden tenir forma d'agència específica i especialitzada, o també pot ser una combinació d'empresa de màrqueting directe i *fundraising*, o de relacions públiques i *fundraising* com el treball de Palencia and Lefler (2000). Segons l'associació espanyola de *fundraising*, els

fundraisers han de ser capaços de trobar i coordinar la connexió entre màrqueting, relacions públiques i comunicació eficient, tal com es mostra a la figura 3.



Font: Asociación Española de Fundraising.

La intervenció d'un professional del *fundraising* en els programes de captació de fons de l'organització pot beneficiar substancialment la qualitat de tot el procés. Respecte a les macrocampanyes, accions que es duen a terme en un període de temps específic, la seva intervenció pot incloure:

- Estudis de viabilitat, incloses les entrevistes i anàlisis de dades.
- Organització i planificació de campanyes.
- Assistència en la recerca de donants i reclutament de voluntaris.
- Assessoria constant en la gestió de la captació de fons.

Respecte a les campanyes anuals:

- Planificació de la campanya.
- Posada en pràctica d'estratègies específiques de *fundraising*, com ara peticions per telèfon o correu personalitzat.

Ara bé, els serveis d'assessoria del *fundraiser* inclouen també:

- Auditories del programa de *fundraising*.
- Formació del consell directiu.
- Identificació dels possibles donants.
- Cerca d'executius.
- Preparació de comunicats informatius i materials de màrqueting.
- Actes socials.
- Programes de donatius planificats.

És indubtable que amb un expert extern l'organització recapta més diners i adquireix una experiència que abans no tenia. La seva presència dins de l'organització permet confirmar i validar els programes de captació de fons existents (en cas que els tinguin), i proporciona una oportunitat única de formar el personal intern de l'organització. La seva experiència proporciona la disciplina necessària per tal de dur a terme aquest tipus d'accions planificades, aportant objectivitat allà on és difícil trobar-la, amb una atenció i dedicació completa que difícilment altres persones de l'organització podran atorgar en el llarg procés del *fundraising*.

L'opinió pública nord-americana també té un concepte propi del que són els *fundraisers*. En general, l'opinió no és positiva ni negativa, però sí àmpliament coneguda per molts sectors socials. Michele

Matassa, periodista nord-americà especialitzat, recull la impressió general que les especialitats dels *fundraisers* són “fer subhastes multimilionàries, animar els alumnes perquè captin diners per a les escoles privades, crear fundacions per a milionaris o sondejar per endavant el públic per fer grans donacions. Estan generosament ben pagats, i recullen centenars de milers de dòlars per repartir milers de milions en donacions”.

Des de finals del 1998, s’ha iniciat una campanya molt peculiar a la Universitat de Carolina del Nord (EUA), amb l’objectiu de recaptar 1 bilió de dòlars. Gran part dels professors de les diferents facultats ha optat per convertir-se en *fundraisers* en aquesta campanya, després de rebre un conjunt de sessions teòriques i pràctiques sobre tècniques específiques de *fundraising*. D’aquesta manera, el paper d’aquests professors convertits en *fundraisers* certifica la posició d’alguns autors com Allen, que considera el professorat com el millor especialista a l’hora de demanar una contribució als alumnes i a les seves famílies en el context educatiu. Al seu llibre *Why professors should learn to be fund raisers*, l’autor considera que l’experiència i les referències que tenen els professors de la seva institució, i un mínim coneixement de les estratègies bàsiques de *fundraising*, els fan indispensables en tots els departaments d’Institutional Advancement de les universitats.

En la mateixa línia, l’experimentat *fundraiser* John Bouza afirma que “els líders de les organitzacions no lucratives estan preparats per acceptar la seva responsabilitat de gastar diners però no estan preparats per acceptar la responsabilitat compartida de captar-los amb una participació activa en el *fundraising*”. L’autor reclama més implicació de tota l’estructura directiva de l’organització en la tasca de captació de fons.

En síntesi, els *fundraisers* són responsables de la necessària interacció i negociació amb els donants, que determinarà el grau d’autonomia guanyada o perduda en el moment d’acceptar la donació. Si a aquesta difícil tasca s’hi afegeix l’habitual inexperiència dels especialistes, gairebé sempre per l’edat, s’endevina la vulnerabilitat de les organitzacions en el control extern de les seves accions i de la necessitat d’aprofundir en el procés del *fundraising* des de tots els àmbits, teòrics i pràctics. Al mateix temps, els *fundraisers* representen, tant des de la perspectiva de col·laboradors externs com de treballadors interns, la cara visible del procés de *fundraising* com a màxims responsables de la gestió de les relacions entre el donant i l’organització. El paper del *fundraiser* en aquesta relació destaca per damunt de tots els altres agents quant a experiència, coneixements i informació, i cal la seva honestedat i professionalitat per fer del *fundraising* una activitat digna, respectable i productiva.

2.3 Tipus de programes bàsics de *fundraising*

Segons Palencia i Lefler (2000: 371-384), en l’àmbit del *fundraising* existeixen essencialment quatre tipus de programes bàsics:

1. Campanya anual dirigida a aconseguir aportacions anuals que permetin mantenir els serveis a l’organització. Així mateix, serveix com a instrument de sensibilització que ajuda que les noves aportacions s’afegeixin a les d’altres campanyes. Els objectius bàsics d’aquest tipus de programa són:

- Establir una base de donants que assegurin unes aportacions mínimes.
- Motivar les noves aportacions que s’afegeixin a la base i que puguin passar a formar-ne part.
- Identificar donants als quals es pugui recórrer en situacions imprevistes o en grans campanyes.
- Aconseguir un mínim de voluntaris que permeti comptar amb personal que col·labora en l’organització de les accions.
- Validar la causa contínuament.

2. Grans donatius, associats a campanyes dirigides a sol·licitar donatius individualment a partir d'una selecció prèvia de donants que ja han participat en campanyes anteriors. L'element bàsic és la selecció de les persones a les quals s'adreçaran sota els principis següents:

- Els millors donants són aquells que han col·laborat regularment en demostrar el seu interès.
- Verificar que es compleixen tres elements importants com són: vincle (comptar amb una relació entre persona —física o jurídica— i organització, en la qual els dos es coneixen), capacitat (disposar de la capacitat d'oferir l'ajuda, ja que no tots estan en disposició d'ajudar encara que ho vulguin) i interès (a voler participar, és a dir, que hi hagi una propensió a favor d'intervenir).

3. Macrocampanya com a programa periòdic, estructurat i amb una adequada organització i que té com a objectius:

- Aspira a una meta important, de difícil consecució però factible si es realitza adequadament.
- Necessita un estudi previ i la consegüent planificació, que pot arribar a durar fins a tres anys.
- Es realitza en un període de temps intensiu i molt definit.
- Es caracteritza per donatius importants, impulsats per voluntaris i sol·licituds realitzades de manera personal.
- Els donants qualitius són més importants que els quantitius. La singularitat d'aquests donatius requereix una atenció especial de l'organització.
- Possibilitat de convertir-se en la continuació de la campanya anual.

4. Donatius planificats que permeten al donant planificar la seva aportació segons els ingressos actuals i l'evolució del seu patrimoni. Els beneficis s'acumulen a favor d'una organització fins a una data futura. És indubtable que el *fundraising* és una estratègia de comunicació de les organitzacions que desenvolupa, planifica i executa accions comunicatives entre unes organitzacions i els seus públics. Per realitzar les estratègies disposen de les relacions públiques, que els connecta amb els seus públics i disposa de les eines necessàries per assolir els seus objectius.

La forma típica de recaptació de fons en els mencionats programes de recaptació de fons és mitjançant la realització d'esdeveniments. Dins dels esdeveniments de recaptació de fons, basats en l'Informe de l'Asociación Española de Fundraising, hem de tenir en compte les característiques bàsiques de la manera següent:

- *Escollir l'esdeveniment més convenient*: fer-lo d'acord amb les necessitats financeres, disponibilitat de personal, recursos materials i tècnics.
- *Saber perfectament quin és l'objectiu de l'esdeveniment*: les persones donen per tal d'ajudar altres persones. Per això és important explicar en què i com. La recaptació ha d'afectar un projecte concret. La qüestió és que, de cara al públic i als col·laboradors directes en l'esdeveniment, serveixi per donar a conèixer el treball de l'organització i motivar-hi la col·laboració.
- *Establir un pressupost amb objectius molt clars*: el principal objectiu d'un acte benèfic és recaptar el màxim de diners amb el mínim cost. És essencial preparar un projecte de pressupost i establir uns objectius respecte als beneficis abans de comprometre l'organització en la celebració de l'esdeveniment.
- *Adaptar l'esdeveniment a la causa i a l'entorn*: un esdeveniment especial ha de ser sempre adequat a les prioritats i als interessos de l'organització. Si l'esdeveniment és responsabilitat d'un grup de voluntaris fracassarà si no el tira endavant un grup de voluntaris compromesos. S'ha de conèixer molt bé l'entorn local abans de decidir quin tipus d'esdeveniment es vol realitzar.

- *Definir el públic al qual va dirigit:* per tal que l'esdeveniment tingui el major èxit possible, s'ha de saber quin és el públic que té més probabilitat d'assistir-hi i quin tipus d'oferta (música, menjar, premis en les rifes...) els atrau.
- *Formar un comitè organitzador:* un dels problemes més grans a l'hora d'organitzar un esdeveniment consisteix a distribuir les tasques entre el personal remunerat i el voluntari. Convé elaborar un organigrama que clarifiqui les responsabilitats de cadascun i les relacions entre els membres de l'equip. També caldrà una descripció de les funcions i del perfil de cada lloc de treball, que detalli la missió encomanada, les funcions per desenvolupar, les habilitats i els coneixements requerits.
- *Comunicar amb precisió l'esdeveniment:* una falta de comunicació provoca una important disminució d'ingressos. S'ha de portar amb molta cura el compte d'ingressos i despeses.
- *Ser ètic:* s'ha de tenir en compte l'aspecte ètic quan s'escull i es planifica un esdeveniment. Ha d'estar en consonància amb la missió i els valors de l'organització. També s'han de respectar les normes socials. Evitar qualsevol cosa que es pugui interpretar com a sexista, racista o discriminatòria contra qualsevol grup d'edat. També les que puguin resultar polèmiques perquè tenen molts detractors, com poden ser els espectacles taurins o els circs (per les condicions de vida dels animals salvatges). S'ha d'estudiar la facilitat d'accés al local i pensar en els discapacitats físics, així com atendre requisits dietètics especials (en els esdeveniments que incloquin menjar).

2.4 Planificació estratègica i protocol del *fundraising*

D'acord amb Burkardt (2005), la planificació estratègica de recaptació de fons presenta sis fases de planificació amb l'objectiu de construir una estructura clara respecte als protocols i al procés de recaptació de fons per a entitats públiques. Les ja mencionades sis fases (Burkardt, 2005) són les següents:

Fase I: anàlisi de la situació actual de l'entitat. Es tracta d'una anàlisi útil per tal de conèixer la filosofia i interessos de l'entitat i les possibilitats o riscos existents en la seva realització. S'estudiarà el prestigi, el perfil i la trajectòria de l'entitat, a més a més del seu personal i estratègies de comunicació. En aquesta anàlisi, s'abordaran també aspectes externs que incideixen en el funcionament, la legislació aplicable, la situació política, el desenvolupament tecnològic o l'estudi de les activitats realitzades per entitats similars. En definitiva, aquesta anàlisi establirà les fortaleces i les debilitats de l'entitat, que determinaran si està preparada o no per fer *fundraising*.

Fase II: establiment d'una visió comuna. Aquesta visió ha de ser delimitada per una majoria prou representativa de les persones que pertanyen a l'entitat, tant si són empleats com voluntaris o membres d'un patronat, amb la finalitat que pugui identificar-s'hi. Aquesta visió, per tant, ha de reflectir la filosofia i els valors generals de l'entitat i marcar els seus objectius.

Fase III: identificació del possible donant. Es tracta de fer un estudi de mercat per tal de fixar el perfil del donant que s'ajusta més bé a l'objectiu marcat. Els possibles donants s'identificaran a partir de tres criteris: relació amb l'entitat, capacitat de donar i els interessos existents per part del donant en el treball de l'entitat.

Fase IV: establiment de l'estratègia de *fundraising* aplicable a la consecució de l'objectiu marcat anteriorment. Aquí s'han d'especificar els mètodes que s'utilitzaran per tal de comunicar-se amb els donants, la temporalització en què s'han d'assolir els objectius, els responsables de la seva execució, el pressupost de què es disposa i les mesures per garantir el desenvolupament normal del procés amb el qual es pretén assolir l'objectiu marcat.

Fase V: la realització dels mètodes ja establerts per captar i mantenir donants. En aquesta fase, interessa tant aconseguir nous donants com aconseguir-ne la fidelització i que comparteixi els valors i objectius de l'entitat. Aquests aspectes apunten cap al creixement del nombre de donants i a la sostenibilitat. Es tracta d'aconseguir, en tot cas, que els donants tinguin un alt grau de satisfacció.

Fase VI: avaluació del procés, amb la qual es pretén assenyalar els èxits assolits, els problemes trobats en la consecució de l'objectiu, les deficiències observables amb la finalitat de realitzar una reflexió útil per establir propostes de millora en futurs projectes de l'entitat.

Sargeant i Jay (2004) també proporcionen un marc genèric per planificar la recaptació de fons, com es mostra a la figura 4. Moltes organitzacions, a l'hora de desenvolupar el pla de recaptació de fons, troben útil reformular la seva missió i els objectius que l'organització en conjunt s'ha fixat. Aquests objectius generalment s'expressen en termes de prestació de serveis als beneficiaris, canvis en les actituds socials enfront de la causa, i així successivament.

Donant un cop d'ull a través d'una selecció de material de publicitat sense ànim de lucre, es revela que moltes d'aquestes entitats han estat redactant declaracions de missions durant anys, fins i tot si prefereixen utilitzar altres termes com ara *objectius*, *propòsits* o *filosofia*. A més a més, els detalls específics del que pretén assolir una organització dins de cada període de planificació normalment formen part dels objectius de l'organització. Drucker (1955) va aïllar el que creia que eren vuit aspectes d'operacions on els objectius de l'organització podrien ser desenvolupats i mantinguts. Aquests han estat modificats lleugerament més avall per tal de relacionar-los més específicament en el context de les organitzacions no lucratives:

- Posició de mercat
- Innovació
- Productivitat
- Recursos financers i físics
- Direcció i actuació del gerent
- Rendiment i actitud de l'empleat/voluntari
- Necessitats socials per satisfer
- Responsabilitat pública/social

És evident que cadascuna d'aquestes àrees té alguna rellevància per als recaptadors de fons, fins i tot si molts no estan relacionats específicament amb la recaptació de fons. És important comprendre que aquests objectius són fixats per l'organització com un conjunt global. També és important replantejar els objectius de l'organització al principi del pla de recaptació de fons i els recaptadors de fons han de ser capaços d'aïllar el que necessiten assolir com a persones individuals durant el període de planificació per tal de facilitar el compliment d'aquests objectius més amplis.

L'auditoria de la recaptació de fons és essencialment una revisió detallada de cadascun dels factors que poden afectar l'organització tenint en compte tant els que s'han generat internament com els emanats per l'entorn exterior. L'auditoria de recaptació de fons és, doncs, un intent sistemàtic per tal de reunir tanta informació com sigui possible sobre l'organització i el seu entorn.

El resultat de l'auditoria de recaptació de fons pot ser considerat poc més que una recopilació de dades, el que també es requereix és una forma d'anàlisi que permeti als recaptadors de fons examinar les oportunitats i amenaces presentades per l'entorn d'una forma relativament estructurada. En aquest punt, s'hauria de tenir en compte que les oportunitats i amenaces són rarament absolutes. Per aquesta raó, és habitual realitzar una anàlisi SWOT (fortaleses, oportunitats, debilitats i amenaces) sobre les dades recopilades durant l'auditoria de la recaptació de fons, la qual cosa simplement consisteix a seleccionar la informació clau resultant de l'auditoria, analitzant-ne les implicacions.

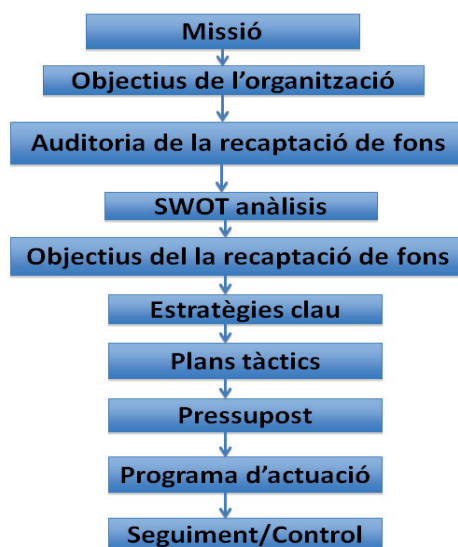
Una vegada l'organització ha identificat la seva posició actual en el mercat dels donants i ha revisat el que s'ha aconseguit fins aleshores, es troba en situació per decidir de manera realista el que es pot aconseguir en el futur. Establir els objectius de la recaptació de fons és també una part important del pla, de la mateixa manera que són l'únic mecanisme pel qual se'n pot mesurar l'èxit. En general, els objectius de la recaptació de fons han d'abordar les tres qüestions següents:

- la quantitat de fons que es recaptaran,
- les categories de donants que subministraran aquests fons,
- els costos acceptables per a l'increment d'aquests fons.

Després d'haver especificat els objectius que es pretenen aconseguir amb el pla, s'hauran de definir les estratègies clau. L'àmpli enfocament que cal adoptar es denomina *estratègia de recaptació de fons* i resulta útil considerar-lo en relació amb les tres categories següents:

- Direcció general: es refereix a la selecció dels mètodes de recaptació de fons que s'utilitzaran per recaptar fons. Quan l'organització requereix fons complementaris als plantejats l'any anterior, existeixen quatre direccions estratègiques clau que pot seguir si es requereix creixement (Ansoff, 1968), que són: la penetració de mercat, el desenvolupament de l'activitat, el desenvolupament de mercat i la diversificació.
- L'estratègia de segmentació: la segmentació permet recaptar fons per tal de desenvolupar una oferta específica que pugui interessar a les necessitats de certs grups de donants i això únicament val la pena quan els diferents grups de donants tenen diferents necessitats. La justificació de la segmentació és, simplement, que en fixar-se en un conjunt distintiu de les necessitats o interessos, l'organització pot desenvolupar un programa de *fundraising* que únicament s'ocupa d'aquestes qüestions.
- Estratègia de posicionament: el posicionament defineix el que és únic en una organització i, per tant, el que la distingeix d'altres organitzacions no lucratives que busquen la forma de recaptar fons de fonts similars. El posicionament és clau, ja que indica als donants la naturalesa distintiva dels treballs que s'estan portant a terme i la naturalesa distintiva dels beneficis que es podrien obtenir com a resultat de ser un membre o un donant.

Figura 4. Marc de planificació general



Font: Sargeant i Jay (2004).

Un cop definida l'estratègia, o l'enfocament general que s'adopti, els plans tàctics també són importants per al màrqueting directe, per a la recaptació de fons corporatius, recaptació de fons Trust/Foundation i per als grups comunitaris/locals. En les petites organitzacions, o en les que realitzen únicament una gama limitada d'activitats de recaptació de fons, això pot consistir en una llista d'accions per emprendre. En les grans organitzacions, o en les que estan involucrades en una sèrie de tècniques de recaptació de fons, s'ha de crear un subpla aïllat per a cada forma de recaptació de fons.

Després d'haver realitzat els plans tàctics, la planificació de la recaptació de fons ha d'estar en condicions de calcular el cost de les diverses propostes i d'obtenir una forma de recaptació de fons del pressupost general del període de planificació. L'ideal seria especificar l'estratègia i les tàctiques que calgui per assolir els objectius de la recaptació de fons i seguidament quantificar els costos per tal d'arribar a un pressupost global. Això es coneix com la *tasca*, mètode de fixació d'un pressupost de recaptació de fons. Per descomptat, a la pràctica aquest mètode no s'utilitza gairebé mai a causa de les pressions financeres de l'alta direcció, de les pràctiques de pressupost/comptabilitat de l'organització i de la incertesa de tots els que obstaculitzen l'obtenció d'un pressupost adequat. Per assegurar l'execució coordinada d'aquestes tàctiques durant el transcurs del pla, és habitual que es presenti un programa. Tan aviat com el pla ha estat implementat, la direcció de la recaptació de fons es responsabilitzarà de seguir el progrés de l'organització cap als objectius especificats. Els mecanismes de control que s'hauran de posar en marxa són:

- les donacions reals aconseguides enfront de les marcades en el pressupost,
- els costos reals enfront dels pressupostats,
- el rendiment de les formes específiques de la recaptació de fons,
- la idoneïtat de l'estratègia/tàctica adoptada.

2.5 Fonts de finançament del *fundraising*

La procedència dels fons que l'entitat utilitzarà en el desenvolupament dels seus projectes adquireix una especial importància, com veiem, en aquesta planificació. El *fundraising* ha de garantir precisament la diversificació de les fonts de finançament. Aquestes fonts poden ser tan variades com les que hi ha a continuació:

- el finançament de les administracions públiques en els diferents nivells (regional, nacional i europeu),
- la venda de productes (comerç just, *merchandising*, *christmas*),
- l'organització d'esdeveniments,
- les donacions empresarials,
- les donacions de fundacions i altres organitzacions no lucratives,
- el finançament procedent de la col·laboració amb altres entitats,
- les donacions de persones particulars.

2.6 Projectes de *fundraising*

Per recaptar fons de manera eficient, hem de comprendre el nostre objectiu i la forma de portar a terme la planificació de la recaptació de fons. La diferència entre una recaptació de fons general i la recaptació de fons en relació amb la iniciativa empresarial resideix en el fet que la promoció de l'esperit empresarial generalment consisteix en projectes de recaptació de fons en lloc d'un únic esdeveniment

o campanya. El projecte té el seu propi ritme d'operació i cicle de vida. Per tant, per entendre la lògica i la idea de com podem dissenyar un projecte qualificat per tal de captar els fons necessaris es requereix un gran coneixement.

2.6.1 Dissenyar un projecte

En l'origen de la cerca de finançament públic i privat s'hi troben els *projectes* que es volen implementar i pels quals busquen fons. A l'hora de buscar finançament públic pels seus projectes, les organitzacions s'enfronten habitualment a un d'aquests dilemes:

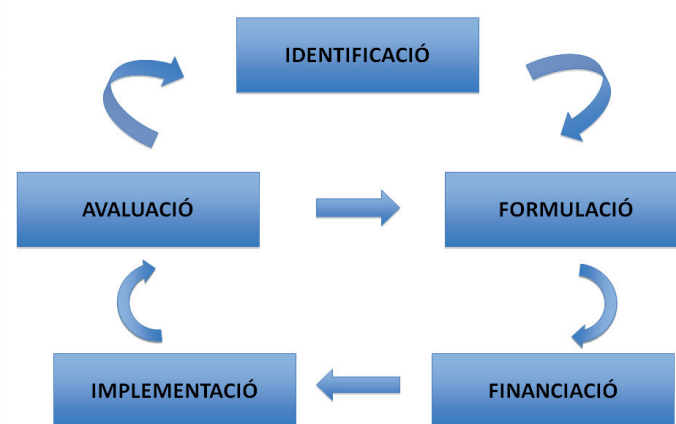
- Dissenyar, en primer lloc, un projecte que respongui a les necessitats dels beneficiaris i a la missió de l'organització i, posteriorment, buscar el finançament necessari per portar-lo a terme. En aquest cas, encara que el projecte respongui a un problema real, correm el risc que aquest no s'adapti als requisits de les convocatòries de finançament públic disponibles.
- Buscar, primer, una convocatòria de finançament públic coincident amb l'àmbit o àmbits de treball de l'organització i, posteriorment, dissenyar un projecte que respongui als criteris de la convocatòria.

A la pràctica, sempre existeix la possibilitat "d'adaptar" un projecte a les prioritats d'una convocatòria particular. Però mai no hem d'oblidar que abans que els fons vénen els projectes. És imprescindible dissenyar projectes de qualitat que responguin a les necessitats reals dels beneficiaris però que compleixin, al mateix temps, els requisits de l'administració pública, respectant criteris específics.

2.6.2 El cicle del projecte

Durant el període comprès entre l'elaboració d'un projecte i l'avaluació (cicle de vida del projecte), existeixen cinc fases que hauríem de mantenir:

Figura 5. El cicle del projecte



Font: Asociación Española de Fundraising.

Respectant aquestes cinc etapes, garantim que els nostres projectes:

- *Estan en línia amb la missió de l'organització* i les necessitats dels seus beneficiaris.
- *Són “realitzables”, amb objectius realistes i específics*, que tenen en compte els possibles límits i obstacles en l'entorn que poden dificultar-ne la realització.
- *Són sostenibles*, un cop estudiades les necessitats de finançament i contrastades les possibilitats d'aconseguir-la.

2.6.2.1 IDENTIFICACIÓ DEL PROJECTE

En aquesta primera fase, analitzem la necessitat real de crear el projecte, estudiant els problemes concrets als quals ha de respondre i la seva urgència o importància dins de l'organització:

1. Analitzant el punt de vista dels beneficiaris del projecte:

Es tracta d'analitzar les necessitats i expectatives dels futurs beneficiaris del projecte. Aquesta anàlisi es pot fer de forma directa amb els usuaris de l'organització, per exemple, a través de reunions de consulta o enquestes; o de forma indirecta, utilitzant, per exemple, dades recollides en programes anteriors, estudis del sector, estadístiques, etc.

És important mencionar que les consultes directes són més valorades per part de les administracions públiques. Les consultes directes no són únicament una oportunitat per cercar informació sobre les necessitats dels beneficiaris futurs d'un projecte, sinó també un moment privilegiat per escoltar les seves idees sobre “com solucionar els problemes/necessitats específics” que viuen i conèixer de primera mà les seves expectatives.

No obstant això, sempre és aconsellable conèixer l'entorn en què s'engloben aquestes dades i la situació “externa” als nostres beneficiaris, per la qual cosa aconsellem realitzar una anàlisi mixta, que mostri les dades específiques dels beneficiaris, però emmarcades en un entorn més global, per fer-nos així una idea més exacta de la situació, les tendències, etc.

2. Analitzant les necessitats i problemes:

Una vegada realitzada l'anàlisi de necessitats, obrim una nova etapa d'anàlisi dels problemes que van mencionar els beneficiaris durant aquesta fase prèvia.

Malgrat que solen sorgir moltes necessitats per cobrir, segons l'Asociación Española de Fundraising (AEF) és aconsellable fixar-se principalment en un o dos dels problemes sobre els quals enfocar el projecte.

- *Analitzant els objectius:* ara es tracta de desenvolupar solucions i estratègies per tal de respondre als problemes escollits, i d'identificar com podem aconseguir-ho.
- *Analitzant la millor estratègia:* En aquesta última etapa de la fase d'identificació de les necessitats del projecte, intentarem seleccionar les millors estratègies possibles per tal d'aconseguir els objectius acordats. És el moment d'esbrinar també els possibles obstacles i riscos que podem trobar en l'estratègia finalment escollida i preparar un pla per limitar les conseqüències dels obstacles potencials. Associat a aquesta anàlisi de riscos, se sol afegir una anàlisi de les hipòtesis i assumpcions sobre les quals basem el nostre projecte. Aquesta fase és molt important, ja que molts donants públics demanen una anàlisi de risc i hipòtesis com a requisit en les sol·licituds de fons i valoren molt positivament un bon coneixement per part de l'organització dels potencials obstacles amb què poden trobar-se durant la creació i execució del seu projecte, així com el plantejament previ de les possibles solucions.

2.6.2.2 FORMULACIÓ DEL PROJECTE

La formulació d'un projecte sol ser una etapa complexa, que en tot cas se simplifica considerablement quan la fase prèvia (identificació) s'ha desenvolupat satisfactòriament.

Aquesta nova fase consisteix a formular de manera comprensible l'estructura del projecte, amb especial èmfasi en:

1. Els objectius generals:

Són els objectius que transcendeixen al projecte. La seva realització no depèn únicament de l'execució de la iniciativa, sinó també d'altres factors independents i que permeten enquadrar la iniciativa en una direcció precisa.

2. Els objectius específics:

Són els objectius que la iniciativa vol aconseguir. Uns bons objectius específics haurien de presentar les característiques següents:

- **Específic:** en relació amb un aspecte en particular de l'activitat de recaptació de fons o una categoria particular dels donants. Els objectius que es relacionen de forma simultània amb diversos aspectes de la recaptació de fons resulten difícils d'avaluar, ja que poden requerir que l'organització hagi d'utilitzar diferents tècniques de mesura i mirar a través de diferents horitzons de planificació.
- **Quantificable:** paraules com *maximitzar* o *augmentar* no són particularment útils quan més tard cal avaluar l'eficàcia de l'activitat de recaptació de fons o del projecte. Perquè siguin útils, els objectius han d'evitar aquests termes i ser capaços de mesurar. Per tant, han d'especificar valors quantificables sempre que sigui possible.
- **Viable:** els objectius de la recaptació de fons han de derivar d'una anàlisi del contingut de l'auditoria de recaptació de fons, no del pensament creatiu per part dels directius. Els objectius que no es poden assolir tan sols serviran per desmoralitzar els responsables del seu acompliment i per esgotar els recursos que podrien haver tingut més potencial d'impacte en altres llocs.
- **Rellevant:** els objectius de la recaptació de fons han d'estar relacionats amb els objectius de l'organització com un tot. Simplement han de proporcionar un major nivell de detall, identificar específicament quina és la funció de la recaptació de fons que haurà d'aconseguir proporcionar a l'organització sense ànim de lucre els recursos que necessita per continuar oferint el nivell desitjat de la prestació de serveis.
- **Temps d'escala:** els objectius han d'especificar clarament quina és la duració en què es pretenen assolir. Això no solament ajudarà a planificar les estratègies i tàctiques amb què es portaran a terme, sinó que també ajudarà l'organització a establir els procediments de control per garantir que els objectius exposats es compleixin.

Per concloure, els bons objectius de recaptació de fons han de ser SMART (específics, mesurables, assolibles, rellevants, a escala de temps).

3. Els resultats (també anomenats objectius operatius):

Són el nivell intermedi entre les activitats i els objectius específics. Cada activitat o grup d'activitat resulta en un canvi específic o un resultat. La combinació d'aquests canvis específics ens permet assolir el compliment dels objectius específics acordats. Com en el cas dels objectius específics, l'èxit dels resultats es mesura després de l'acompliment d'indicadors específics.

Tant els objectius específics com els resultats han d'associar-se a indicadors, per tal de poder mesurar la realització de cada objectiu o resultat. Prendre la decisió de com mesurar l'impacte d'aquests dos nivells és vital abans de començar la implementació del projecte, per poder seguir regularment els progressos del projecte, fins al compliment dels objectius.

Tanmateix, els indicadors han de ser fàcilment verificables i s'han de poder demostrar de manera tangible. De la mateixa manera que és important acordar els indicadors abans de començar el projecte, és important pensar en com demostrar-ne el compliment.

4. Les activitats:

Són els passos o "mini iniciatives" que ens permeten assolir els resultats i aconseguir els objectius específics. Cada activitat ha de tenir un enfocament únic, una duració limitada i una meta específica.

És aconsellable organitzar les activitats segons el moment que es realitzin (per exemple, per any) però també segons els resultats.

2.6.2.3 FINANÇAMENT DEL PROJECTE

Una vegada decidides les activitats que formen part del projecte, el pas següent és definir el pressupost de la iniciativa.

El pressupost és la valoració, en termes monetaris, dels recursos necessaris per implementar, seguir i avaluar el projecte. Un pressupost ben formulat no ha de deixar fora cap possible despesa o ingrés i ha de ser una representació tan fidedigna com sigui possible del cost de les activitats. Per exemple, en el cas que alguns dels ingressos es rebin en espècie, el pressupost n'ha d'incloure una valoració.

El pressupost se sol presentar juntament amb la sol·licitud de fons i en molts casos les administracions solen disposar d'un format especial per a la presentació d'aquest document. Tot i així, si la organització té estandarditzat un format concret per a aquest tipus de documents, amb el qual els empleats estan familiaritzats, pot ser aconsellable utilitzar el format intern durant l'elaboració del pressupost, perquè cada departament es trobi còmode utilitzant-lo, i en el moment de presentar la sol·licitud de fons únicament hauríem de canviar el format del document per adaptar-lo al de l'administració pública.

Algunes característiques del pressupost:

- *Separació de despeses d'ingressos:*

A l'apartat de despeses hi inclouríem tots els costos derivats de qualsevol activitat relacionada amb el projecte i en l'apartat d'ingressos hi inclouríem tots els ingressos que l'organització pot rebre (no és sempre el cas) durant el desenvolupament del projecte. Un ingrés pot ser, per exemple, la contribució d'un soci.

És important comptabilitzar les despeses i ingressos monetaris, però també els que realitzem i rebem en espècie.

- *Agrupació de les dades per any* (partides anuals).
- *Separació de les dades en partides:* s'agrupa la informació en blocs, de manera que es puguin identificar ràpidament les diferents dades relacionades.
 - *Recursos humans:* inclou tot el *capital humà necessari* per realitzar el projecte.
 - *Despeses per activitat:* inclou totes les despeses necessàries per realitzar una activitat específica. Entren en aquesta categoria les despeses de viatge, dietes, assegurança de viatge, materials, etc.
- *Despeses d'oficina:* inclou totes les despeses i ingressos en subministraments, lloguer, materials, etc. Si, per exemple, els actius d'una mateixa oficina són utilitzats per a diversos projectes,

el pressupost de cadascun dels projectes inclourà la part proporcional assignada a aquest projecte (per exemple, assignant un percentatge de totes les despeses mensuals de l'oficina).

- *Monitoratge i avaluació*: inclou totes les despeses associades amb el monitoratge i l'avaluació del projecte. Un exemple de despesa de monitoratge pot ser el cost repercutit per les reunions de socis necessàries per realitzar el seguiment de la implementació del projecte. En el cas de l'avaluació, s'hi inclouen els costos d'una potencial avaluació a la meitat del període d'implementació del projecte, però també totes les despeses de l'avaluació final (possiblement externa) i els costos d'auditories financeres, quan escaigui.
- *Despeses estructurals*: són totes les despeses no directament relacionades amb la implementació del projecte. S'inclou dins d'aquesta partida, per exemple, un percentatge del sou del director de l'organització. Aquestes assignacions solen ser un percentatge del cost total d'un projecte. Avaluar les despeses estructurals no és fàcil. A més a més, moltes administracions fixen límits al pagament dels costos mencionats (en el cas dels projectes de cooperació al desenvolupament, la UE paga un màxim del 7% dels costos totals d'un projecte) o consideren que algunes partides, com les despeses d'oficina, formen automàticament part d'aquesta partida (AEF).

2.6.2.4 L'AVALUACIÓ

Encara que l'avaluació és l'última fase del cicle del projecte, es prepara en el moment que es formula, com hem comentat anteriorment, ja que s'ha de planificar de manera eficaç com es mesurarà l'assoliment dels resultats i els objectius específics. La definició dels indicadors pel que fa als resultats i objectius específics és clau per a l'avaluació futura del projecte.

Una bona estratègia d'avaluació d'un projecte s'enfoca en quatre criteris, denominats les 4 E:

- *Eficàcia*: hem assolit la nostra meta?
- *Eficiència*: amb quina eficiència s'han complert els objectius/resultats?
- *Economia*: hem implementat el projecte amb el millor ús possible dels recursos disponibles?
- *Ètica*: hem implementat el projecte d'acord amb la nostra missió/visió?

Segons l'AEF, l'avaluació és important en diferents àmbits, ja que ens permet:

- *Rendir comptes* en primer lloc a les persones i entitats que van donar suport al projecte, però també als actors (beneficiaris i altres) que hi han participat.
- *Guanyar un coneixement per a futurs projectes* sobre els elements que han funcionat i els que no, de forma que ens faciliti eleccions futures.
- *Establir punts de comparació* entre projectes de la mateixa ONL, però també amb referència al treball d'altres entitats.

Tota estratègia d'avaluació ha de respondre les preguntes següents:

- *Què avaluar?* És important avaluar el projecte en cada àmbit de formulació (activitats, resultats i objectius).
- *Quan avaluar?* Depèn dels àmbits d'avaluació. Es recomana avaluar: cada activitat immediatament després de realitzar-la; els resultats quan un grup d'activitat relacionat amb un objectiu particular hagi estat implementat, i els objectius específics una vegada s'hagi implementat tot el projecte.
- *A qui involucrar?* Es tracta de definir qui condueix l'avaluació, però també qui participa en el procés. De fet, algunes administracions públiques requereixen i financen avaluacions externes. En el cas dels participants, se solen incloure tots els actors que han tingut relació amb

el projecte, no solament els beneficiaris, sinó també els que han participat en les diferents activitats, els que les han organitzades (empleats de l'organització) i els socis sobre els quals la realització del projecte hagi tingut algun impacte.

- *Com avaluar?* Existeixen dos tipus d'avaluació: l'avaluació quantitativa, que busca recollir dades numèriques o mesurables, i l'avaluació caritativa, que busca expressions personals i individuals o visions més subjectives. Associades a cada forma d'avaluació, hi ha una sèrie d'eines especials que inclouen l'organització d'enquestes, l'ús de qüestionaris, la participació en reunions d'avaluació, etc.

Finalment, i com amb altres tipus de donants, la col·laboració amb l'administració pública no finalitza en el moment que els fons entren al banc. Per contra, l'administració pública sol mantenir posteriorment una relació estricta amb l'entitat que li dona suport.

Per aquest motiu, és fonamental que durant tot el procés l'organització compleixi els requisits específics acordats amb l'administració pública abans del començament del projecte i hi mantingui un contacte continuat, la qual cosa pot afavorir el suport a futures col·laboracions.

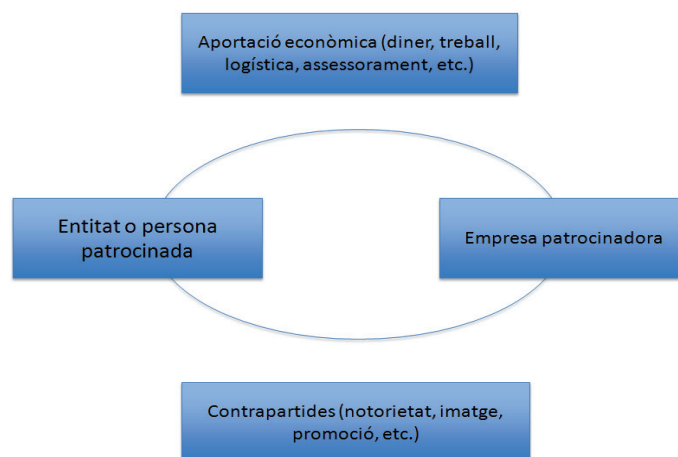
2.7 Patrocini empresarial

En sentit genèric, patrocini significa 'protegir, defensar, fer possible', però per referir-se a les diverses formes de col·laboració empresarial amb entitats sense ànim de lucre en activitats d'interès general, la terminologia utilitzada és amb freqüència imprecisa, confusa i poc unànime.

Clotas (2009) denomina *mecenatge* a les accions a favor de l'interès general practicades sense esperar ni pactar contrapartides, és a dir, s'apropa al concepte ideal d'altruisme pur i no es pròpiament una conducta empresarial. La *donació* es correspon amb aquest concepte del mecenatge, però té un caràcter més puntual, més ocasional. *Patrocini*, en canvi, s'aplicarà per referir-se a les accions d'aquesta naturalesa en què sí que es pacten contrapartides concretes, generalment en el camp de la imatge i la comunicació. *Sponsoring* és un anglicisme, encara que d'arrel llatina, innecessari, equivalent a patrocini, molt utilitzat als Estats Units i al Regne Unit, que a la resta d'Europa se sol aplicar amb més freqüència en el món de l'esport.

En la concepció clàssica del patrocini entre l'entitat patrocinada i l'empresa patrocinadora, s'hi estableix un doble flux:

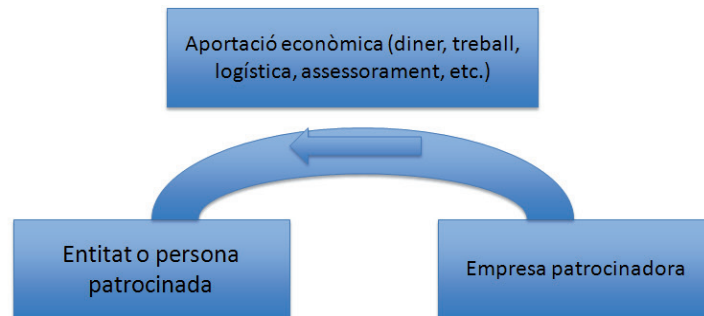
Figura 6. L'entitat patrocinada i l'empresa patrocinadora



Font: Clotas (2009).

En el cas del mecenatge, el flux té una sola direcció o sentit:

Figura 7. El cas del mecenatge amb flux d'una sola direcció



Font: Clotas (2009).

2.7.1 Objectius

Malgrat que en moltes ocasions pugui contenir una certa intenció filantròpica, el patrocini empresarial no és desinteressat, sinó que pretén assolir diferents objectius, des de la simple notorietat o visibilitat de la marca o empresa fins a l'associació d'aquesta marca o empresa amb el missatge implícit en l'esdeveniment patrocinat, amb l'entitat patrocinada i amb el públic objectiu convocat, així com molts altres objectius, sempre amb el límit de no afectar la llibertat, l'autonomia, dels responsables de les accions patrocinades. Analitzant les motivacions de les empreses per efectuar patrocini, es posen de manifest també els objectius que amb més freqüència proposen les empreses, entre els quals:

- Millorar la imatge o la reputació de la marca o de l'empresa.
- Incrementar-ne la notorietat.
- Comunicar un missatge d'empresa sensible.
- Introduir un nou producte.
- Relacionar-se amb el sector públic o amb col·lectius socials específics.
- Promocionar-se en un determinat territori.
- Sensibilitzar el seu personal.
- Compensar una imatge negativa.
- Fidelitzar el seu públic.
- Diferenciar-se de la competència.
- Incrementar el valor de l'empresa i de les seves accions.

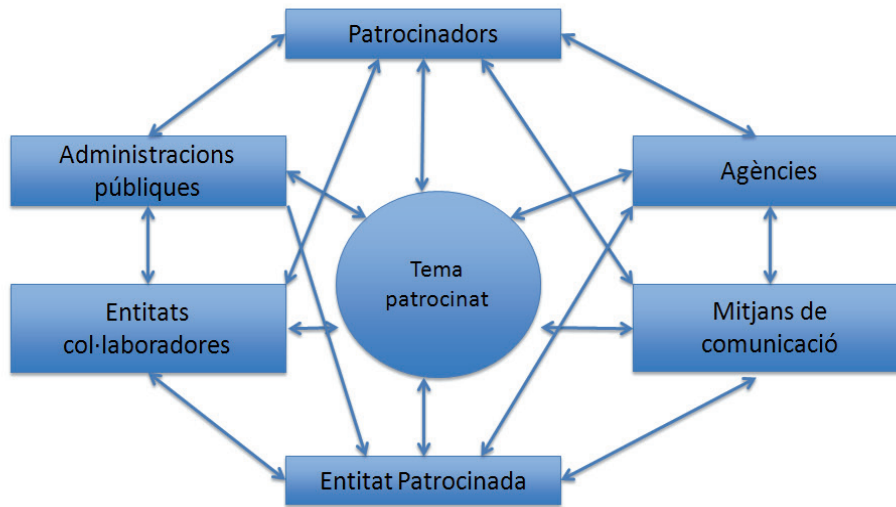
En canvi, el rendiment econòmic immediat o la repercussió directa en les vendes de l'empresa, que sol ser un propòsit de la publicitat, no és pròpiament un objectiu habitual del patrocini.

El grau d'identificació de l'empresa amb les accions que patrocina pot ser molt divers i en el concepte més actual de responsabilitat social corporativa l'empresa no diferencia la seva personalitat empresarial de la seva obra social; els dos posicionaments i els corresponents objectius es fusionen en un nou concepte d'empresa que integra les dues dimensions.

2.7.2 Agents i públics del patrocini empresarial

En el patrocini empresarial hi són presents els agents següents:

Figura 8. Relacions entre agents i públics del patrocini



Font: Clotas (2009).

Agents principals

- El tema patrocinat. Per exemple, un concert, una exposició, una església que ha de ser restaurada o un programa social d'una ONG.
- L'entitat patrocinada. Persona física o jurídica, pública o privada responsable del tema patrocinat i que, com veurem, pot pertànyer a àmbits molt diferents. De vegades és ella mateixa la que és objecte del patrocini i no un tema o projecte determinats.
- L'empresa patrocinadora (o empreses patrocinadores). De vegades és una entitat pública, si bé en aquest cas no s'hauria de parlar de patrocini empresarial; altres vegades el patrocinador és una persona física.

Altres agents

- Els mitjans de comunicació. Exerceixen un paper fonamental com a difusors del patrocini i amb freqüència actuen també com a entitats patrocinades o com a patrocinadors.
- Les agències de publicitat o de patrocini. Poden intervenir a instàncies de l'entitat patrocinada o de les empreses patrocinadores.
- L'administració pública sol actuar com a promotora del patrocini empresarial oferint un marc d'actuació legal al patrocini, concedint unes determinades desgravacions fiscals, exempcions d'impostos. De vegades és l'entitat patrocinada.
- Les entitats col·laboradores de l'entitat patrocinada en el tema patrocinat, que poden tenir també un paper destacat en el desenvolupament i les motivacions del patrocini.

Públics

Respecte als públics, s'ha de distingir:

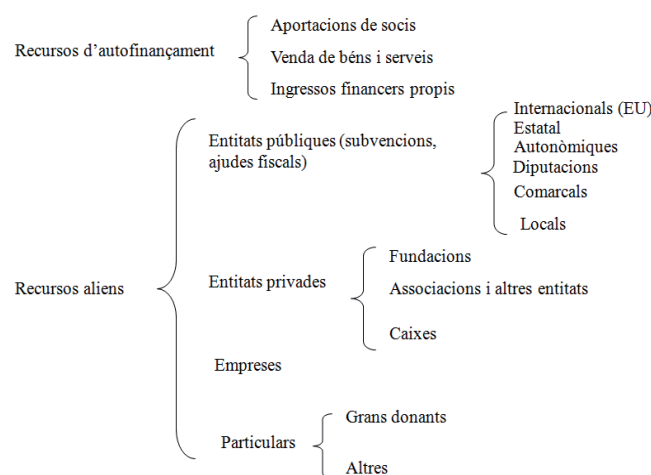
- El públic objectiu directe del tema patrocinat, és a dir, el que participa o percep directament aquest tema.

- El públic indirecte, que arriba a conèixer el patrocini a través dels mitjans de comunicació i de la campanya de difusió organitzada per fer-ne publicitat.
- La societat en conjunt o la part de la societat beneficiària del patrocini.
- En el concepte més modern i ampli de la responsabilitat social empresarial, els públics empresarials comprenen tots els grups afectats o que participen d'alguna manera en la gestió de l'empresa: empleats, clients, distribuïdors, proveïdors o comunitats on operen les empreses. És el que es denomina *grups d'interès empresarial*.

2.7.3 Finançament i patrocini del tercer sector

La captació de recursos s'ha convertit en una de les tasques fonamentals per a moltes ONG i ONL, alhora que la seva labor s'ha anat fent més complexa i professional, utilitzant tècniques i estratègies de màrqueting i comunicació. En l'autodiagnòstic sobre la situació del tercer sector publicat per la Fundació Esplai amb el títol *El tercer sector vist des de dins*, s'insisteix reiteradament en aquesta idea: les queixes sobre l'escassetat de recursos són pràcticament unànimes... Les quotes dels socis i les aportacions dels membres resulten insuficients. En els capítols d'aquest treball dedicats a analitzar el patrocini en els diferents àmbits (cultura, solidaritat, mitjans de comunicació, esport) veurem exemples de patrocini d'aquestes entitats (associacions i fundacions, sobretot) i de les seves activitats. En la seva relació amb les empreses, les ONG intenten fonamentalment incrementar els recursos econòmics o en espècie, per diversificar així les seves fonts financeres, però també poden beneficiar-se'n en altres aspectes, com la connexió amb els nombrosos col·lectius de treballadors, clients o proveïdors de l'empresa o l'assessorament en temes com el màrqueting i la gestió. Per part de les empreses, la millora de la imatge interna i externa d'empresa sensible pot anar acompanyada d'altres motivacions, com donar a conèixer un nou producte, entrar en un nou mercat o fidelitzar els seus clients. Concretament, en el màrqueting amb causa hem vist com aquesta modalitat de col·laboració del món empresarial utilitza la fórmula d'una causa noble (gairebé sempre del tercer sector) com a suport de l'acció social, que es vincula als seus valors.

Figura 9. Esquema de finançament



Font: Clotas (2009).

3. Necessitat de fomentar l'emprenedoria

3.1 Teoria de la Triple Hèlix

En els últims temps, el foment de la creació d'empreses per part dels universitaris, sobretot basades en el coneixement generat a la universitat mateix, així com la promoció de l'esperit emprenedor entre els seus membres, és un desafiament ineludible (García i Inés, 2009). En aquest sentit, és imprescindible fomentar la mentalitat empresarial a través de l'educació i la formació en l'àmbit universitari, amb vista a incrementar el nivell de vocació emprenedora entre els estudiants ingressats. Considerem necessari el foment de l'esperit empresarial a les nostres universitats, maximitzant el potencial de l'activitat empresarial innovadora i basada en el coneixement, capaç de generar creixement econòmic, ocupació i, consegüentment, un major nivell de riquesa.

Seguint aquesta idea, no podem ometre el model de la Triple Hèlix, que considera la relació de cooperació existent entre la universitat-indústria-govern. El model de la Triple Hèlix s'enfoca en l'anàlisi de les relacions i interaccions mútues entre les universitats i els entorns científics com a primera pala de l'hèlix, les empreses i indústries com a segona pala i les administracions o governs com a tercera pala. Atenent les interaccions i comunicacions entre actors i institucions de les tres pales de l'hèlix, es pot assumir que la innovació sorgeix de les interaccions mútues entre elles: el potencial per al coneixement innovador, els recursos econòmics i les possibilitats de mercat, i les normes i incentius de les polítiques públiques d'innovació. La imatge d'una triple hèlix (inspirada en la biologia) és una metàfora per expressar una alternativa dinàmica al model d'innovació imperant en les polítiques dels anys vuitanta del segle xx, al mateix temps que visualitza la complexitat inherent als processos d'innovació (Etzkowitz, 2003, citat a Chang, 2010).

En la Triple Hèlix, a diferència d'altres models, no hi ha un llibre de referència en el qual se n'exposin els fonaments i conceptes (Shinn, 2002), ja que els seus teòrics principals, Loet Leydesdorff, de la Universitat d'Amsterdam, i Henry Etzkowitz, del Science Policy Institute del Purchase College, Universitat Estatal de Nova York, han anat desenvolupant l'enfocament en diversos treballs conjunts i en publicacions per separat i amb altres autors. Sent conseqüents amb les seves idees, tots dos autors actuen com a consultors i com a *staff* acadèmic de diversos organismes de diferents països per dissenyar i emprendre les seves polítiques d'innovació (González, 2009). Malgrat que tots dos han realitzat anàlisis comparatives de l'enfocament de la Triple Hèlix enfront d'altres de similars (per exemple, Etzkowitz i Leydesdorff, 2000; Leydesdorff, 2000; Leydesdorff i Etzkowitz, 2001a; Leydesdorff, 2006b), els seus principals treballs han consistit a exposar el seu enfocament (Etzkowitz, 1994; Leydesdorff i Etzkowitz, 1996; *idem* [eds.], 1997; Leydesdorff *et alii*, 2006), en l'aplicació en diferents contextos (Etzkowitz, 2002a; 2002b; 2003) i a fer-ho compatible amb els corrents bàsics dels estudis de la innovació (Leydesdorff, 2001; 2005; 2006a).

L'estudi entre estats, universitat i empresa és analitzat com un model proposat per Etzkowitz i Leydesdorff (1997). Aquest model pretén que l'accionar de la universitat sigui un creador de coneixement, que té un paper primordial entre la relació empresa i govern, i com es desenvolupen per crear innovació en les organitzacions com a font de creació del coneixement. Aquest model és un procés intel·lectual orientat a visualitzar l'evolució de les relacions entre universitat i societat i, d'altra banda, caracteritzat per la intervenció de la universitat en els processos econòmics i socials (Chang, 2010).

El model de la Triple Hèlix i les seves implicacions ha rebut una gran atenció en el món occidental com un mitjà per fomentar les innovacions i el creixement, la qual cosa implica la creació d'un clima i certes actituds que permetin la coordinació entre les parts involucrades a crear un ambient d'innovació; aquest tipus d'activitat s'ha desenvolupat en economies emergents, com ara al sud d'Àfrica, Àsia i l'Amèrica Llatina (Chang, 2010).

Aquest model permet una vinculació entre disciplines i coneixements, en què la universitat té un paper estratègic i és la base per generar les relacions amb l'empresa. El desenvolupament d'aquestes relacions s'ha discutit àmpliament en diferents tipus de recerques que pretenen desenvolupar les accions corresponents entre govern, empresa i universitat (Chang, 2010). El model proposat per Etzkowitz i Leydesdorff (2000) proposa una disminució gradual de les diferències entre disciplines i entre diferents tipus de coneixements, així com entre les diferents instàncies relacionades amb la vinculació entre la universitat, l'empresa i el govern, que permet l'anàlisi des de l'òptica particular de cada cas, per parells o bé en una forma integral. Un dels objectius de la Triple Hèlix és la cerca d'un model que reflecteixi la complexitat del concepte de vinculació, tenint en compte l'entorn en el qual es fonamenten les relacions entre els agents de la vinculació.

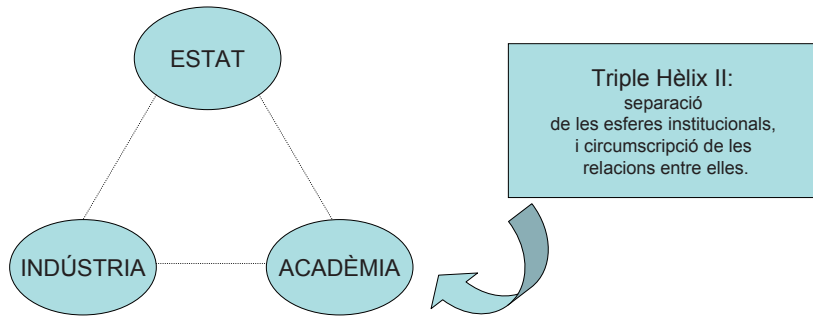
Etzkowitz i Leydesdorff (2000) proposen tres aspectes diferents de la Triple Hèlix (Chang, 2010):

- L'estat-nació engloba el món acadèmic i l'empresa dirigeix les relacions entre ells.
- El segon model separa l'esfera institucional amb una forta divisió de fronteres.
- El tercer model genera una infraestructura de coneixements on se superposen les diferents esferes institucionals amb organitzacions híbrides en les interseccions (on se comparteixen els rols).

El model plantejat per Etzkowitz estableix l'evolució dels sistemes d'innovació, i el conflicte actual sobre quin camí han d'agafar en les relacions universitat-empresa es reflecteix en els arranjaments institucionals diferents de la universitat-empresa-govern. En primer lloc, es pot distingir entre una situació històrica concreta que es pot presentar amb l'etiqueta "Triple Hèlix I".

En aquesta configuració, l'estat-nació abasta el món acadèmic i l'empresa dirigeix les relacions entre elles (figura 1). La versió forta d'aquest model es pot trobar en l'Antiga Unió Soviètica i en països d'Europa sota el socialisme existent. Altres versions més febles van ser formulades en les polítiques de molts països de l'Amèrica Llatina i en certa mesura als països europeus.

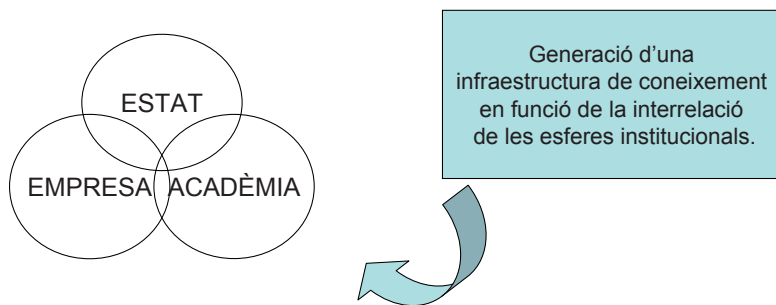
Figura 10. Model Laissez-Faire de la universitat, empresa i govern



Font: Etzkowitz i Leydesforff (2000).

Un segon model de política (figura 10) consta de diferents àmbits institucionals amb fronteres fortes, dividides i clarament delimitades les relacions entre les esferes. Finalment, la triple Hèlix III genera una infraestructura de coneixements on se superposen les diferents esferes institucionals amb organitzacions híbrides en les interseccions (on se comparteixen els rols) (figura 11).

Figura 11. Model de la Triple Hèlix entre universitat, empresa i govern



Font: Etzkowitz i Leydesforff (2000).

Les diferències entre les dues últimes versions dels acords de la Triple Hèlix en l'actualitat generen interès normatiu. La Triple Hèlix I és vista com un model de desenvolupament que ha fracassat. Amb molt poc espai “de baix cap amunt” en iniciatives, la innovació va ser descoratjada en lloc de fomentar-se. La Triple Hèlix II implica una política de liberalisme econòmic, avui en dia també és recomanat com a teràpia de xoc per reduir el paper de l'estat en la Triple Hèlix I.

D'aquesta forma, el model de la Triple Hèlix s'ha recomanat com un mètode útil per fomentar l'esperit i el creixement empresarial. El model identifica tres hèlixs, tal com s'ha esmentat anteriorment (govern, universitat, i empresa). Etzkowitz i Leydesforff (2000) afirma que les relacions de la Triple Hèlix són un component molt important en l'estratègia de la innovació tant a escala nacional com internacional.

3.2 Formes de finançament de la promoció de l'emprenedoria

Per fomentar les activitats empresarials, cal ajudar els empresaris a obtenir un accés més fàcil al finançament amb la finalitat de facilitar la creació d'empresa. D'acord amb aquest propòsit, oferim una visió global sobre les formes de finançament públic i finançament privat, que es presentaran dins d'aquesta secció:

3.2.1 Formes de finançament públic

Existeixen diferents instruments de les administracions públiques per ajudar a la creació d'empreses, a la innovació, a les activitats d'R+D, etc. Aquestes ajudes es realitzen en diferents àmbits: local, regional, nacional, UE. Els exemples són ajuntaments, diputacions, comunitats autònomes, Govern central, etc.

L'administració pública disposa d'un pressupost anual per gastar en un determinat nombre d'actuacions. Si aquest pressupost no es gasta dins del temps assignat, no s'incrementaran els fons per a l'any següent. L'administració ha de complir el seu objectiu i l'administració pública depèn de les ordres del govern. Els processos interns són complicats. L'administració pública depèn d'auditories i de processos de justificació establerts.

Com és habitual, la font de finançament local prové principalment dels ajuntaments. En l'àmbit regional, podem disposar d'una llista d'autonòmics resumida de la manera següent:

- ACCIÓ
- Inicia/SOC
- Institut Català Finances
- Avalis
- Altres

Quant a l'àmbit de finançament nacional, podem tenir diverses opcions, com l'ICO, CDTI, ENISA, etc. Seguidament, es presenta un quadre resum (taula 1) amb els possibles productes i descripcions de les pimes:

Cal aprofitar aquest tipus d'ajudes, però l'empresa ha de tenir clares les regles de funcionament:

- No totes les subvencions són a fons perdut, sinó que també hi ha deute amb interessos subvencionats. Cal anar amb compte amb les consultores.
- Són lents: l'empresa no pot buscar la solució d'un problema amb una ajuda pública. Ha de ser un complement.
- Normalment es paguen amb justificació: consumeixen temps.

Taula 1. Possibles fonts de finançament públiques per a pimes

<i>Emissor</i>	<i>Producte</i>	<i>Descripció</i>
ACCIÓ	Préstec i+i	Préstec en condicions preferents de garanties per al finançament de projectes d'innovació, internacionalització i industrialització.
Inicia	Per a la creació d'empreses	Préstec per a persones que tinguin una idea empresarial, la desenvolupin a través de l'assessorament de qualsevol entitat d'assessorament de la xarxa Inicia i obtinguin el certificat conforme el seu pla d'empresa és viable.
ICF	Crèdit 2011	Línia per finançar inversions de petites i mitjanes empreses a Catalunya, inclòs treball autònom, que contribueixin al foment de la competitivitat de l'empresa catalana a través de la innovació tecnològica, l'eficiència energètica, l'obertura de nous mercats i la millora de la productivitat.
ICO	ICO Directe	Adreçat a autònoms i pimes que necessitin finançament per al desenvolupament dels seus projectes d'inversió o per cobrir necessitats de liquiditat.

<i>Emissor</i>	<i>Producte</i>	<i>Descripció</i>
ICO	ICO Inversió	Finançament per a autònoms i entitats públiques i privades que realitzin inversions productives que no puguin ser considerades sostenibles.
ICO	ICO Inversió Sostenible	Finançament per a autònoms, empreses, i tot tipus d'entitats públiques per realitzar inversions productives en sectors i activitats d'inversió sostenible.
CDTI	PID	Destinat a projectes empresarials de caràcter aplicat per a la creació i millora significativa d'un procés productiu, producte o servei. Aquests projectes poden comprendre tant activitats d'investigació industrial com de desenvolupament experimental.
CDTI	Neotec	Finança iniciatives empresarials sorgides a partir del coneixement generat en l'àmbit universitari o de centres de recerca, així com altres sorgides d'emprenedors amb experiència professional en l'àmbit empresarial, totes amb una estratègia de negoci basada en el desenvolupament de la tecnologia.
ENISA	Línia per a joves emprenedors	Té com a objectiu estimular la creació d'empreses promogudes per joves empresaris, facilitant l'accés a un finançament preferent amb l'única garantia del seu projecte empresarial.
ENISA	Línia pime	Adreçada a projectes empresarials promoguts per pimes que contemplin la modernització de la seva estructura productiva i de gestió, incloent la innovació no tecnològica.

Els principals paràmetres que cal tenir en compte a l'hora d'utilitzar finançament públic són:

- Tipus d'instruments: fons perdut, préstec amb interessos subvencionats, préstecs participatius (no convertibles o convertibles), ajudes fiscals (reducció de l'impost de societats, activació de despeses, etc.).
- Garanties: amb aval o sense.
- Mètode de retorn: fitat, devolució variable en funció de l'evolució de l'empresa.
- "Tipus de finançament": finançament del projecte, finançament de l'empresa.
- Període de finançament: 1, 2 o més anys.
- Lloc de presentació: en l'administració central, a través d'entitats acreditades, a través d'oficines bancàries, etc.

Cal tenir en compte que en general és més fàcil aconseguir fons públics si s'és una empresa de nova creació amb un producte innovador (en sentit estricte).

3.2.2 Formes de finançament privat

En general, hi ha dos tipus de finançament privat, que són el finançament bancari i els inversors privats. Cada font de finançament privat té els seus pros i contres en funció de la necessitat i la capacitat de l'empresa. Aquí veurem de forma breu les dues fonts de finançament privat mencionades anteriorment.

- Finançament bancari: el model de negoci es basa en la *mesura del risc de l'operació*. Conegut el risc, s'assumeix o no en funció de la rendibilitat esperada. Hi ha “distància” entre l'empresa i l'entitat prestadora. És a dir, l'entitat financera dóna els diners, i és l'empresari qui ho gestiona com vol i el banc o caixa no té cap control sobre això. Aquesta és una de les diferències clau si ho comparem amb una entitat de capital de risc, per exemple. El nivell de risc es basa en l'anàlisi de la història i la situació actual de la companyia. Un cop es té el model de negoci clar per al finançament bancari, podem dividir el finançament en algunes subcategories depenent del termini o quantitat del préstec. D'acord amb el criteri de termini, el curt termini inclou pòlisses de crèdit, préstecs a curt termini, etc; el llarg termini inclou crèdits hipotecaris, lísing, etc. També hi ha microcrèdits disponibles per al finançament bancari.
- Inversors privats: el model de negoci serveix per *finançar inversions* que permetin fer un gir a una companyia i incrementar la rendibilitat de l'empresa per emportar-se una part d'aquesta rendibilitat a *mitjà termini* i sempre amb vocació de *permanència temporal*. També es *juga a arriscar*, normalment no hi ha tornada si no s'aconsegueixen els objectius proposats: si l'empresa hi guanya, l'inversor hi guanya. Hi ha diversos motius pels quals els inversors privats invertirien: expectatives d'alta tornada en la inversió, diversió/aventura, tornada a la societat, creació del propi lloc de treball, diversificació de la cartera d'inversions, etc. Segons el tipus d'inversors privats, hi ha *business angels*, *family office*, inversors industrials, fons de capital de risc, etc. Segons el tipus d'instruments de la inversió, hi ha capital i préstec participatiu convertible.

4. Educació, universitat i iniciativa emprenedora: *fundraising* per fomentar l'emprenedoria en el cas de la Universitat Rovira i Virgili

En aquest informe fem menció de la formació de gent amb esperit empresarial i emprenedor, aspecte del qual ja existeixen iniciatives normalitzades i moltes altres iniciatives que s'estan implantant, o bé ja estan implantades, en molts centres d'ensenyament de la província de Tarragona.

En els últims anys, la Unió Europea ha estat considerant que el foment de l'esperit emprenedor és clau en la creació d'ocupació i en la millora de la competitivitat i el creixement econòmic. Per això s'ha instat els estats membres a fomentar l'esperit emprenedor en els seus sistemes educatius, i els ha demanat iniciatives per promoure la cultura empresarial des de l'àmbit educatiu.

La universitat ha de promoure el coneixement de l'activitat empresarial, com també ha de proporcionar als estudiants les habilitats i capacitats necessàries per crear i gestionar empreses. D'altra banda, la funció de transferència de coneixements de la universitat suposa que ha d'implicar-se en el procés de generació d'innovacions al mercat.

Si analitzem la importància de l'emprenedoria, la iniciativa empresarial i valorem l'impacte del programa de creació d'empreses, així com la seva incidència en els canvis de mentalitat i culturals de l'entorn i la promoció de l'esperit emprenedor, podem extreure'n els resultats següents.

<i>Importància i grau de consecució</i>
Evolució positiva de l'actitud emprenedora
Creació d'empreses
Creació d'ocupació
Foment de cultura emprenedora
Foment de la innovació

<i>Impacte en l'entorn</i>	<i>Impactes en el foment de l'esperit emprenedor</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Incidència social (integració de col·lectius, ocupació, etc.) • Incidència mediambiental • Impacte sobre la societat de la informació • Resultats que fomentin la innovació i l'R+D • Resultats de tipus comercial • Resultats de foment de la PIME • Resultats de la promoció d'iniciatives que associïn el món universitari amb el món empresarial • Millora d'índexs de supervivència empresarial • Promoció econòmica o industrial de determinades regions de l'entorn de l'organització 	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de replicació i imitació del model de programa/iniciativa en altres universitats • Indicador de consecució de nous fons addicionals al programa/iniciativa com a conseqüència de la seva implementació • Indicador de difusió en mitjans de comunicació i publicacions de la iniciativa de foment de la cultura emprenedora duta a terme per la universitat • Grau de satisfacció global dels participants en el programa/iniciativa i d'altres agents que hi participen

4.1 L'esperit emprenedor en l'educació i la formació professional

La Llei orgànica 5/2002, de 19 de juny, de les qualificacions i de la formació professional, estableix a l'article 3, relatiu a les finalitats del Sistema Nacional de Qualificacions i Formació Professional, la incorporació "a l'oferta formativa aquelles accions de formació que capacitin per a l'acompliment d'activitats empresarials i per compte propi, així com per al foment de les iniciatives empresarials i de l'esperit emprenedor que contemplarà totes les formes de constitució i organització de les empreses, tant si són individuals com col·lectives, i especialment les de l'economia social".

La posterior Llei orgànica 10/2002, de 23 de desembre, de qualitat de l'educació (LOCE) estableix per primera vegada en l'ensenyament les referències a l'esperit emprenedor com a principi i objectiu general del sistema educatiu. No obstant això, tots els esments s'explicitaven sota l'expressió "esperit emprenedor", sense que en cap cas es fes al·lusió expressa a l'orientació cap a la creació d'empreses (encara que se suposi), aspecte la plasmació del qual en l'LO 5/2002 era clar, exprés i unívoc relacionat no solament amb la iniciativa empresarial, sinó amb les fórmules empresarials de caràcter col·lectiu i l'economia social.

Comparació de referències a l'esperit emprenedor en la LOCE i la LOE:

<i>Llei orgànica 10/2002, de 23 de desembre, de qualitat de l'educació (LOCE)</i>	<i>Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'educació (LOE)</i>
<p>Preàmbul. L'esperit emprenedor és necessari per fer front a l'evolució de les demandes d'ocupació en el futur.</p> <p><i>Art. 1. Principis de qualitat del sistema educatiu.</i></p> <p><i>i) La capacitat dels alumnes per confiar en les seves pròpies aptituds i coneixements, desenvolupant els valors i principis bàsics de creativitat, iniciativa personal i esperit emprenedor.</i></p> <p><i>Art. 15. Objectius de l'educació primària. i) Desenvolupar l'esperit emprenedor, fomentant actituds de confiança en un mateix, sentit crític, creativitat i iniciativa personal.</i></p> <p><i>Art. 22. Objectius de l'educació secundària obligatòria. i) Consolidar l'esperit emprenedor, desenvolupant actituds de confiança en un mateix, el sentit crític, la iniciativa personal i la capacitat per planificar, prendre decisions i assumir responsabilitats.</i></p> <p><i>Art.34. Objectius del batxillerat. j) Afermar l'esperit emprenedor amb actituds de creativitat, flexibilitat, iniciativa, confiança en un mateix, sentit crític, treball en equip i esperit innovador.</i></p>	<p>Preàmbul. [...] s'ha marcat l'objectiu d'obrir aquests sistemes al món exterior, la qual cosa exigeix reforçar els llaços amb la vida laboral, amb la investigació i amb la societat i en general, desenvolupar l'esperit emprenedor, millorar l'aprenentatge d'idiomes estrangers, augmentar la mobilitat i els intercanvis i reforçar la cooperació europea.</p> <p><i>Art. 2. Finalitats educatives. f) El desenvolupament de la capacitat dels alumnes per regular el seu aprenentatge, confiar en les seves aptituds i coneixements, així com per desenvolupar la creativitat, la iniciativa personal i l'esperit emprenedor.</i></p> <p><i>Art. 23. Objectius de l'educació secundària obligatòria. g) Desenvolupar l'esperit emprenedor i la confiança en si mateix, la participació, el sentit crític, la iniciativa personal i la capacitat per aprendre a planificar, prendre decisions i assumir responsabilitats.</i></p> <p><i>Art. 33. Objectius de batxillerat. k) Afermar l'esperit emprenedor amb actituds de creativitat, flexibilitat, iniciativa, treball en equip, confiança en un mateix i sentit crític.</i></p> <p><i>Art. 40. Objectius de la formació professional. f) Analitzar l'esperit emprenedor per a l'acompliment d'activitats i iniciatives empresarials.</i></p>

Posteriorment, la Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'educació (LOE) va reiterar pràcticament les mateixes referències de l'LO 10/2002, si bé trobem a l'article 40 que es respecta l'expressió directa a l'educació tendent a la iniciativa empresarial, però limitant-la a la formació professional.

Article 40. Objectius de la formació professional. *f) Afermar l'esperit emprenedor per a l'acompliment d'activitats i iniciatives empresarials.*

Malgrat la falta de claredat en els conceptes utilitzats per a l'educació primària, secundària i batxillerat, el sistema que dissenya l'LO 2/2006 recull els principis expressats en la Carta Europea de la Petita Empresa pel que fa a l'educació en l'esperit empresarial i les noves habilitats des d'una edat primerenca. D'aquesta manera, entre els sis i dotze anys (educació primària) ja es preveu el desenvolupament de l'esperit emprenedor, i continua l'itinerari en l'educació secundària obligatòria (12-16 anys) i posteriorment en la formació professional i batxillerat.

En el desenvolupament reglamentari de l'ordenació de la formació professional, trobem les primeres referències a l'esperit emprenedor en el Reial decret 365/2004, de 5 de març, pel qual s'estableix l'ordenació general de la formació específica. A l'article 2.g sobre les finalitats de la formació professional específica, estableix:

Fomentar l'esperit emprenedor i proporcionar la formació necessària per a l'acompliment d'activitats per compte propi i empresarials, especialment en empreses d'economia social.

Posteriorment, el Reial decret 1538/2006, de 15 de desembre, pel qual s'estableix l'ordenació general de la formació professional del sistema educatiu, va derogar l'anterior, i reiterava l'objectiu d'estimu-

lar l'esperit emprenedor. Aquest reial decret manté la previsió d'incloure formació específica sobre la creació d'empreses a través d'un o diversos mòduls, però al mateix temps tractant la qüestió de manera transversal i orientant la matèria en funció de la branca professional de la qual es tracti.

Pel que fa a l'educació primària, la regulació dels seus ensenyaments mínims a través del Reial decret 1513/2006 no contempla fins ara referències a aquestes qüestions i hem de remetre'ns a l'educació secundària obligatòria i al batxillerat per trobar referències expresses en assignatures i tractament de la qüestió com a objectiu d'ambdós ensenyaments.

A partir d'aquesta regulació bàsica de l'ensenyament i la formació professional, s'han suscitat algunes iniciatives per fomentar l'esperit emprenedor en col·laboració amb diverses organitzacions en l'àmbit de l'Estat com el Consell Superior de Cambres, entitat que posseeix diverses publicacions i actuacions en la matèria, i s'ha completat la regulació dels currículums a través de la normativa autonòmica.

4.1.1 El foment de l'emprenedoria

El Govern de Catalunya ha aprovat l'Acord de mesures per a l'ocupació juvenil a Catalunya 2009-2012, que té, entre altres objectius, el foment de l'emprenedoria.

La promoció de l'emprenedoria és essencial per generar ocupació. I per aquest motiu es promou i divulga la cultura emprenedora entre els joves a través d'accions de sensibilització i formació en generació d'idees i creació d'empreses en els centres d'ensenyament i universitats.

S'introduiran continguts relacionats amb l'emprenedoria tant a la formació professional reglada com a la contínua i a l'ocupacional, amb la incorporació d'un mòdul centrat en el foment de la creació d'empreses a la meitat de l'oferta formativa.

En aquest sentit, es difon la cultura emprenedora amb la realització, entre d'altres, de prop de 80 tallers de sensibilització sobre la importància de l'economia cooperativa a centres educatius, que arribaran a uns 2.000 alumnes, i amb més de 500 tallers per any en centres de secundària, batxillerat i formació ocupacional, que arribaran a més de 10.000 joves.

També s'incorpora un mòdul de foment de la iniciativa emprenedora en un 50% de l'oferta formativa de la formació professional, que arribarà a 44.000 alumnes cada any. Properament, s'iniciarà una prova pilot que desenvoluparà un grup de 105 professors en 13 centres, que oferiran continguts sobre innovació, factors claus per emprendre, instruments de suport de l'administració, funcions bàsiques de l'empresa i el pla d'empresa, entre d'altres.

També es garanteix, mitjançant la Xarxa per a la Creació d'Empreses, una atenció individualitzada i un assessorament als joves amb un projecte emprenedor i s'ofereix suport específic a programes singulars o experimentals de suport a la creació d'empreses per part de persones joves.

Aquest acord engloba de forma integral el suport a l'activitat emprenedora en totes les fases de la creació d'empreses, des de la sensibilització en les etapes formatives fins a la consolidació empresarial. El pla es materialitza a tot el territori en la xarxa Inicia, que té el suport de 170 entitats i 298 tècnics.¹

4.1.2 Foment de l'emprenedoria en el sistema educatiu

Dins de la Direcció General de l'Educació Bàsica i el Batxillerat de Catalunya, trobem algunes propostes per fomentar els valors de l'emprenedoria a l'ESO, com ara la proposta d'"Aprendre a emprendre", on es fomenta l'emprenedoria i la comunicació en llengua estrangera. Aquesta proposta representa

¹ <http://www.gencat.cat/acordsdegovern/20090915/01.htm>.

un possible enfocament del projecte de recerca de 4rt d'ESO, on tots aquells instituts que hi vulguin participar únicament s'hi han d'inscriure. L'objectiu principal és que l'alumnat, per grups, sigui capaç de desenvolupar un projecte empresarial i de comunicar-lo en llengua anglesa (o en una altra llengua estrangera), tot fent ús de les tecnologies de la informació (TIC) i els mitjans audiovisuals (MAV). Es tracta d'una proposta de caire transversal, destinada a tot l'alumnat, independentment de l'orientació futura. Més enllà del foment de l'emprenedoria, el projecte també persegueix objectius d'identificació i millora de les capacitats personals i de treball en equip.

Al batxillerat hi consten dues assignatures amb continguts relacionats amb l'empresa i l'emprenedoria com són Economia i Economia de l'Empresa. Aquestes dues matèries es porten a terme al batxillerat de la modalitat d'Humanitats i Ciències Socials.

En formació professional es tracta la matèria vagament a FOL (Formació i Orientació Laboral), però entre els que acaben batxillerat no es dóna formació.

4.2 Universitat Rovira i Virgili i emprenedors

La Universitat Rovira i Virgili és la universitat pública de Tarragona. Com a institució d'ensenyament superior, té centres a Tarragona, Reus, Vila-seca, Tortosa i el Vendrell, que tenen com a objectius prioritaris la docència i la recerca.

En els últims anys han estat moltes les universitats que han desenvolupat noves iniciatives respecte al foment empresarial i l'emprenedoria. Distingim entre l'assessorament professional que es presta mitjançant serveis especialitzats de cada universitat i les activitats complementàries o addicionals que es porten a terme a través de càtedres, iniciatives d'*spin-off*, etc.

4.2.1 Càtedres

Les càtedres són una eina que permet potenciar la recerca, el desenvolupament i la innovació, així com treballar per diferents causes socials i culturals. Fins ara a la URV n'hi ha vuit: quatre de formalitzades amb empreses, dues amb la UNESCO i dues amb institucions.

Nosaltres ens basarem amb les dues càtedres que desenvolupen serveis empresarials i emprenedors.

CÀTEDRA SOBRE EL FOMENT DE L'EMPRENEDORIA I LA CREACIÓ D'EMPRESES

La càtedra sobre el Foment de l'Emprenedoria i la Creació d'Empreses té l'objectiu de fomentar l'esperit emprenedor i la creació d'empreses a la demarcació de Tarragona. A més, té els objectius de promoure aquest esperit emprenedor als estudiants de la URV en particular, fomentar especialment la creació d'empreses de base tecnològica, donar suport als emprenedors en la creació d'empreses i servir d'element catalitzador de les diferents entitats i organismes de l'entorn universitari amb competències en emprenedoria.

Per desenvolupar aquesta missió, les activitats de la càtedra s'articulen al voltant de quatre àmbits principals: formació d'estudiants URV mitjançant la docència, concursos d'idees, seminaris d'experiències i cursos, formació i altres col·lectius com són cursos, seminaris i tallers, suport a la creació d'empreses (identificació de projectes, suport a la creació i la supervivència empresarial) i recerca, innovació, transferència i divulgació.

La càtedra URV d'Emprenedoria està formada per tres òrgans: la direcció, la comissió de seguiment i el comitè assessor.

A més a més, els patrocinadors de la càtedra tenen un paper imprescindible per a la modernització i la competitivitat de les empreses catalanes, ja que els ofereixen un ampli ventall de serveis en camps com la implantació de noves tecnologies, la formació permanent, la promoció, el suport logístic, el foment i la projecció exterior. A més, consideren fonamental per a l'economia del Camp de Tarragona l'emprenedoria i la creació de noves empreses, sobretot les que incorporen la innovació com un factor clau per a la seva competitivitat.

Un dels cursos universitaris de formació més importants que desenvolupa la càtedra d'Emprenedoria és el Curs de Creació d'Empreses, el qual pretén despertar l'esperit emprenedor, facilitant els conceptes bàsics per a la creació d'una nova empresa amb una filosofia fonamentalment pràctica, aplicada i de participació activa dels estudiants en les sessions.

CÀTEDRA PER AL FOMENT DE LA INNOVACIÓ D'EMPRESES

La càtedra per al Foment de la Innovació d'Empreses té com a objectiu principal crear un punt d'anàlisi, reflexió i debat per promoure la innovació i la competitivitat de les empreses de la demarcació de Tarragona. Un altre objectiu de la càtedra és conèixer millor les característiques de les empreses innovadores de les comarques de Tarragona, així com les barreres i els entrebancs que troben per tirar endavant els seus projectes d'R+D+I.

Des de la càtedra es facilita l'enllaç amb els diferents parcs científics i tecnològics, grups de recerca i altres centres tecnològics, tant a escala regional com estatal o europea.

D'una banda, es duen a terme estudis i informes sobre el sistema territorial d'innovació que s'està configurant a les Terres de l'Ebre i al Camp de Tarragona, i es posa especial èmfasi en la realitat del teixit empresarial. D'altra banda, impulsarà un fòrum de debat que permeti confeccionar un resum executiu sobre les principals actuacions que cal dur a terme per millorar la incorporació sistemàtica de canvis en els productes, els mètodes de producció, les estructures organitzatives i els canals d'accés als mercats.

L'estructura organitzativa de la càtedra és la següent: el director, el comitè assessor i el personal adscrit.

4.2.2 *Activitats realitzades en relació amb el foment de l'emprenedoria i la creació d'empreses*

L'objectiu principal de la càtedra, segons el Conveni de 7 d'abril de 2010, és "fomentar l'emprenedoria i la creació d'empreses a les comarques de Tarragona, mitjançant la recerca, la formació, la promoció d'actuacions específiques i la intercooperació amb la resta d'agents que comparteixen el mateix objectiu a la demarcació".

La definició dels objectius específics del *fundraising* és:

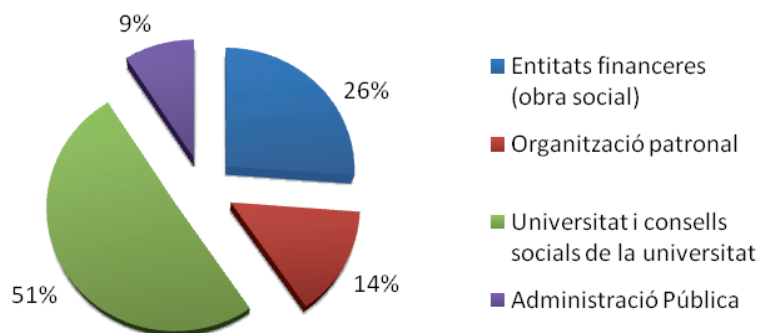
- Promoure l'esperit emprenedor a les comarques meridionals de Catalunya en general i a la comunitat universitària de la URV en particular.
- Fomentar la creació d'empreses des de la Universitat, especialment les de base tecnològica.
- Servir d'element catalitzador de les diferents entitats i organismes de l'entorn universitari amb competències en emprenedoria (FURV/CTTi, grups de recerca, centres tecnològics, parcs tecnològics, etc.).
- Catalitzar els esforços de les diferents entitats i organismes de la demarcació de Tarragona interessats en l'emprenedoria i la creació d'empreses.
- Potenciar l'estructura de l'empresa familiar i la seva capacitat emprenedora.

- Facilitar les aliances transversals entre diferents àrees de coneixement de la URV perquè, aprofitant la seva complementarietat, puguin desenvolupar iniciatives conjuntes d'emprenedoria.
- Contribuir a la creació d'empreses *spin-off* amb viabilitat tecnològica, financera i comercial.
- Aportar valor a tots els que participen en la càtedra mitjançant la transferència de coneixement, el suport tècnic i la projecció social.

4.2.3 Anàlisi de l'estructura del *fundraising* en la càtedra d'Emprenedoria i Creació d'Empreses

D'acord amb les dades de la memòria (2010-2011) i el pressupost de la càtedra d'Emprenedoria i Creació d'Empreses, es pot realitzar una anàlisi aproximada sobre l'estructura de la situació de la recaptació de fons. Com podem veure a la figura 5, els components de recaptació de fons per a la càtedra són: entitats financeres (obra social), organització patronal, universitat i consells socials de la universitat, i administració pública. Cal destacar que el pes dels components de la recaptació de fons de la universitat i consells socials de la universitat representen el 51% del total de la recaptació de fons de la càtedra, la qual cosa significa que és també la principal font de recaptació de fons per a totes les activitats dutes a terme a la càtedra. El percentatge de recaptació de fons d'entitats financeres (obra social) és igual al 26%, que és la segona font de recaptació de fons per a la càtedra. El percentatge de recaptació de fons d'organització patronal i administració pública representa el 14% i el 9%, respectivament.

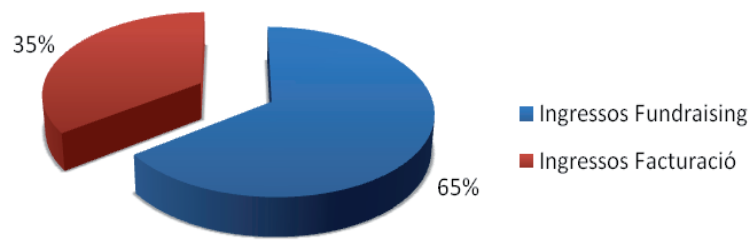
Figura 12. Components de *fundraising* de la càtedra



Font: elaboració pròpia.

D'acord amb les dades de la càtedra, també es va fer una anàlisi sobre els ingressos de recaptació de fons i els ingressos de facturació. Podem obtenir el percentatge dels ingressos de recaptació de fons, que representen el 65% dels ingressos de la càtedra i tenen un paper absolutament crucial en termes de la forma de finançament de la càtedra. Per contra, els ingressos de facturació representen el 35% dels ingressos totals de la càtedra.

Figura 13. Ingressos *fundraising* i facturació de la càtedra



Font: elaboració pròpia.

4.2.4 *Spin-off*

Una *spin-off* és una empresa de base tecnològica que es genera a la Universitat i té la participació de professors i de joves investigadors. L'objectiu és afavorir la creativitat i l'emprenedoria. Per aquest motiu, de la mà de la URV, es poden concebre idees de negoci, i la base dels seus productes o serveis és el coneixement i la tecnologia creada a la mateixa Universitat. Aquestes empreses tenen un element diferenciador respecte a unes altres, i és que la tecnologia està desenvolupada al si de la Universitat.

Actualment hi ha catorze empreses que desenvolupen la seva activitat en el marc de la URV. Entre aquestes empreses hi trobem:

- Staitec, una empresa de base tecnològica que ofereix solucions a les organitzacions per garantir la privadesa dels seus clients o usuaris en la cessió de dades personals amb finalitats estadístiques.
- També s'ha constituït en *spin-off* de la URV l'empresa Resset, la qual ofereix serveis informàtics a domicili.
- L'empresa M-Bot Solutions, SL, que dissenya, fabrica i programa robots mòbils, així com tracta també el desenvolupament de productes de base tecnològica.
- 4d Consultores és una empresa de serveis en gestió empresarial que ofereix assessorament a les empreses en les àrees de gestió de qualitat, gestió d'R+D+I i gestió de seguretat alimentària.
- L'empresa Smartoxide treballa en el desenvolupament de productes i serveis en el camp de la telefonia mòbil, domòtica en diferents àmbits, logística, solucions Linux, disseny de maquinari i consultoria en general.
- Simple, SL és una empresa de base tecnològica que ofereix productes i serveis innovadors d'èlevat valor tecnològic per a sectors molt diferents, en què destaca el sector de la indústria química i afins.
- L'empresa Enraona ofereix una prestació de serveis relatius a la creació, modificació, organització, així com qualsevol altre relatiu al desenvolupament de programadors, programari i aplicacions informàtiques.
- L'empresa Mp24 ofereix un servei de lectura de premsa a través del telèfon fix o mòbil per poder escoltar les notícies a qualsevol hora i lloc.
- Aiddea Linux és una empresa de desenvolupament i de disseny de dispositius electrònics, de PCB i de programari encastat. Dissenys a mida del client, que integren electrònica i atòmit-

zen processos d'una forma viable econòmicament. A part, estan especialitzats en aplicacions RFID per a empreses logístiques, gestió d'estocs i integració al sistema de l'empresa.

- Eidola, SL és una empresa creativa que ofereix productes i serveis que exploren noves formes d'interacció home-computador. Gràcies al caràcter innovador i experimental d'aquest tipus de tecnologies juntament amb les aportacions del seu equip de desenvolupament multidisciplinari, Eidola aporta solucions multimèdia avançades i de tractament personalitzat. Amb un alt component creatiu, Eidola facilita l'aplicació comercial de tecnologies encara desconegudes per al gran públic desenvolupant productes i serveis amb qualitats que, fins ara, no han sigut explorades pel mercat.
- L'empresa iMicroQ ofereix microsistemes integrats que permeten el pretractament i la detecció a través de biocensors d'anàlisis crítiques en la indústria alimentària, el benestar animal i el diagnòstic clínic.
- W3IS2, SL és una empresa que té per objecte el desenvolupament i la innovació en sistemes d'informació web, solucions d'Internet mòbil, consultoria, enginyeria, projectes, informes, serveis, formació i publicitat en informàtica, Internet i telecomunicacions per desenvolupar solucions per ajudar a integrar Internet mòbil en les organitzacions dels seus clients.
- Beyond Food, SL és una empresa de base tecnològica que té per objecte la comercialització d'activitats de recerca, desenvolupament i innovació per a la posada al mercat d'ingredients i productes alimentaris tecnològicament avançats. Pretenen donar un suport global a les empreses del sector de l'alimentació que estiguin interessades en els aliments funcionals.
- L'empresa NT Sensors, SL és de base tecnològica per introduir-se al mercat dels sistemes per a l'anàlisi d'ions i molècules presents en solucions aquoses, i en concret els que apliquen la tecnologia d'electrodes selectius d'ions.

5. Conclusions i recomanacions

5.1 Conclusions principals

En aquest estudi, s'han investigat els diversos aspectes enfocats a promoure les activitats i l'esperit emprenedor dins del camp del *fundraising*.

L'objectiu de portar a terme aquest estudi es justifica des de perspectives acadèmiques, emprenedores i també polítiques econòmiques (vegeu introducció). El concepte de *fundraising* és, a més a més, resumit d'acord amb diferents fonts i es pot concloure que a Espanya l'expressió de *fundraising* és: captació de fons per part de qualsevol organització, independentment de la finalitat d'aquests fons. D'acord amb aquest concepte de *fundraising*, el paper dels captadors de fons és també introduït després d'un resum exhaustiu des de la literatura.

S'analitzen les sis fases de la planificació estratègica de recaptació de fons (AEF), les quals inclouen: anàlisi de la situació actual de l'entitat, fixació d'una visió comuna, identificació del possible donant, establiment de l'estratègia de recaptació de fons aplicable a la consecució de l'objectiu marcat anteriorment, realització dels mètodes ja establerts per captar i mantenir donants, i avaluació del procés al final. Aquestes sis fases faciliten als captadors de fons la construcció d'un marc estratègic eficaç per obtenir fons. Sargeant i Jay (2004) també van generar un marc de planificació general per a la gestió de la recaptació de fons, el qual és molt pràctic en la gestió de la recaptació de fons. En el marc de Sargeant i Jay (2004), hi ha 10 fases en la planificació estratègica de recaptació de fons que s'inicia amb la identificació de la missió de l'organització i acaba amb el seguiment i control de la recaptació de fons. Encara que aquests dos enfocaments semblen molt diferents, la idea essencial és similar, que és la construcció d'una estructura clara i un sistema pel que fa als protocols i procediments de recaptació de fons amb la finalitat d'aconseguir les metes de recaptació de fons estratègicament. Una de les característiques del *fundraising* per promoure l'activitat empresarial es troba en el fet que solen adoptar projectes de recaptació de fons en lloc d'organitzar un sol esdeveniment o campanya de recaptació de fons. Per tant, és crucial entendre i dominar les claus per dissenyar un projecte eficient. El ritme de l'operació i el cicle de vida dels projectes (AEF) es presenten com: identificació, formulació, finançament, execució i, finalment, avaluació. Cada fase del cicle de vida dels projectes de recaptació de fons s'examina detalladament a fi d'aconseguir l'objectiu d'obtenir fons de manera eficient. La comprensió del cicle de vida del projecte per a la recaptació de fons ens permet observar, elaborar i avaluar cada fase dels projectes de recaptació de fons dutes a terme i controlar el ritme de manera més estratègica a fi d'aconseguir la missió final de recaptació de fons.

La necessitat de promoure l'activitat empresarial es confirma encara més d'acord amb l'enfocament de la Triple Hèlix. Tres aspectes diferents de la Triple Hèlix (Etzkowitz i Leydesdorff, 2000) es revisen i discuteixen d'acord amb la literatura actual i es revisa també la interrelació entre estat, aca-

dèmia i indústria. La teoria de la Triple Hèlix ha confirmat que pot ser aplicada com una important estratègia en la innovació tant nacional com internacional.

El *fundraising* sota el context de l'educació, la universitat i les iniciatives empresarials s'estudien, en general, i també en el cas concret de la Universitat Rovira i Virgili. A més a més, es presenta la descripció de la càtedra sobre el Foment de l'Emprenedoria i la Creació d'Empreses. Les diverses activitats dutes a terme per la càtedra s'agrupen en: formació, transferència, concursos emprenedors, recerca i divulgació. S'analitza també l'estructura de la recaptació de fons de la càtedra i d'aquesta manera arribem a la conclusió que la recaptació de fons duta a terme per la universitat i pel consell social de la universitat representa la major part (51%) del total de la recaptació de fons de la càtedra. El percentatge de recaptació de fons provinents d'entitats financeres (obra social), organització patronal i administració pública representen el 26%, el 14% i el 9% de la recaptació de fons total de la càtedra, respectivament. Referent a les característiques dels ingressos, els ingressos de la recaptació de fons i els ingressos de factures representen el 65% i el 35% dels ingressos totals de la càtedra, respectivament. De les dades analitzades, s'observa que els promotors principals per fomentar activitats emprenedores són la universitat mateix i també els consells socials de la universitat. Per contra, la font de recaptació de fons procedent de l'administració pública presenta el percentatge més petit entre totes les fonts de recaptació de fons (només el 9%) i definitivament existeix espai potencial per millorar en relació amb aquest camp.

5.2 Algunes recomanacions sobre recerca futura

Encara que hi ha molts estudis i informes sobre el tema de la recaptació de fons, n'existeixen molt pocs que realment busquin la recaptació de fons en el context de la promoció de l'activitat empresarial com a objectiu de les entitats públiques. Després de dur a terme aquest estudi, hem observat la limitació del treball actual i també ens agradaria proposar una sèrie de recomanacions i línies de recerca per al futur:

- En la literatura de la gestió de recaptació de fons, la recaptació de fons sol ser un tema estudiat per les organitzacions no lucratives en forma d'esdeveniment o activitats de campanya. Fan falta més estudis en profunditat que realment es refereixin al tema de la recaptació de fons mitjançant activitats empresarials. Per tant, es recomana que la recerca futura es dugui a terme pel que fa a aquest camp.
- Aquest estudi és només el començament d'una recerca pel que fa a la recaptació de fons amb el propòsit de promoure activitats empresarials i encara falten més dades quantitatives per a una recerca més completa. Per tant, es recomana que la futura recerca es dugui a terme mitjançant una anàlisi completa quantitativa de la situació actual de recaptació de fons en el context de la promoció d'activitats empresarials.

Bibliografía

- A Triple Helix of university-industry-government relations. The future location of research.* Book of Abstracts, Science Policy Institute, State University of New York.
- CHANGE, H. G. (2010). “El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la Universidad y empresa”. *Revista Nacional de Administración*, 1 (1): 85-94.
- CLOTAS, P. C. (2009). *Patrocinio empresarial*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- ETZKOWITZ, H. (2003): “Innovation in innovation: the Triple Helix of university-industry-government relations”. *Social Science Information*, 42 (3): 293-337.
- ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. (1997). *Universities in the global economy: a Triple Helix of university-industry-government relations*. Londres: Cassell Academic.
- (2000). “The dynamics of innovation: from national systems and «Mode 2» to a Triple Helix of university-industry-government relations”. *Research Policy*, 29 (22): 109-123.
- FABISCH, N. (2002): *Fundraising. Spenden, Sponsoring und mehr*. Munic: DTV. 2002.
- GARCÍA, F. R.; INÉS, C. R. (2009). “El papel de las universidades en el fomento de la emprendeduría turística: el caso de la Universidad de la Laguna”. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 7 (3): 359-369.
- GONZÁLEZ DE LA FE, T. (1991). “Los problemas perennes de la sociología”, dins: T. González de la Fe [ed.]. *Sociología: unidad y diversidad*. Madrid: CSIC.
- HAIBACH, M. (1998). *Handbuch Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis*. Frankfurt/ Nova York: Campus.
- KLEIN, K. (2007). *Fundraising for social change*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- LEYDESDORFF, L. (2000). “The Triple Helix: an evolutionary model of innovations”. *Research Policy*, 29 (2): 243- 255.
- (2001). “Knowledge-based innovation systems and the model of a Triple Helix of university-industry-government relations”. Disponible a: <<http://www.leydesdorf.net>>.
- (2003). “The mutual information of university-industry-government relations: an indicator of the Triple Helix dynamics”. *Scientometrics*, 58 (2): 445-467.
- (2005). “The Triple Helix model and the study of knowledge-based innovation systems”. *International Journal of Contemporary Sociology*. 42 (1): 12-27.
- (2006a). “The Knowledge-based economy and the Triple Helix model”, dins: W. Dolfsma; L. Soete [eds.]. *Reading the dynamics of a knowledge economy*. Cheltenham: Edward Elgar, p. 42-76.
- (2006b). “«While a storm is raging on the open sea»: regional development in a knowledge-based economy”. *The Journal of Technology Transfer*, 31 (1): 189-203.
- LEYDESDORFF, L.; ETZKOWITZ, H. (1996). “Emergence of a Triple Helix of university-industry-government relations”. *Science and Public Policy*, 23 (5): 279-286.

- LEYDESDORFF, L.; BESSELAAR, P. van den [eds.] (1994). *Evolutionary economics and Chaos theory: new directions in technology studies*. Londres: Pinter.
- PALENCIA-LEFLER, M. (2000). *Fundraising. El arte de captar recursos. Manual estratégico para Organizaciones No Lucrativas*. Instituto de Filantropía y Desarrollo.
- ROSSO, H. Fundraising is the gentle kind of teaching people the joy of giving. Disponible a: <http://philanthropy.iupui.edu/precourse_annualfundbuildingblock.pdf> [2005-08-09].
- SARGEANT, A.; JAY, E. (2004). *Fundraising management: analysis, planning and practice*. Londres: Routledge.
- SEILER, T. L. *Roadmap to fundraising success*. Disponible a: <<http://www.philanthropy.iupui.edu/Roadmap%20to%20Fundraising%20Success.html>> [2005- 08-12].
- SHARPE, R. F., Jr. (1999). *Planned giving simplified, the gift, the giver, and the gift planner*. Nova York: John Wiley & Sons, Inc.
- SHINN, T. (2002). "The Triple Helix and new production of knowledge: prepackaged thinking on science and technology". *Social Studies of Science*, 32 (4): 599-614.
- URSELMANN, M. (2002). *Fundraising. Erfolgreiche Strategien führender Nonprofit-Organisationen*. Berna/Stuttgart/Viena: Paul Haupt.



amb el suport de:

