



No són els diners: és la relació! La captació de recursos per a professionals de la informació

Lluís VICENTE

Director de la Biblioteca i de l'Arxiu Històric, Ateneu Barcelonès
Consultor en màrqueting i *crowdfunding*
lvicente@ateneubcn.cat

Article rebut el setembre 2016; revisat l'octubre de 2016.

Resum:

La cerca de noves vies de finançament és un repte per a biblioteques i arxius davant de la situació actual. A partir dels diversos apartats, l'article presenta aspectes i línies de treball que comparteixen les estratègies de captació de recursos, tant des del punt de vista del patrocini empresarial com de la participació de particulars amb petites aportacions. A més, es mostren alguns exemples de centres de documentació, de tècniques per a crear i mantenir la relació amb els segments i de com generar un equip de treball per a la captació.

Paraules clau:

micromecenatge (*crowdfunding*), captació de recursos, màrqueting relacional, patrocinis.

¡No es el dinero: es la relación! La captación de recursos para profesionales de la información

Resumen:

La búsqueda de nuevas vías de financiación es un reto para bibliotecas y archivos frente a la situación actual. A partir de diversos apartados, el artículo presenta aspectos y líneas de trabajo que comparten las estrategias de captación de recursos, tanto desde el punto de vista de la búsqueda del patrocinio empresarial como de la participación de particulares con pequeñas aportaciones. Además, se muestran algunos ejemplos de centros de documentación, de técnicas para crear y mantener la relación con los segmentos de aportación y de cómo generar equipos de trabajo para la captación.

Palabras clave:

micromecenazgo (*crowdfunding*), captación de recursos, marketing relacional, patrocinios.

It's not the money: it's the relationship! Crowdfunding for information professionals

Abstract:

The search for new ways to access funds is a challenge to libraries and archives. This paper describes aims and lines of action shared by fundraising strategies, such as corporate sponsorship and crowdfunding. The paper also presents examples of information centres involved in fundraising and considers the methods used to create and maintain relationships among fundraising segments and generate work teams for fundraising activities.

Keywords:

crowdfunding, fundraising, marketing relationship, sponsorship.

Introducció

La cerca de finançament extern per a qualsevol organització, sigui empresa, ONG o institució cultural, sempre ha estat una activitat habitual i necessària. No té res de nou. La novetat es dona pel nou context en què, arran de la crisi, les regles de joc han canviat. S'hi ha afegit complexitat, competència i, com a gran diferència, s'ha de pensar la cerca de finançament amb una lògica de mercat, pròpia de sectors comercials o de producció —el donant no és una persona desinteressada, és gairebé un client.

Fent una mirada panoràmica a la situació dels darrers temps, les empreses que dedicaven part dels seus beneficis a patrocinis han reduït pressupostos i aportacions. A més, han posat l'accent en programes amb un retorn directe per sobre de casos d'emergència social, innovació empresarial, recerca o grans esdeveniments esportius i lúdics. S'hi ha de sumar la reducció de recursos per subvenció, a més de l'enduriment de criteris d'accés per part de les administracions. Aquestes, seguint l'exemple d'altres països, han dedicat esforços a aprovar, tot i que sense èxit a l'Estat espanyol, legislació que doni més protagonisme a les deduccions fiscals per a les empreses donants. Finalment, dins d'aquesta panoràmica ha cobrat força la via de finançament europeu —tanmateix, es tracta d'una via llunyana i laboriosa, la qual, a més, amplia la competència a l'àmbit comunitari i demana socis (*partners*) internacionals.

Fent una mirada al nostre sector, biblioteques, centres de documentació i arxius han patit una reducció important de les seves partides pressupostàries —només cal mirar l'evolució del pressupost de la Biblioteca de Catalunya o l'Arxiu Nacional de Catalunya des de 2007 fins avui. Com a resposta, trobem diversos estudis —com per exemple l'estudi sobre *El valor econòmic de les Biblioteques Municipals de Sabadell: anàlisi del retorn a la inversió*

(ROI) del servei de biblioteca pública—¹ que se centren a demostrar el retorn de la inversió en biblioteques per a la societat. Clarament, són una mostra que els centres han començat a parlar el mateix idioma que traspua el paradigma econòmic que ens està deixant la crisi. Amb aquestes justificacions del retorn de la inversió, ¿n'hi ha prou per a obtenir recursos o com a mínim copsar l'interès dels que decideixen i poden aportar-ne de nous? Potser sí, però sembla que cal fer un pas endavant més. La captació per a serveis o projectes concrets seria un primer acostament. No hem d'oblidar les enormes potencialitats de biblioteques, centres de documentació o arxius en aquest camp —marca, comunitats, propostes de valors legítimes, respostes a problemes de la ciutadania, en són alguns exemples.

Demandar diners no és gens fàcil; aconseguir-los, tampoc, i encara menys trobar l'oportunitat, els canals i la motivació d'un possible conjunt de donants. En qualsevol cas, és un repte en què s'inicia un moviment que pot tenir beneficis col·laterals per al centre, l'equip i fins i tot per al posicionament dins del context d'aquests. Al llarg d'aquest article es mostraran algunes claus de la captació de recursos tenint present que les persones fan aportacions a les oportunitats que es generen amb un projecte nou, no tant a les necessitats derivades de l'activitat mateixa del centre. És important entendre que ens trobem davant d'un nou terreny de joc, amb normes flexibles i adaptables a cada cas o circumstància.

1. La causa: per què demanem diners?

La causa² és la raó de ser del projecte pel qual iniciem la captació. És la proposta de valor que ens fa mobilitzar i que pretén mobilitzar els patrocinadors, donants o voluntaris.

1. Albert BALLARÍN, Ferran BURGUILLOS, Núria CAMPS, «El valor econòmic de les Biblioteques Municipals de Sabadell: anàlisi del retorn a la inversió (ROI) del servei de biblioteca pública» [en línia]. Dins: *14es Jornades Catalanes d'Informació i Documentació, 3 i 4 de març de 2016* (Barcelona: COBDC, 2016), <<http://www.cobdc.net/14JCID/wp-content/uploads/comunicacions/valor-pub-bib-mpals-sabadell.pdf>> [Consulta: 25/09/2016].
2. Agustín PÉREZ LÓPEZ, *Introducción a la captación de Fondos* ([Madrid]: Asociación Española de Fundaciones, 2006).

Evidentment, la causa tindrà més interès depenent del centre. Per exemple, per a alguns, serà important cercar recursos per a digitalitzar, restaurar, processar fons o col·leccions bibliogràfiques singulars; per a d'altres, allò significatiu serà crear un nou servei que doni accés a persones amb necessitats especials o en risc d'exclusió, restaurar una sala de consulta o afavorir la creació de beques per a investigadors en una matèria determinada. La llista pot ser interminable: recollir roba per a refugiats o menjar per al Banc d'Aliments, concerts de música clàssica, restauració d'obres d'art...

La causa, la nostra causa, ha de ser singular, significativa, necessària i imprescindible. Com a mínim, des del punt de vista del centre i l'equip.

1.1. Què ha d'expressar la causa?

El desplegament del discurs de la causa té, entre molts d'altres, certs aspectes que fan de fil conductor. La causa...

1. Ha de **transformar**. Molt o poc, dependrà de l'ambició de la causa mateixa i de les limitacions dels que la motiven. Sempre s'ha de transmetre que si el projecte, pel qual s'engega una campanya de captació, no recull els recursos necessaris, s'està perdent l'oportunitat d'iniciar un camí que millorarà el món, part d'aquest o un mínim destacable. Si la causa és veritablement singular, significativa, necessària i imprescindible, algun canvi produirà, oi?
2. Ha de ser **legítima**. I ens preguntarem: no ho són totes? Sí. Lamentablement no tenim forces, recursos o interès per a lluitar per totes les causes. La causa per la qual intentarem mobilitzar les nostres comunitats s'ha de correspondre, sense cap mena de dubte, amb la missió, la visió i els objectius del centre. És legítim que una biblioteca pública vulgui captar recursos per crear un cens de persones sen-

se llar al districte o municipi? És legítim que un arxiu vulgui protestar per l'escalfament global amb un vaixell que navegui a vela com si fos Greenpeace? És legítim, però menys que altres projectes. El món de la captació de recursos està ple de competidors, tots amb les mateixes bones intencions de millorar d'alguna manera el respectiu context. La legitimitat reforça la nostra imatge, el projecte i el sentit pel qual demanem recursos.

3. Ha de ser **sostenible**. Si ens mobilitzem i volem mobilitzar, hem de tenir present que se n'espera un resultat. Un resultat satisfactori i adequat envers l'expectativa que s'ha generat. No és assumible ni permisible que una causa que rep el suport necessari per al seu assoliment fracassi per una planificació feble i poc realista. Un aportador és un client, i com a client no pot rebre un resultat disconforme amb el que s'ha promès. Es pot fracassar recollint els recursos, però no durant l'execució del projecte.
4. Ha de ser **ambiciosa**. L'ambició de canvi, de mobilitzar una comunitat i sobretot d'èxit mourà més fàcilment l'aportador, que veurà com la seva inversió no cobrirà despeses habituals —llum, calefacció...—, sinó que servirà per a crear noves oportunitats.



Figura 1. Exemple de captació de la *Viquipèdia*³

3. WIKIPEDIA [en línia] <<https://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>> [Consulta: 06/09/2016].

En aquesta línia, les peticions que ens fa la *Viquipèdia* són un exemple molt bo per a explicar la causa. Si mirem la figura 1:

1. La demanda és clara: volen seguir sent independents. La nostra aportació serà per a mantenir-la. T'expliquen per què i com es gastaran els diners. Estem parlant d'un dels portals web amb més transit del món. Ho faran bé amb la nostra aportació? Amb l'experiència que tenim com a usuaris, podem pensar que sí.
2. És legítim que una organització com la *Viquipèdia* vulgui mantenir el seu model a través del nostre suport? Bé, ja només pel seu model, podríem respondre que sí.
3. És ambiciós voler donar accés al coneixement de manera gratuïta, sense restriccions, limitacions o cost? Sense cap mena de dubte.

1.2. Per on comencem? Creació d'un mapa de valor

Coneixent per què és important la causa i quins han de ser-ne els seus elements, per on iniciem la discussió i elaboració del seu discurs?

Com a proposta, es pot plantejar treballar amb tècniques de prototipatge de nous productes o serveis. Concretament, el mapa de valor del Business Model Canvas.⁴ És utilitzat per diverses empreses emergents (*startups*), però també per empreses multinacionals.

Com es crea un mapa de valor? Es pot realitzar en una reunió d'equip amb unes 2-8 persones. Cadascun dels passos hauria de seguir una possible dinàmica de pluja d'idees: sense censura en cap moment de la pluja —només quan s'inicia el procés de síntesi—, amb un temps d'uns 5-7 minuts aproximats... La causa és la proposta de valor.

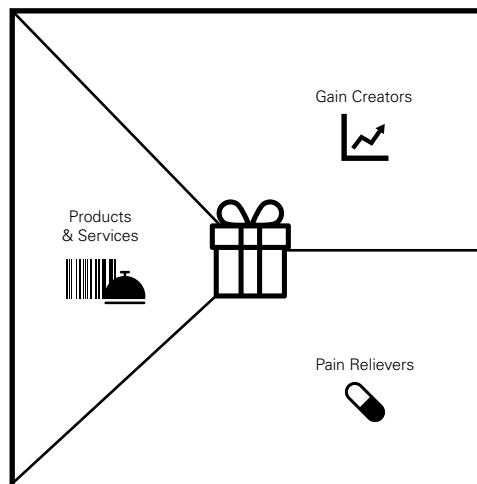


Figura 2. Esquema sobre la proposta de valor del Business Model Canvas⁵

- **Pas 1.** Identificar tots els elements que componen la proposta de valor o s'hi troben al voltant. La proposta pot servir per a ajudar un col·lectiu a realitzar alguna mena de tasca, per exemple, crear una xarxa de voluntaris que portin llibres a usuaris amb mobilitat reduïda. Els elements que componen la causa poden anar des de l'impacte al barri on s'implementa, si es genera alguna mena de material derivat, si s'amplia l'accés al préstec...
- **Pas 2.** Ordenar de més rellevants a menys tots els elements, i eliminar aquells que no tenen sentit o no són rellevants —un cop superada la fase de pluja d'idees i es treballa en fase de síntesi.
- **Pas 3.** Identificar tots els problemes que la causa resol al col·lectiu al qual va dirigida. Es tracta de fer una llista amb tots aquells problemes del beneficiari que resol o minimitza. Seguint amb el mateix exemple, la xarxa de voluntaris soluciona problemes d'incomunicació de les persones amb un tipus de discapacitat o situació mo-

4. Alexander OSTERWALDER, Yves PIGNEUR, *Business model generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers* (New Jersey: Wiley, 2010).

5. Alexander OSTERWALDER *et al.*, *Value proposition design* (New Jersey: Wiley, 2014).

Una anàlisi acurada, tant quantitativa com qualitativa, del nostre públic ens permetrà definir la millor manera de portar la campanya, els canals a través dels quals demanarem, el tipus de recompensa i la fidelització dels donants.

mentània, els fa sentir millor, ja que tenen accés a la lectura...

- **Pas 4.** Tornar-los a ordenar de més rellevants a menys (punt similar al pas 2).
- **Pas 5.** Identificar totes les oportunitats que genera la causa al col·lectiu al qual va dirigida. En aquest cas, s'està parlant de possibilitats no previstes com a solució, sinó com a millores rellevants que permetran estalviar o ampliar qualsevol activitat del beneficiari. Per exemple, el programa de voluntariat podria servir per a controlar la qualitat de vida de les persones beneficiàries; aquestes podrien ampliar el nombre de llibres que llegeixen...
- **Pas 6.** Tornar-los a ordenar de més rellevants a menys (punt similar al pas 2).

Amb totes aquestes idees, és el moment de construir el discurs de la causa. L'accent es troba a poder pensar el projecte pel qual s'iniciarà la captació en termes de benefici centrat en els destinataris.

2. El públic: a qui demanem diners?

La tenim! Una causa legítima, transformadora, sostenible i ambiciosa. N'hi ha prou? És a dir, li pot no interessar a algú fer un donatiu? Sí. El projecte, tot i ser útil i bo per a la societat, podria no tenir una bona recepció o no in-

teressar al públic del qual esperem el suport. En aquest sentit, haurem d'identificar-lo i saber quina relació hi mantenim. Hem de conèixer les comunitats, els segments i els mercats que ens haurien d'acompanyar. Acompanyament no només en diners, sinó en temps, interès, contactes que puguin fer aportacions i fins i tot que ens facin d'ambaixadors parlant de la nostra iniciativa. Una anàlisi acurada, tant quantitativa com qualitativa, del nostre públic ens permetrà definir la millor manera de portar la campanya, els canals a través dels quals demanarem, el tipus de recompensa i la fidelització dels donants.

2.1. Mètode quantitatiu: segmentació clàssica

Es pot analitzar el públic o mercat en funció de variables quantitatives, com són els grups d'edat i l'àrea geogràfica dels donants. Són segmentacions nascudes d'altres àmbits econòmics com la venda de béns de consum o serveis.⁶ Són bastant utilitzades per les organitzacions sense ànim de lucre anglosaxones. Fruit d'aquest ús, trobem diversos estudis entre els quals destaquen aquells centrats a conèixer els hàbits i les possibilitats de relació amb diversos segments d'edat.

Agafem com a exemple l'estudi *The next generation of American giving*⁷ publicat al març de 2010 —s'hi estudia la població dels Estats Units:

1. **Generació de madurs:** nascuts l'any 1945 o abans. Són 39 milions i el 79 % fan aportacions. Prefereixen rebre informació sobre projectes de captació per carta i quan donen suport a una causa poden arribar a fer aportacions durant quinze anys. Suposen una aportació anual de 32,7 milions de dòlars.
2. **Generació de boomers:** nascuts entre els anys 1946 i 1964. Són 78 milions i el 67 % fan aportacions. Prefereixen rebre informació sobre projectes de captació

6. Philip KOTLER, Kevin LANE KELLER, *Marketing management* (Cambridge: Pearson Publishers, 2015).

7. Vinay BHAGAT et al., *The next generation of American giving. A study on the contrasting charitable habits generation Y, generation X, baby boomers, and matures* [en línia] (Arlington, VA: Edge Research, 2010). <<http://www.convio.com/files/next-gen-whitepaper.pdf>> [Consulta: 06/09/2016].

a través de mitjans de comunicació clàssics (TV, diaris i ràdio) i quan hi donen suport poden arribar a fer aportacions durant tretze anys. Suposen una aportació anual de 47,7 milions de dòlars.

3. **Generació X:** nascuts entre els anys 1965 i 1980. Són 62 milions i el 52 % fan aportacions. Prefereixen rebre informació sobre projectes de captació a través de mitjans de comunicació clàssics (TV, diaris i ràdio), tot i que el boca-orella amb coneguts també és important. Quan donen suport a una causa poden arribar a fer aportacions durant set anys. Suposen una aportació anual de 28,6 milions de dòlars.
4. **Generació Y:** nascuts entre els anys 1981 i 1991. Són 51 milions i el 56 % fan aportacions. Prefereixen rebre informació sobre projectes de captació a través del boca-orella amb coneguts i a través de l'assistència a esdeveniments. Quan donen suport a una causa poden arribar a fer aportacions durant quatre anys. Suposen una aportació anual de 9,7 milions de dòlars.

A través d'enquestes i de l'observació de tendències en cada segment, l'estudi conclou que:

1. La utilització de la carta com a mitjà de captació o comunicació perd importància a mesura que el segment d'edat és més jove.
2. Els canals per a demanar i per a rebre l'aportació no han d'ésser necessàriament els mateixos. Es poden enviar cartes, fer anuncis de televisió o assistir a esdeveniments, però després la donació pot ser via web o amb una transferència directa —són els canals més utilitzats per tots els segments.
3. El lloc web de la institució que demana la donació sempre és consultat just abans de fer qualsevol aportació. Per tant, el web és un punt de referència bàsic. Les xarxes socials també són utilitzades per a contrastar la informació rebuda abans de fer una donació.

Dins del mateix estudi podem veure dades sobre la comunicació multicanal, que és important per a qualsevol iniciativa. De fet, genera confiança i aporta comoditat al donant. Finalment, podem veure quins són els canals favorits d'aportació de cada segment.

En aquest estudi no s'analitza la generació *Millennial* (nascuts a partir de 1991). Recollint altres treballs,⁸ veiem algunes dades interessants sobre aquest segment:

1. El 52 % dels enquestats s'estimen més centrar-se en programes de voluntariat que fer aportacions monetàries.
2. El 71 % han fet aportacions de roba, medicaments o joguines abans que diners.
3. El 42 % només fan aportacions a causes que els inspiren i mostren clarament quin serà el resultat final.

Pel que fa a la geografia, destaquem un estudi centrat en l'experiència d'una plataforma de micromecenatge holandesa.⁹ Entre les conclusions trobem que:

1. Els donants llunyans (50 km o més de distància del punt on es crea el projecte) fan donacions en funció dels *inputs* que tenen de les campanyes —més vídeos incrementen les seves aportacions.
2. Els donants propers (família i amics) són els que fan aportacions al principi. El seu compromís és més alt.
3. L'aplicació de noves tecnologies reforça el sentit dins de la comunitat i millora els resultats de la captació. Tot i que no millora la bretxa de la distància (la gent més propera fa més aportacions), en millora el coneixement.

2.2. Mètode quantitatiu: fonts d'informació

Si volem apropar-nos als segments dels nostres cercles més propers, tenim dues vies. Per un costat, podem tre-

8. TOP 100. *Findings from the Millennial Impact Project* [en línia]. 2016. <<http://casefoundation.org/resource/top-100-findings-from-the-millennial-impact-project>> [Consulta: 06/09/2016].

9. Ajay K. AGRAWAL, Christian CATALINI, Avi GOLDFARB, «The Geography of Crowdfunding», *SSRN Electronic Journal*, núm. 16820 (2010).

10. A. BRYMAN, E. BELL, *Business research methods*, 3a ed. (New York: Oxford University Press, 2007).

ballar amb fonts d'informació secundàries. Per exemple, estadístiques públiques, dades d'altres estudis sobre els hàbits de consum, extrapolacions d'altres...¹⁰ Per l'altre costat, tenim fonts d'informació primàries de gran valor estratègic: dades del sistema de gestió de biblioteca o d'arxiu, control de dades d'accés, dades sobre la comunicació amb els usuaris...

A partir d'aquí, comencem el nostre estudi de mercat:¹¹

1. Quin nombre de persones componen cada segment?
2. Edat, sexe, nacionalitat, nivell d'estudis?
3. On viuen?

Per afinar quan és el millor moment i quina la millor manera de fer el llançament de la campanya, ens preguntarem el següent:

1. Utilitzen els serveis? De quina manera? (regular, ocasional, infreqüent, per primer cop) Quins dies vénen i a quines hores?
2. De quina manera ens comuniquem amb cada segment?
3. En quin moment hi ha més ús dels serveis?
4. Algun segment ha augmentat la seva freqüència d'ús d'un servei?

2.3. Mètode qualitatiu: analitzar la relació

Un dels principals paradigmes del màrqueting actualment és el relacional.¹² Es prioritza l'orientació cap a la qualitat del servei, la facilitat per a crear confiança i lleialtat i implica un grau alt de contacte amb l'usuari. Exemples d'aquest paradigma a centres com els nostres són l'edició de butlletins, la dinamització de comptes a Twitter o a Facebook, en ocasions l'oferta de descomptes amb carnets de biblioteques públiques...

Des d'aquest paradigma ens podem apropar als donants i classificar-los de la manera següent:

1. **Usuaris propers: família, amics, fools..., sobretot fans:** el consum de serveis de biblioteques o d'altres centres de documentació entre comunitats d'usuaris acostuma a ser alt. Aquests tipus d'equipament generen confiança entre els usuaris i fins i tot algun tipus de reacció d'emotivitat. Això pot portar a considerar que hi ha lligams amb un públic proper i una comunitat que fins i tot podria considerar-se fan del centre. D'altra banda, hi podria haver altres comunitats properes que es comportessin de manera diferent, és a dir, comunitats sensibilitzades amb les funcions del centre però que no utilitzessin els serveis per manca de temps o per algun altre motiu. Altruistes, que volen que es continuï o es potenciï el que es fa al centre.
2. **Usuaris llunyans i poc o gens interessats..., públic potencial:** estratègicament també cal analitzar aquell públic que no ens utilitza o potser sí, però no li interessa el centre en si. Són usuaris utilitaris o inexistents. Dificilment algú que no ens utilitza o no es troba sensibilitzat amb el que fem farà una aportació. També pot ser que consideri més importants altres causes per a fer aportacions; altres causes que veritablement el portin a la mobilització. En aquest sentit, la identificació hauria de servir per a decidir si el projecte vol esmerçar esforços en aquestes comunitats o considerar campanyes diferents que permetin, en un futur, l'apropament a aquests col·lectius.
3. **Mercat de proveïdors..., patrocini i companys de viatge:** amb els proveïdors no hi ha una relació directa de sensibilització. És precisament el contrari. Tanmateix, un bon proveïdor també pot formar part d'una bossa de donants segons la mateixa natura del projecte. Es busca un proveïdor, que vol continuar oferint serveis o productes a un centre, que vol ampliar el coneixement que en tenen la resta de centres similars, que vol posicionar-se davant de la competència o que vol formar part de la comunitat.

11. Patricia H. FISHER, *Blueprint for your library marketing plan: a guide to help you survive and thrive* (Chicago: American Library Association, 2006).

12. Pedro J. REINARES LARA, J. Manuel PONZO CASADO, *Marketing relacional* (Madrid: Pearson, 2006).

4. **Públic intern..., l'equip:** és impossible plantejar un projecte de captació sense un equip, lligat directament o no al projecte, que entengui i consideri rellevant la causa i en sigui còmplice.
5. **Influenciadors:** poden ser persones o institucions rellevants de la cultura, de la política, de l'economia o fins i tot de l'esport. Poden facilitar el contacte amb grans donants o altres possibles vies de finançament. A més, poden ser un fantàstic altaveu per a la resta de comunitats. Un influenciador pot ser una institució o persona amb gran impacte en mitjans de comunicació, xarxes socials o en el dia a dia d'una comunitat que vulguem sensibilitzar. Ens pot ajudar fins i tot formant part d'un consell assessor, una comissió de captació, un grup d'amics de... Busquem els seus diners? També, però a més ens aporten valor amb el seu coneixement, la interacció amb d'altres i l'experiència.
6. **Referents i competidors:** habitualment aquests dos mercats es troben separats, però pel que fa a la captació de recursos dins del nostre àmbit són mercats complementaris. Evidentment, dos centres que cerquen diners per a projectes similars competeixen per recursos de possibles comunitats similars, però també és potser millor pensar o considerar que ens trobem davant no de competidors, sinó de centres que poden ser referència pel seu èxit o fracàs. Copiar, copiar, copiar... I un cop copiat, millorar i adaptar tot allò que es consideri.

El cicle de conferències d'autors de diverses àrees de coneixement Author Events,¹³ programa de la Free Library of Philadelphia, és un bon exemple d'aquest apropament relacional. La biblioteca pública va determinar, el 1992, que aquest cicle seria un element estratègic d'estímul a la lectura per als més de cinquanta barris als quals dóna servei. Inclou presentacions i debats amb autors, activitats paral·leles entre els assistents al cicle i els usuaris de la biblioteca, desenvolupament i selecció dels autors i temes a discutir per part de les comunitats...

Fomenta les relacions amb diferents categories a través d'accions varies dedicades a diversos públics o comunitats:

1. Creació d'un preu ajustat per entrada per a cobrir les despeses bàsiques; es va ajustar explorant el d'altres activitats culturals (per exemple, les del cinema o el teatre). S'ha buscat un preu que fomentés la participació de la comunitat més propera.
2. Es fan preus especials per adquirir entrades per a més d'una activitat, categoria anomenada Angel Package (podria ser considerat com a VIP). Les persones que compren aquest conjunt d'entrades obtenen invitacions a sopars o a d'altres esdeveniments menys concorreguts en companyia dels autors.
3. S'organitzen alguns dels esdeveniments amb una audiència menys «cultural» i més centrats en l'oci. Són gratuïts (cicles sobre la cuina del moment, efemèrides de la mateixa ciutat...). D'aquesta manera, es vol atreure el públic poc interessat en les línies habituals.
4. També es fan esdeveniments gratuïts amb autors nous, ja que aquests conferenciant tenen un cost inferior als consagrats.
5. La llibreria Joseph Fox Bookshop és on s'adquireixen monografies i publicacions periòdiques. La biblioteca, sense cost, fa promoció de l'esdeveniment en tots els seus canals de comunicació. Aquest fet destaca, ja que la llibreria fa setmanalment la llista de llibres més llegits per al *New York Times*, el *Wall Street Journal*, *Indiebound* i Bookscan. Un proveïdor de qualitat fa d'altaveu.
6. Diversos grups editorials fan patrocini a canvi de publicitat durant els cicles.
7. Fins i tot el cicle s'ha incorporat a diversos *tours* turístics que comercialitzen paquets culturals. Estem a cavall entre un patrocinador i un influenciador.
8. Diverses institucions culturals, que podrien competir amb aquest cicle i, per tant, reduir els ingressos de la biblioteca fan aportacions en patrocini.

13. Andy KAHAN, «Fundraising for public libraries with autor events». En: M. Sandra Wood (ed.), *Successful library fundraising* (London: Rowman and Littlefield, 2014).

Durant aquests vint-i-dos anys, el cicle ha creat diverses variants que reforcen i milloren la participació de les comunitats, els patrocinadors, els referents o influenciadors. Tota l'estratègia de captació es basa en el teixit amb els mercats relacionats. És un bon treball, sense cap mena de dubte.

2.4. Crear perfils: mapa d'empatia

Una de les tècniques per a entendre què pot motivar un donant és el mapa d'empatia.¹⁴ Entre d'altres, és el que es defineix com a tècnica *profiling* i busca lluitar contra estereotips, mites o creences sobre les comunitats o el públic donant. A partir de la selecció d'un segment, un tipus de comunitat o mercat, ens hem de posar en el lloc d'una persona concreta —pot ser inventada.

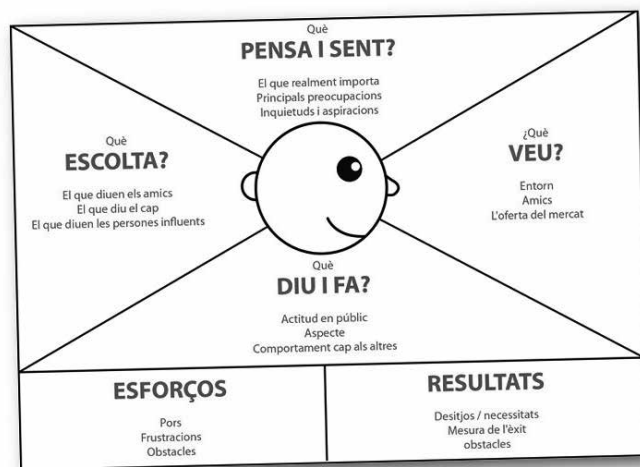


Figura 3. Mapa d'empatia

3. Comencem a planificar, actuar, avaluar... Captar!

Analitzada la causa i els públics potencials, toca actuar i moure's. Aquesta secció parlarà de micromecenatge (*crowdfunding*). Els mètodes, les tècniques o els paràmetres d'aquest tipus de captació són totalment aplicables a la cerca de micropatrocini o patrocini.

3.1. Micromecenatge... Què és?

Podem definir el «micromecenatge» com el conjunt d'acions destinades a demanar diners o recursos a un gran grup de persones amb les quals volem crear un servei o producte i, a més, compartir-ne resultat.¹⁵ No es tracta de demanar diners i prou, sinó d'aconseguir recursos de persones que volen participar, de manera activa o passiva, en la consecució d'un resultat. No se cerquen patrocini, subvencions o donacions de grans filantrops, sinó la participació de moltes persones que, amb aportacions reduïdes, facin possible un projecte de millora o creació de valor. D'aquí, la necessitat de poder explicar la causa des del punt de vista dels altres, saber quina relació mantenim i veure quins són els seus interessos.

El micromecenatge requereix el treball en tres àmbits organitzatius.¹⁶ En primer lloc, la gestió, que ha de servir per a fixar l'estratègia, la definició i el control de pressupost, la presa de decisions, la identificació de comunitats... En segon lloc, la producció, que ha de servir per a portar a terme totes les accions del projecte i el desenvolupament d'activitats. En tercer lloc, la comunicació, com a aspecte destacat, ja que té la funció de generar impacte i donar visibilitat a la causa.

14. Dave GRAY, Sunni BROWN, James MACANUDO, *Gamestorming. 83 juegos para innovadores, inconformistas y generadores del cambio* (Barcelona: Deusto, 2012).

15. Definició adaptada del *Merriam-Webster* [en línia]. <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/crowdfunding>> [Consulta: 06/09/2016].

16. Valentí ACCONCIA, *20 reglas de oro del crowdfunding* [en línia]. [Barcelona]. <<https://vanacco.com/reglas/>> [Consulta: 06/09/2016].

Cal tenir present que els esforços de micromecenatge acostumen a ser intensius, definits per campanyes i onades de difusió. No es manté a les comunitats en tensió més enllà de quaranta dies.

3.2. 4C: elements del micromecenatge

Acconcia,¹⁷ entre altres directrius o patrons, remarca l'existència de quatre pedres angulars del micromecenatge: comunitat, costos, comunicació i col·laboració. Aquests quatre conceptes es conjuguen amb les diverses fases de les campanyes de captació:

	Comunitat
Planificació	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es defineixen les maneres en què la campanya arribarà a les comunitats i a les persones més properes. 2. També s'ha d'informar les comunitats més properes del llançament de la campanya per demanar la seva col·laboració i veure quines recepció i percepció tenen.
Preparació	<ol style="list-style-type: none"> 1. S'elaboren els missatges i materials per generar impacte entre les comunitats. 2. S'eixampla la comunitat a través de comunicacions directes i precises sobre el projecte (es vol generar expectació una setmana abans del llançament).
Campanya i postcampanya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tota acció ha d'anar dirigida a mantenir i eixamplar la comunitat, tot i que aquest component té menys pes.
	Costos
Planificació i preparació	<ol style="list-style-type: none"> 1. S'ha de tenir present en ambdues fases que hi ha dos tipus de despeses: <ul style="list-style-type: none"> — De projecte: equip, comunicació, disseny, comissions de la plataforma que s'utilitzi, despeses generades pel pagament... — Relacionades amb les recompenses (producció), relacionades amb l'enviament o fiscals...
Campanya i postcampanya	<ol style="list-style-type: none"> 1. En ambdues fases s'ha de tenir cura de no trencar amb el pressupost marcat.
	Comunicació
Planificació	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir canals de comunicació i estudiar la manera de potenciar-los.
Preparació	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar un esdeveniment de llançament de la campanya. 2. Contactar amb mitjans o membres de la comunitat que ens puguin fer d'amplificadors. 3. Preparar tots els missatges, les imatges...
Campanya	<ol style="list-style-type: none"> 1. És el veritable termòmetre de si la campanya està funcionant o no. S'han de controlar els retorns als esforços comunicatius, variar l'estratègia si és necessari i esperar una conversió d'entre l'1 i el 3 % de les persones que reben l'impacte.
Postcampanya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuar la comunicació amb els donants: atendre dubtes, parlar dels resultats...
	Col·laboració
Planificació	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir quin tipus de recompensa es donarà en funció de les aportacions. 2. Treballar amb recompenses participatives i exclusives que fomentin la donació.
Preparació	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demanar retroacció a l'entorn més proper per contrastar si les recompenses realment són interessants per als donants.
Campanya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar la comunicació per part d'influenciadors i d'altres altaveus.
Postcampanya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenir els canals de comunicació amb els donants, els influenciadors i possibles interessats. 2. Mantenir relació amb la comunitat dinamitzada durant el projecte.





17. ACCONCIA.

3.3. Activitats i mètodes en general; diners, però també visibilitat



Les maneres de generar impacte poden variar en funció de les activitats o els mètodes triats. Quines activitats s'adaptin millor al nostre centre? Quines poden servir

per arribar als públics? Quines activitats fem de manera regular o en quines participem en col·laboració amb altres institucions? Quin tipus d'activitat ens podem permetre?

Agafant exemples d'altres sectors, podem trobar les estratègies següents:¹⁸

Mètode	Característiques	Exemples
1. Cara a cara: habitualment es tracta d'una xarxa de voluntaris (o captadors amb un sou baix) que expliquen l'organització, els projectes d'aquesta i la necessitat de recollir recursos específics —també poden captar socis. Aquesta conversa es realitza al carrer i en llocs amb molta confluència de públic.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destaca la visibilitat que guanya l'organització. 2. Habitualment utilitzat per a captar un públic jove. 3. Molt desgast (de cada 100, 15-20 persones s'aturen). 4. Poc èxit (només el 18 % de les persones que aporten repeteixen). 5. Tot i que es tracta de treball voluntari, es requereixen bastants recursos (captadors, en cas de no ser voluntaris; director de campanya; materials promocionals, ...). 	<p>Campanyes cícliques:</p> 
2. Guardioles o col·lectes: es tracta de campanyes intensives (un dia que pot coincidir amb la celebració internacional d'algun fet relacionat amb la causa) en què es demanen diners a través d'un estand col·locat en places o carrers amb molta confluència. També es poden deixar guardioles a diversos punts d'interès (com ara farmàcies).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Requereix un gran desplegament organitzatiu, logístic i promocional. 2. Centrat més a generar un impacte local, no global. 3. Es poden deixar guardioles a diversos tipus d'espais que estiguin relacionats amb la causa. 4. No té tant desgast de personal com l'anterior cas. 5. Acostuma a tenir poc èxit per aquesta poca relació. 6. S'han de dedicar recursos a la recollida i el manteniment de les guardioles (dóna mala imatge si la guardiola està plena o malmesa). 	
3. Anuncis en mitjans de comunicació: espais publicitaris en premsa escrita, ràdio o televisió.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Té un cost alt, sempre que no se n'aconsegueixi la gratuïtat (com si el mitjà fes una donació en espècie). En aquest cas, requereix una gran xarxa de relacions. 2. Per a tenir impacte, cal generar durant 30 dies entre 10 i 15 visionaments. 3. És recomanable la participació d'influenciadors que cridin l'atenció de l'audiència. 4. Per a fer l'anunci es requereix dedicar recursos a una agència de publicitat. 	
4. Correu postal: enviament per carta de la sol·licitud de donació (també pot ser un canal habitual d'agraïment i fidelització).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Requereix la dedicació de recursos a l'enviament i al franqueig de retorn (normalment s'inclou dins del sobre, carta, fullet, butlleta o sobre de retorn). 2. S'ha d'escriure una carta atractiva i que porti a l'acció (es pot complementar amb objectes com bolígrafs). 3. S'obtenen dades personals i bancàries amb un formulari fred, cosa que permet crear una base de dades per a la fidelització. 4. Es realitzen campanyes personalitzades, flexibles i mesurables. 	

18. Agustín PÉREZ LÓPEZ, 2006.

Mètode	Característiques	Exemples
5. Trucades: comunicació personalitzada per telèfon. Podria incloure SMS.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mètode més efectiu que la carta, però més car. 2. Es pot utilitzar per a rematar la captació, després de l'enviament d'una carta o d'un altre tipus de comunicació. 3. Permet establir un contacte directe amb la persona i, per tant, requereix molta assertivitat (mètode molt intrusiu). 4. Requereix un pla d'actuació durant la trucada (saber què es dirà i com s'actuarà davant possibles respostes). 5. S'acostuma a trucar a les tardes (després de la jornada laboral). 	 BANC DE SANG I TEIXITS
6. Venda: oferir material promocional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Venda de samarretes, clauers, bolígrafs (màrqueting indirecte). 2. S'ha de controlar la qualitat (no pot ser un producte car, però tampoc dolent). 3. Petit percentatge de benefici (en cas que no sigui comerç just). 4. Es pot fer per diversos canals: taula puntual, venda per catàleg, botiga... (requereix coneixement de les tècniques de venda i marxandatge). 	 ASOCIACIÓN PARA LA RECUPERACIÓN DE LA MEMORIA HISTÓRICA

Requereix una atenció especial l'organització d'un esdeveniment (concert, sopar benèfic...). Pot implicar un esforç descomunal a l'equip i als voluntaris, pot tenir riscos associats i resultats poc previsible. Susan Dowd¹⁹ ens dóna deu consells:

1. Pensar en gran, però tocar ràpidament de peus a terra. Si es fa un esdeveniment, s'està jugant amb la marca de la institució; per tant, no es pot fer de qualsevol manera. Si es tracta d'un sopar, el menjar no pot estar dolent o acabar-se el vi; si organitzem un concert, el so ha de ser correcte...
2. Tenir present el calendari d'altres esdeveniments en el moment de fixar la data. No ens poden fer la competència altres activitats que tinguin un públic potencial similar.
3. Planificar, planificar i planificar... Cada aspecte ha d'estar documentat, previst i amb un pla B per si passessin imprevistos.
4. No es pot realitzar un esdeveniment sense gastar. Per tant, s'ha de tenir un pressupost, ajustat i controlat.

Molts esdeveniments, més que per a captar, són una llançadora d'una campanya o volen sensibilitzar.

5. És recomanable crear un comitè de l'esdeveniment amb rols, responsabilitats i expectatives clares.
6. També es pot crear un comitè d'idees per a dinamitzar l'esdeveniment.
7. Pot semblar car, però contractar un professional de coordinació d'esdeveniments, entrenat i amb les prioritats clares, a la llarga podria ser barat.
8. Crear un «títol» i un logotip específic per a l'esdeveniment pot servir per a generar marca, situar la gent, ser un reclam.
9. Finançar part de l'esdeveniment, o part de la causa, amb la venda de tiquets i amb patrocinadors amb els quals es tingui relació.
10. Fer publicitat a través de diversos tipus de canals, no només per xarxes socials o correu electrònic. Ja hem vist que el públic és multicanal.

Finalment, fins que no passen tres edicions de l'esdeveniment, no es pot esperar tenir una audiència o una marca consolidades.

19. Susan Dowd *et al.*, *Beyond book sales. The complete guide to raising real money for your library* (Chicago: American Library Association, 2014).

3.4. Plataformes de captació en línia

Les plataformes de captació en línia són un bon vehicle per a aconseguir recursos. Més enllà de modes, seguint l'exemple d'altres països, aquestes plataformes s'estan consolidant i aporten aspectes interessants a biblioteques i arxius:

1. Assessoren en la definició i presentació dels continguts, però els continguts se'ls ha de crear la institució.
2. Tenen un impacte important dins de les comunitats, sobretot les més llunyanes, ja que tenen audiència pròpia. Aquest impacte no pot ser únic, ha d'estar reformat pels esforços de comunicació propis.
3. Si no s'aconsegueix assolir els recursos necessaris, no cobren. Tanmateix, durant un temps després del «fracàs», es dóna accés als donants per a fidelitzar l'aportació mentre es busquen altres vies.

Les plataformes acostumen a tenir un cost que està en relació amb la quantitat prevista de captació. N'hi ha moltes, però n'hem destacat tres:

Goteo ²⁰	Plataforma de captació per a projectes que proposin impulsar el coneixement, el lliure accés i el codi en obert. Té un límit per campanyes (40 dies) i té un cost derivat d'un percentatge de la quantitat demanada.	Al 2015 destaquen les dades següents: 3,8 milions d'euros recaptats 277 projectes finalitzats amb èxit 13.545 donants
Verkami ²¹	Plataforma de captació per a projectes fonamentalment culturals i de creadors independents. Té un límit per campanyes (40 dies) i té un cost derivat d'un percentatge de la quantitat demanada.	Al 2015 destaquen les dades següents: 4,8 milions d'euros recaptats 978 projectes 128.000 donants
Teaming ²²	Plataforma de microdonacions a 1 € al mes. Es generen grups de donants. El procés de captació no té límit, ni tampoc cost.	Al 2015 destaquen les dades següents: 1,6 milions d'euros recaptats 108.035 donants 5.708 grups

Les plataformes tenen una estructura que inclou aquests elements:

1. Barra de progrés de les aportacions que s'han realitzat. Veure que les aportacions creixen sempre anima a repetir o a aportar.
2. Indicadors sobre el volum d'aportadors, termini de finalització de la campanya, comptadors de quota de la campanya a través de xarxes socials. Dóna mostra del que mou el projecte.
3. Descripció del projecte en els termes que hem explicat en el primer apartat. És molt recomanable la creació de material audiovisual. Sense vídeos, les campanyes perden visibilitat i impacte.
4. Detall de les recompenses en funció del nivell d'aportació.

Volem un projecte amb una d'aquestes plataformes? Tinguem presents alguns patrons (aplicables a altres estratègies o que haurien de complementar les que fem amb les plataformes):²³

1. Els projectes que recaptin el 30 % dels seus objectius de la campanya tenen el 90 % d'opcions d'aconseguir el 100 %. Aquest percentatge fa sensació d'èxit i anima altres comunitats a fer l'aportació.
2. Les recompenses han de ser generoses, abundants i tangibles. Unes recompenses que tinguin un valor, que no un cost, superior a l'aportació motivaran els donants.
3. A partir de la recaptació del 100 % dels diners demanats, si encara queden dies de campanya, el ritme de recaptació augmenta.

20. *Goteo.org. Crowdfunding the commons* [en línia]. <<https://www.goteo.org/>> [Consulta: 06/09/2016].

21. *Verkami. Crowdfunding para amantes de la creación* [en línia]. <<https://www.verkami.com/>> [Consulta: 06/09/2016].

22. *Teaming. Micro donations 1998* [en línia]. <https://www.teaming.net/?lang=es_ES> [Consulta: 06/09/2016].

23. *Kickstarter Blog* [en línia]. <<https://www.kickstarter.com/blog>> [Consulta: 6/09/2016].

A tall d'exemple, trobem l'Archivo de Estudios Campesinos.²⁴ Es tracta d'un projecte que ha utilitzat la plataforma Goteo per a la creació d'un arxiu (creació d'eines de descripció, ordenació...):

1. L'estructuració de la descripció és prou bona. Tenim un vídeo que ens explica el projecte (el vídeo no arriba als 5 minuts). Hi ha informació quantitativa a més del vídeo.
2. Van fer dues categories de recaptació: el mínim per a poder començar i l'òptim. Es va superar l'òptim, amb una recaptació de 7.925 euros. Goteo dona aquesta opció.
3. Hi va haver 114 aportadors i 18 col·laboradors —el projecte també demanava voluntaris que donessin suport a projectes de digitalització.
4. Les recompenses estan distribuïdes en funció de l'aportació.



Figura 4. Exemple de campanya a través d'un portal de captació

Finalment, s'ha de tenir present que la plataforma ha d'anar acompanyada dels canals habituals de difusió del centre. El perfil a Twitter, Facebook, revista d'empresa, etc. han de vehicular la seva tensió informativa cap a la plataforma.

4. Els patrocinadors... Per què ens faran cas?

4.1. Deu dades que hauríem de saber abans de cercar patrocini

Com a punt de partida, agafarem el baròmetre d'empreses que ha realitzat l'Asociación Española de Fundraising²⁵ a finals de 2015. Entre els aspectes més destacats, trobem:

1. Des de 2012, els patrocini o les donacions empresarials s'han focalitzat en iniciatives de caire social, inclouen l'aplicació de la LISMI (Llei d'integració de persones amb discapacitat dins del món laboral)²⁶ i estan relacionats amb la formació, per sobre dels centrats en sostenibilitat ecològica o salut.
2. Les institucions que més aportacions reben per categoria són ONG, universitats, institucions científiques, escoles de negocis, clubs esportius i, finalment, institucions culturals (museus, biblioteques, arxius, auditoris, teatres...).
3. El tipus d'aportació que fan les empreses —moltes en fan més d'un tipus— es formalitza majoritàriament en un conveni de col·laboració (52 %), donacions puntuals (41 %) i patrocini d'esdeveniments (38 %). Hi ha un gruix d'altres vies de col·laboració que es troben per sota del 25 %. Són donacions de béns i

24. Grupo Díaz del Moral, «Archivo de Estudios Campesinos» [en línia]. *Goteo.org. Crowdfunding the commons*. <<https://www.goteo.org/project/archivo-de-estudios-campesinos/home>> [Consulta: 06/09/2016].

25. *Resultados del Informe sobre Patrocinio y Mecenazgo empresarial* [en línia] (Madrid: Asociación Española de Fundraising, 2015) <http://www.aefundraising.org/actualidad/resultados_del_informe_sobre_patrocinio_y_mecenazgo_empresarial_en_espana/> [Consulta: 06/09/2016].

26. ESPAÑA «Ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social de los minusválidos» [en línia]. *BOE*. <https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1982-9983> [Consulta: 06/09/2016].

serveis, patrocini publicitaris, gestió de xarxes de voluntaris... Aquestes vies mostren com el tipus de col·laboracions pot ser molt divers.

4. Habitualment, el gruix de decisions a favor d'un patrocini o donació d'una empresa (multinationals) es fa en l'àmbit local (48 %) o nacional (39 %). Només es requereix permís internacional en el 13 % dels casos.
5. A més, la decisió majoritàriament es pren des de posicions de direcció general (30 %), seguit de la presidència (21 %).
6. La vinculació amb el patrocinador neix principalment perquè la institució contacta amb l'empresa patrocinadora (50 %). La manera més habitual de posar-se en contacte són els correus electrònics (50 %), les cartes institucionals (46 %) o la invitació a esdeveniments organitzats per la institució (39 %). Es valoren molt positivament aquests mètodes, ja que són poc intrusius.
7. Els factors més importants a l'hora de decidir-se són que el patrocini enforteix la idea de marca (85 %), que es comparteixen valors amb la causa (73 %) o que hi ha una connexió amb la institució (65 %).
8. Les raons per a no fer aportacions, majoritàriament, són que els objectius de la donació es desvien dels del patrocinador (50 %), que la contribució que es requereix és massa elevada (36 %) o que el projecte genera baixa motivació (36 %).
9. Els beneficis fiscals per als patrocinadors no superen el 5 % en el 88 % dels casos. Únicament superen el 20 % en el 5 % dels casos.
10. El 70 % de les empreses pensen que el patrocini reforça la seva marca davant dels clients. Un 65 % també considera que reforça el sentit de marca entre treballadors de la mateixa empresa.

4.2. Ready? Go!

Depenent de la relació que tingui el nostre centre, una junta directiva d'una biblioteca o arxiu privats, coneguts..., pot ser fàcil la cerca d'un patrocini puntual. Puntual, però

no continuat al llarg del temps, oi? Un primer any, per afinitat, el podem aconseguir, però un segon, si el patrocini només es basa en el terreny personal, serà difícil.

Quan no tenim relacions o no sabem per on començar, quin seria el procés? No té gaire secret: fer una llista de possibles patrocinadors. Donar categories? Sí, una podria ser els més propers (proveïdors). Una altra, els que tinguin més diners o els que sabem que fan més aportacions. Per aquesta categoria és recomanable revisar les memòries corporatives anuals, cercant-hi el pressupost dedicat i el tipus de projectes patrocinats. Independentment de les categories que fem, s'ha d'establir un control d'empreses, si tenen fundació o no, persona de contacte, tipus de gestions realitzades, relació, etc.

En molts casos, la captació de patrocini és a porta freda, i és molt dur explicar a un director general o a la persona que se'ns posi al telèfon per què ens han de fer una aportació —tant si és un proveïdor conegut com una empresa que no ha fet res amb el nostre centre. Per sort, no serem els primers, ni els últims. Això vol dir que hi comença a haver cert costum i les empreses ràpidament atenen per determinar un no o un potser —un sí a la primera és possible, però també que ens toqui una travessa. En cas de rebre un potser, s'ha de concertar ràpidament una reunió que ens permeti explicar la nostra causa i com beneficiarà la seva empresa.

4.3. Anem de reunions: posem guapo el projecte!

Hi ha aspectes bàsics per a preparar una reunió amb un patrocinador. En primer lloc, les persones que han d'anar a demanar el patrocini, tant si és la màxima autoritat com si s'ha delegat en un segon, han de tenir clar el perquè i el com. Ambdós ajuden a clarificar el missatge i a fer tangibles els beneficis del projecte. També s'ha de preparar un conjunt de documents, que es poden enviar abans de la reunió. Copiant la cerca de finançament per a empreses emergents,²⁷ podem veure:

27. Mark Peter Davis, *The fundraising rules*. 2012.

1. Resum executiu: títol; descripció (justificació: proposta amb els problemes que resol); objectius i resultats esperats; públic objectiu / àmbit geogràfic d'actuació; projectes anteriors o similars (si poden ser nostres, millor).
2. Segona part: operativa (tasques que s'han de realitzar), a més del pressupost (despeses que genera el projecte).
3. Presentació (un altre document).

Durant tot aquest procés, es recomana tenir presents els deu aspectes següents; així caldrà:

1. Contactar només amb gent que ha patrocinat projectes similars (o no?). Es poden obrir nous segments de patrocinadors, però en general és millor començar pels que hagin patrocinat iniciatives semblants.
2. Ser clar i honest; no es pot jugar amb el temps de qui ens rebi.
3. Ser pacient, ja que no som la prioritat.
4. Donar informació de manera activa i tantes vegades com sigui necessari.
5. Considerar que una negativa no acostuma a ser res personal.
6. No molestar, sí perseguir... La frontera és petita, però s'ha d'aplicar el sentit comú.
7. Centrar-se en l'èxit del projecte, no en el propi. Ja sigui el personal o el del centre.
8. Rebre suggeriments. Com hem dit, qui ens rebi ha vist moltes propostes; val la pena escoltar l'experiència.
9. No criticar mai. L'empresa no té perquè estar interessada en el projecte.
10. Si no dóna diners, establir-hi una relació. Sempre pot formar part d'un consell assessor o ajudar-nos més endavant.

El lideratge ha de ser assertiu i preparat per a superar el fracàs de la iniciativa –hem d'estar preparats per al pitjor... El pitjor és quedar-se igual.

5. Recursos: els tenim o els hem de reestructurar?

Molts dels recursos que plantejarem en aquesta secció segurament ja es troben als centres. Per tant, s'haurien de reorientar cap a l'esforç captador. També podria ser que no els tinguéssim. Per tant, s'hauria d'iniciar el procés per a aconseguir-los.

5.1. L'equip... i equips!

Abans de parlar d'equip, hem de tenir clar que la recerca de finançament extern, tant en micromecenatge com amb la cerca de patrocini, requereix un lideratge fort. Quan en la primera part de l'article es parlava sobre quins són els components, els conceptes i les sensacions que han de traspuar la causa, volíem crear eines que afavorissin aquest lideratge amb un discurs solvent i engrescador. El lideratge ha de ser assertiu i preparat per a superar el fracàs de la iniciativa –hem d'estar preparats per al pitjor... El pitjor és quedar-se igual.

Pel que fa a l'equip, quin tipus de perfils són necessaris dins d'un equip de captació? Habitualment, les persones que treballen en una biblioteca o arxiu no es dediquen a demanar diners. Tanmateix, el seu gran valor radica en què, per un costat, són la cara visible del servei amb els usuaris i, per l'altre, tenen coneixement de la necessitat de recursos per a mantenir l'excel·lència del servei. Per tant, el personal coneix a la perfecció els donants potencials –de fet, ells són els que poden fer passar un usuari de persona que utilitza els serveis a persona que estima

la biblioteca–, creu en la causa perquè va en benefici del seu servei i, finalment, es tracta de professionals que entenen què és un projecte, amb els seus temps, objectius i casuístiques.

L'equip tècnic pot anar acompanyat d'altres tipus d'equip:²⁸

1. Consell assessor o grup de professionals amics de la biblioteca o l'arxiu. Es tracta de crear una estructura de persones amb experiència legal, financera, de màrqueting o de captació de recursos, filantrops... La idea és fer-los formar part de l'estratègia de captació amb l'objectiu de demanar consell, contactes professionals i que facin d'influenciadors.
2. Xarxa de voluntaris que poden donar un cop de mà en certes activitats o estratègies de captació. El seu temps, en realitat, ja és una mena de donació i permet tenir a prop els veritables fans del centre i dels seus projectes. Es necessita una coordinació forta, però amb empatia per tal de mantenir i eixamplar la xarxa.
3. Consultors externs? Depenent dels recursos, el context... Es pot comptar amb experts que ens permetin resoldre dubtes, ajudar a coordinar el projecte, tenir una segona opinió externa...

Agafem com a exemple la construcció de tot el pla de captació d'un cas d'èxit com és The Seattle Public Library Foundation:²⁹

- 2001: desenvolupa una proposta de pla amb l'equip. Aquest procés implica revisar els serveis i analitzar les seves oportunitats i els avantatges competitius amb altres institucions. El mateix any, el pla es posa en pràctica en mode test amb persones que després s'incorporarien a un consell assessor –creat a partir del test.
- 2002-2003: posa en pràctica el pla de captació, però amb l'accent en afavorir el coneixement dels serveis per a les comunitats identificades. Comporta la incor-

poració d'especialistes en captació, però també la formació de l'equip.

- 2004-2008: implementació del pla en tota la seva extensió i amb tot l'equip, tant el que s'hi dedica directament com el que hi té relació de manera indirecta –defet, tothom que treballa a la Biblioteca.

És extrapolable aquest cas a les nostres organitzacions? Per volum de personal i cultura de les àrees de captació, probablement és difícil arribar a aquest nivell, però marca unes línies bàsiques: quan els responsables inicien la captació de recursos han d'assegurar que l'equip, a part de dedicar hores a activitats que poden ser vistes com a alienes –«Ara ens hem de posar a demanar diners?»–, ha de conèixer el perquè i el com de la iniciativa, i ha de poder transmetre de manera unificada el missatge de la causa.

5.2. L'esforç de la comunicació

Els canals de comunicació³⁰ que utilitzarem per a donar a conèixer la causa, captar i després parlar dels resultats obtinguts en cas d'èxit vénen determinats per molts condicionants: el tipus de públic al qual volem sensibilitzar –ja hem vist que, segons la segmentació per grups d'edat, s'ha de posar l'accent en un tipus o un altre; el tipus de campanya que volem fer –si optem per realitzar un esdeveniment, no mantindrem la mateixa tensió informativa que si obrim una botiga digital amb marxandatge; la manera de recaptar els recursos –si volem fer captació en línia a través d'una plataforma, haurem de centrar-nos en xarxes socials o portals propis; pressupost amb el qual partim –les despeses repercutiran directament sobre els fons a recaptar... A més, hem de comptar amb els canals que tenim actualment –perfils a Twitter, Facebook, web corporatiu, revista d'empresa, etc. D'altra banda, recordem la recomanació de crear continguts multicanal –utilitzant mitjans més clàssics, material promocional o Internet. Tot suma, per a crear presència i difondre la nostra causa.

28. DOWD *et al.*, 2014.

29. JONNA WARD, «Taking a campaign public: the community phase of the campaign for Seattle's Public Libraries». Dins: Wood, Sandra M., *Successful library fundraising* (London: Rowman and Littlefield, 2014).

30. HEATHER MANSFIELD, *Social media for social good* (New York: McGraw Hill, 2012).

En realitat, fins al moment, moltes d'aquestes condicions ja ens han d'haver sorgit —públic, tipus de campanya i pressupost són qüestions que ja ens hem plantejat. La campanya o les iniciatives de captació poden servir per a reorientar i eixamplar el nostre espectre comunicatiu. Si ja tenim previst crear punts de llibre, targetes, bosses per a llibres, etc., per què no centrar el seu disseny com a element promocional de la causa? Si ja tenim experiència en la recollida i valoració

de dades d'ús dels nostres canals digitals, per què no aplicar-los a veure si la campanya està tenint un ressò acceptable o s'han de realitzar canvis? Fem cartes per als usuaris regularment..., per què no afegir-hi la demanda d'aportacions?

Digitalment, fem un inventari dels canals més habituals.³¹ Tenint en compte el seu impacte podem veure el següent:

Web corporatiu	<ul style="list-style-type: none"> - Utilitzeu com a centre d'informació de la causa i manteniu-hi la informació corporativa per tal de generar confiança. - Compteu amb una versió adaptada a dispositius mòbils. 	Acnur: www.acnur.org
Blog	<ul style="list-style-type: none"> - Realitzeu comentaris sobre notícies d'actualitat i rellevants per a la causa. - Compartiu entrevistes amb experts en la causa. - Feu comentaris especials sobre donants o voluntaris. 	Livestrong: http://blog.livestrong.org/
Correu electrònic / Revista d'empresa	<ul style="list-style-type: none"> - No incloeu més de 6 paràgrafs explicant la causa i fent la demanda (incloent-hi gràfics). - Incloeu l'enllaç o el botó cap a una pàgina de donació. - Assegureu-vos de l'impacte de l'assumpte. 	National Park Foundation: nationalparks.org
Youtube	<ul style="list-style-type: none"> - Creeu vídeos de presentació, d'històries dels beneficiaris de la causa, anuals explicant què s'ha aconseguit i per donar les gràcies... - Afineu amb les etiquetes de continguts. - Permeteu els comentaris als vídeos i difongueu-los a través d'altres canals (web corporatiu). 	Anaheim Ballet: https://www.youtube.com/anaheimballet
Facebook	<ul style="list-style-type: none"> - El 90 % dels impactes els generen les actualitzacions de continguts. - Expliqueu històries d'èxit relacionades amb la causa. - Crideu a l'acció a través d'imatges i vídeos. 	Humane Society of the United States: https://www.facebook.com/hsiglobal/
Twitter	<ul style="list-style-type: none"> - Feu campanyes que redirigeixin cap a un blog o un web on s'expliqui el projecte. - Prioritzeu gràfics, vídeos i imatges. - Feu publicacions en temps real, en cas de fer alguna activitat de llançament o recaptació. 	Human Rights Campaign: https://twitter.com/hrc

31. Heather Mansfield, *Mobile for good* (New York: McGraw Hill, 2012).

6. Fundraising: gràcies, gràcies... Gràcies!

Un programa o una iniciativa de captació de recursos hauria de centrar-se, primer, en la relació que es construeix entre donant i biblioteca o arxiu i, segon, en l'aportació. És a dir, centrar-se a guanyar el respecte mutu i a crear un entorn de confiança que faci que el donant cregui en el que fa el centre i vulgui preservar aquest marc d'acció.

No és gratuït; el cicle de la captació es basa en la fidelització dels donants: es demana (1), es donen les gràcies (2), es dona reconeixement al donant (3), es crea un vincle amb el donant (4)... Es torna a demanar. Però no només es donen les gràcies o es dona reconeixement, també s'ha de pensar en quin és el premi o la recompensa que s'ofereix al donant. A més, aquest ha de ser tractat com a VIC (*very important customer*).³²

6.1. Avaluació

Un cop hem acabat una campanya de captació, tocarà avaluar si l'esforç ha servit per assolir els objectius esperats. En primer lloc, quins són els objectius que volem assolir? L'únic factor d'èxit és aconseguir els recursos? Bé, a priori sí. Però n'hauríem d'avaluar altres de colaterals. Crec que és profundament recomanable mesurar si la presència dins del context del centre ha millorat, tenint en compte, també, el món digital. També cal valorar els canvis interns, la millora de processos, els canvis de mentalitat, la relació... Ens trobem dins de dimensions d'avaluació qualitativa, però que hem de refermar amb dades.

Pensant en l'avaluació quantitativa i a llarg termini, en clau *non-profit* (sense ànim de lucre) nord-americana, val la pena consultar i adaptar les eines del Fundraising

Effectiveness Project,³³ creat el 2016 per l'Association of Fundraising Professionals i el Center on Nonprofits and Philanthropy at the Urban Institute.

Effectiveness Project,³³ creat el 2016 per l'Association of Fundraising Professionals i el Center on Nonprofits and Philanthropy at the Urban Institute.

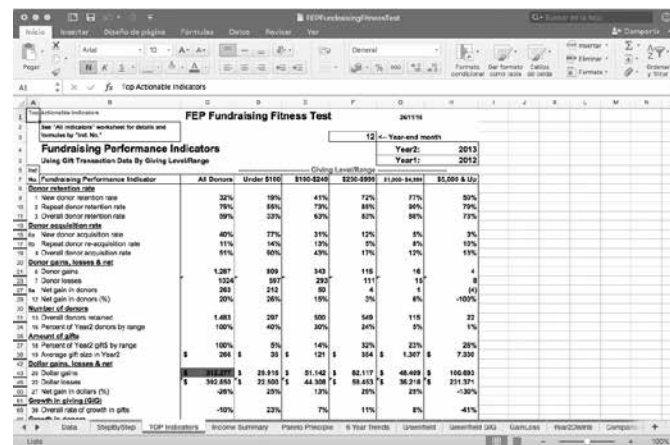


Figura 5. AFP's Growth-in-Giving (GiG) Measurement Tools

L'organització ha creat un full de càlcul que permet avaluar i mesurar l'impacte i l'èxit dels programes i les campanyes d'ONG. Entre els indicadors que conté el full de càlcul en podem trobar que ajuden a mesurar la retenció de donants fidels, els nous donants, la taxa de creixement per donant, la quantitat que aporta el donant... I així fins a 150.

32. Ken BURNETT, *Relationship fundraising. A donor based approach to the business of raising money* (Wiley, 2002).

33. *A better measure of success. How to use AFP's growth-in-giving reports to improve fundraising performance* [en línia]. (Fundraising Effectiveness Project, 2013). <<http://www.afpnet.org/Audiences/ReportsResearchDetail.cfm?ItemNumber=5181>> [Consulta: 06/09/2016].

És necessari arribar a aquest nivell? Depèn del volum, grau i recorregut del projecte o pla de captació. Estem davant d'un nivell molt alt. Hi ha altres maneres d'avaluar els objectius si només es vol fer un projecte petit. Per exemple, proposo una taula que permet controlar l'operativa del projecte:

Programa de captació	Quan?	Estratègia de captació (tasques)	Responsable/equip	Objectiu 1r any/Quantitat assolida	Objectiu 2n any/Quantitat assolida	Objectiu 3r any/Quantitat assolida

És més senzill i està centrat en les campanyes. En qualsevol cas, de la mateixa manera que tot el projecte, dependrà de la seva dimensió i els seus objectius.

Finalment, quan s'han de definir les formes d'avaluació de la iniciativa? Quan es defineix el projecte seria la resposta més adequada, però si no hem realitzat mai un projecte podrien existir factors d'èxit que no ens havíem plantejat i que apareguin durant el procés mateix. En conclusió, hem d'avaluar la recaptació, però no només aquesta, si volem mesurar l'èxit o el fracàs.

6.2. Comencem la nostra relació: agraïment i reconeixement?

Hi ha algunes normes que s'haurien de seguir en el moment de donar les gràcies. En primer lloc, agrair l'aportació en 24-48 hores.³⁴ En segon lloc, assegurar-se que el donant sap que la seva aportació serà molt útil, però també que els serveis que donem són bons i destacables. En tercer lloc, informar com es pot participar en altres iniciatives o gaudir dels serveis. Com articular aquests passos? Amb una carta en paper, un correu electrònic, una trucada, una nota manuscrita o una visita... La manera serà definida pel segment que ens ha fet l'aportació,

pels canals de comunicació utilitzats pel mateix projecte de captació o pels interessos del centre. La carta en paper és un mètode clàssic. El correu electrònic pot ser més còmode, però pot passar una mica més desaperbut i pot ser un més de tants. La trucada és una manera que pot sorprendre el donant, ja que habitualment quan se'l truca és per demanar. La nota manuscrita indica una atenció encara molt més personalitzada. La visita ja requereix una gran quantitat de temps.

Pel que fa al reconeixement, és un pas més. Depenent de les possibilitats del centre i dels seus interessos hi ha diverses modalitats:

1. Creació d'un grup de donants, amb trobades anuals per a donar les gràcies, però també per iniciar campanyes de donació. Es poden crear grups segons el nivell de donació —els grans donants poden ser de platí, i així en una gradació de donants d'or, de plata o de bronze... Això pot afavorir que un donant d'un nivell es motivi a passar a un nivell superior.
2. Reconeixement en publicacions com ara memòries institucionals. També amb cartells o plaques dins del centre... Cal donar-hi visibilitat, popularitat i, a més, pot motivar altres donants. Depenent del segment de donant, se'n fa promoció, o no, a través del lloc web o els perfils de la institució a les xarxes socials.
3. Comunicació periòdica a través de cartes o en la revista d'empresa. Pot ser una eina molt útil per a fer arribar les novetats sobre el projecte per al que han fet la donació o sobre les activitats i els beneficis de formar part del grup de donants.
4. Recerca del contacte personal. Els donants valoren l'atenció personalitzada i el temps dels responsables del projecte, campanyes o centres.
5. Realització d'alguna activitat singular, especial o diferent del centre, que inclogui aquesta sensació de *premium*.
6. Regals d'algun tipus que tinguin relació amb les campanyes.

34. Dowd, 2014.

Finalment, l'agraïment el pot fer la màxima autoritat del centre, però també es pot delegar en una persona beneficiària de la iniciativa. Aquesta segona opció de ben segur que pot aportar un gran impacte davant el donant, ja que coneixerà de primera mà la persona per la qual ha fet una aportació.

6.3. Recompenses

Les recompenses poden tenir un rol important a l'hora de motivar una donació. Pot semblar lleig que algú només aporti per rebre alguna cosa a canvi, però és la realitat. Alguns dels consells a l'hora de plantejar-ne són:³⁵

1. Una recompensa ben triada ha de tenir un punt d'exclusivitat, de limitació, i ha d'aportar un cert valor afegit. Oferir un premi exclusiu requereix dosis altes de creativitat i aportar un valor molt especial. La limitació implica que la recompensa no estigui disponible sempre i que la quantitat sigui limitada, s'acaben. El valor afegit es generarà si la recompensa cobreix una necessitat del donant. Per exemple, es podria plantejar que un donant rebés un llibre signat per l'autor o tingués accés a un tipus de servei únic.
2. Una recompensa ha de ser generosa, abundant i tangible. L'abundància ha d'anar en relació amb el tipus d'aportació realitzada; com més gran, més abundant serà la recompensa. La generositat es relaciona amb el fet que el valor percebut de la recompensa sigui més gran que el de l'aportació; el donant ha de pensar que hi està guanyant. La tangibilitat es refereix al fet que les recompenses siguin reals i el donant tingui clar que les rebrà.
3. Una recompensa pot ser col·laborativa. Sí s'està aportant per a la creació d'un cicle, llibre o treball musical, la recompensa és accedir al contingut final.

Un bon exemple de la política de recompenses la trobem en la iniciativa del Museu d'Art Nacional de Catalunya amb la seva campanya *Salvem el violinista*. Es tracta d'una campanya llançada per a la restauració de l'escultura de Pablo Gargallo, que pateix un procés corrosiu intern. La restauració i el tractament costava uns 46.000 euros.³⁶

Contrapartides segons la donació

	15 €	25 €	50 €	100 €	150 €	300 €	1.000 €
Fins al 75% de desgravació fiscal	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Diploma acreditatiu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Visibilitat del nom de tots els donants	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Invitació a l'acte públic d'agraïment	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Visita privada al taller de restauració					✓	✓	✓
Carnet d'Amic Bàsic		✓					
Carnet d'Amic Individual			✓				
Carnet d'Amic Dual				✓			
Carnet d'Amic Col·laborador					✓		
Carnet d'Amic Protector						✓	
Carnet d'Amic Benefactor							✓

Figura 6. Imatge de les recompenses

Podem veure com, en funció de la quantitat aportada, la recompensa és més gran i inclou una relació amb el Museu diferent. També cal remarcar que hi manca la limitació; tothom pot ser un Amic Benefactor. En la imatge, la política de diferenciació entre grans donants i petits és clara. A més donació, més recompensa.

35. *Crowdacy*. *You think, we crowd* [en línia]. <<http://www.crowdacy.com/la-regla-gta-de-las-recompensas-crowdfunding/>> [Consulta: 06/09/2016].

36. *Amics del MNAC* [en línia]. <<http://www.amicsdelmnac.org/>> [Consulta: 06/09/2016].

7. Conclusió... Molt, molt breu!

I ara, després de tot aquest camí, potser que justifiquem per què els diners no són importants i sí la relació. Si fem un repàs de tot el que hauríem d'haver treballat per al nostre projecte de captació:

1. Hem millorat la manera amb la qual volem presentar un projecte, buscant què té de transformador, legítim, sostenible i ambiciós. Hem utilitzat eines de prototipatge per a exprimir al màxim el valor de la proposta. Per tant, ens hem mirat un servei o producte, l'hem posat cap per avall, hem vist què soluciona i quines oportunitats genera. La nostra causa és forta i hem reforçat el nostre discurs.
2. Hem realitzat un estudi de mercat quantitatiu i qualitatiu, buscant dades que permetin identificar segments, però també catalogant-los en funció de la relació i, finalment, hem creat un perfil de cada membre d'aquest sector. Coneixem perfectament els nostres mercats.
3. Hem escollit una estratègia de captació basada en el patrocini o el micromecenatge. Hem valorat quins mètodes són els més adequats per al nostre centre. Sabem quins són alguns dels patrons de comportament dels donants i quins els punts clau. Hem reforçat les nostres habilitats i perspectives en la gestió de projectes o activitats.
4. Hem fet veure al nostre equip el valor de la marca, dels serveis i del màrqueting com a elements de gestió que van més enllà dels serveis habituals. Ens hem rodejat de professionals que aporten coneixements que no tenim i els hem fet sentir especials. Hem sumat maneres de veure el dia a dia i hem afegit nous perfils.
5. Hem analitzat la nostra comunicació i hem reforçat els nostres espais de relació amb diverses comunitats.
6. Hem millorat la nostra recepció amb el públic que hem mobilitzat, redundant en la nostra marca de centre sostenible, solvent i interessat amb el que l'envolta. També hem fidelitzat tothom que ha volgut participar amb nosaltres.

I ara, què passa si no aconseguim el 100 % del finançament necessari per a portar a terme el nostre projecte? Doncs que els efectes col·laterals d'aquest camí iniciàtic a la recerca de nous recursos semblen tant importants o més que aconseguir aquest 100 %. Captar haurà estat dur, però hem canviat alguna cosa dins del nostre arxiu o biblioteca.

Bibliografia

A better measure of success: How to use AFP's growth-in-giving reports to improve fundraising performance [en línia]. Fundraising Effectiveness Project, 2013. <<http://www.afpnet.org//Audiences/ReportsResearchDetail.cfm?ItemNumber=5181>> [Consulta: 06/09/2016].

ACCONCIA, Valentí. *20 reglas de oro del crowdfunding* [en línia]. Barcelona. <<https://vanacco.com/reglas/>> [Consulta: 06/09/2016].

AGRAWAL, Ajay K.; CATALINI, Christian; GOLDFARB, Avi. «The Geography of Crowdfunding». *SSRN Electronic Journal*, núm. 16820 (2010).

Amics del MNAC [en línia]. <<http://www.amicsdelmnac.org/>> [Consulta: 06/09/2016].

BALLARÍN, Albert; BURGUILLOS, Ferran; CAMPS, Núria. «El valor econòmic de les Biblioteques Municipals de Sabadell: anàlisi del retorn a la inversió (ROI) del servei de biblioteca pública» [en línia]. Dins: *14es Jornades Catalanes d'Informació i Documentació, 3 i 4 de març de 2016*. Barcelona: COBDC, 2016. <<http://www.cobdc.net/14JCID/wp-content/uploads/comunicacions/valor-pub-bib-mpals-sabadell.pdf>> [Consulta: 01/09/2016].

BHAGAT, Vinay; et al. *The next generation of American giving: A study on the contrasting charitable habits generation Y, generation X, baby boomers, and matures* [en línia]. Arlington, VA: Edge Research, 2010. <<http://www.convio.com/files/next-gen-whitepaper.pdf>> [Consulta: 06/09/2016].

BORRAS, Irene. *Change the world* [en línia]. <<http://causes.cat/?lang=es/>> [Consulta: 06/09/2016].

BRYMAN, A.; BELL, E. *Business research methods*. New York: Oxford University Press, 2007.

BURNETT, Ken. *Relationship fundraising: A donor based approach to the business of raising money*. Wiley, 2002.

CIALDINI, R. B. *Influence: Science and practice*. Boston: Allyn & Bacon, 2001.

Clúster Fesabid [en línia]. <<http://www.fesabid.org/federacion/cluster-fesabid>> [Consulta: 06/09/2016].

Coemprendre [en línia]. <<https://coemprendre.files.wordpress.com/2013/10/mapa-empatia-fitxa.jpg>> [Consulta: 06/09/2016].

Crowdacyy: *You think, we crowd* [en línia]. <<http://www.crowdacy.com/la-regla-gta-de-las-recompensas-crowdfunding/>> [Consulta: 06/09/2016].

DAVIS, Mark Peter. *The fundraising rules*. 2012.

DOWD, Susan; et al. *Beyond book sales: The complete guide to raising real money for your library*. Chicago: American Library Association, 2014.

FISHER, Patricia H. *Blueprint for your library marketing plan: A guide to help you survive and thrive*. Chicago: American Library Association, 2006.

FUAN, L.; NICHOLLS, J. A. F. «Transactional or relationship marketing: determinants of strategic choices». *Journal of Marketing Management*, núm. 16 (5) (2000), p. 449-464. *Goteo.org: Crowdfunding the commons*. <<https://www.goteo.org/>> [Consulta: 06/09/2016].

GRACE, Kay Sprinkel. *Beyond fund raising: New strategies for innovation and investment in nonprofits*. New York: John P. Wiley & Sons, 1997.

GRAY, Dave; BROWN, Sunni; MACANUDO, James. *Gamestorming: 83 juegos para innovadores, inconformistas y generadores del cambio*. Barcelona: Deusto, 2012.

GRÖNROOS, C. «*Quo vadis, marketing? Towards a relationship marketing paradigm*». *Journal of Marketing Management* núm. 10 (5) (1994), p. 347-360.

«Relationship marketing: strategic and tactical implications». *Management Decision*, núm. 34 (3) (1996), p. 5-14.

GRUPO DÍAZ DEL MORAL. «Archivo de Estudios Campesinos». Dins: *Goteo.org: Crowdfunding the commons* [en línia]. <<https://www.goteo.org/project/archivo-de-estudios-campesinos/home>> [Consulta: 06/09/2016].

JORNADES CATALANES D'INFORMACIÓ I DOCUMENTACIÓ (14es: 2016: Barcelona, Catalunya). *14es Jornades Catalanes d'Informació i Documentació*. <http://cobdc.net/14JCID/?page_id=464> [Consulta: 06/09/2016].

KAHAN, Andy. «Fundraising for public libraries with autor events». Dins: Wood, Sandra M. (ed.). *Successful library fundraising*. London: Rowman and Littlefield, 2014.

Kickstarter Blog [en línia]. <<https://www.kickstarter.com/blog>> [Consulta: 06/09/2016].

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Cambridge: Pearson Publishers, 2015.

ESPAÑA «Ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social de los minusválidos» [en línia]. *BOE*. <https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1982-9983> [Consulta: 06/09/2016].

Little Green [en línia]. <<http://www.littlegreenlight.com/blog/nonprofit-crm>> [Consulta: 06/09/2016].

MANSFIELD, Heather. *Mobile for good*. New York: McGraw Hill, 2012. *Social media for social good*. New York: McGraw Hill, 2012.

MARTÍNEZ-CASTIGNANI, Enric. *Travel with Opera* [en línia]. <<http://travelwithopera.wordpress.com/>> [Consulta: 06/09/2016].

O'MALLEY, L.; TYNAN, C. «Relationship marketing in consumer markets-rhetoric or reality?» *European Journal of Marketing*, núm. 34 (7) (2000), p. 797-815.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: Wiley, 2010.

OSTERWALDER, Alex; —[et al.] *Value proposition design*. New Jersey: Wiley, 2014.

PÉREZ LÓPEZ, Agustín. *Introducción a la captación de Fondos*. [Madrid]: Asociación Española de Fundaciones, 2006.

RAGGIO, R.; WALZ, A. M.; GODBOLE, M. B.; FOLSE, J. A. G. «Gratitude in relationship marketing: theoretical development and directions for future research». *Marketing Faculty Publications*, núm. 48 (1/2) (2014), p. 2-24.

REINARES LARA, Pedro J.; PONZOA CASADO, J. Manuel. *Marketing relacional*. Madrid: Pearson, 2006.

Resultados del Informe sobre Patrocinio y Mecenazgo Empresarial [en línia]. Madrid: Asociación Española de Fundraising, 2015. <http://www.aefundraising.org/actualidad/resultados_del_informe_sobre_patrocinio_y_mecenazgo_empresarial_en_espana/> [Consulta: 06/09/2016].

SERVER-SASTRE, Adán; VICENTE-HERNÁNDEZ, Lluís. «Apadrina un llibre!, captar fondos generando experiencia». Comunicació presentada a les 2es Jornades Valencianes de Documentació, Valencia (Spain), 17-18 October 2013. [Pòster]

Teaming: Micro donations 1998 [en línia]. <https://www.teaming.net/?lang=es_ES> [Consulta: 06/09/2016].

Top 100: Findings from the Millennial Impact Project [en línia]. 2016. <<http://casefoundation.org/resource/top-100-findings-from-the-millennial-impact-project>> [Consulta: 06/09/2016].

Universo crowdfunding [en línia]. <<http://www.universocrowdfunding.com/>> [Consulta: 31/03/2014].

Verkami: Crowdfunding para amantes de la creación [en línia]. <<https://www.verkami.com/>> [Consulta: 06/09/2016].

WARD, Jonna. «Taking a campaign public: the community phase of the campaign for Seattle's Public Libraries». Dins: Wood, Sandra M. (ed.). *Successful Library Fundraising*. London: Rowman and Littlefield, 2014.

Wikipedia [en línia]. <<https://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>> [Consulta: 06/09/2016]. ■