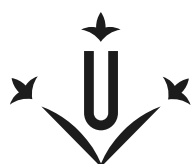


STARTUP

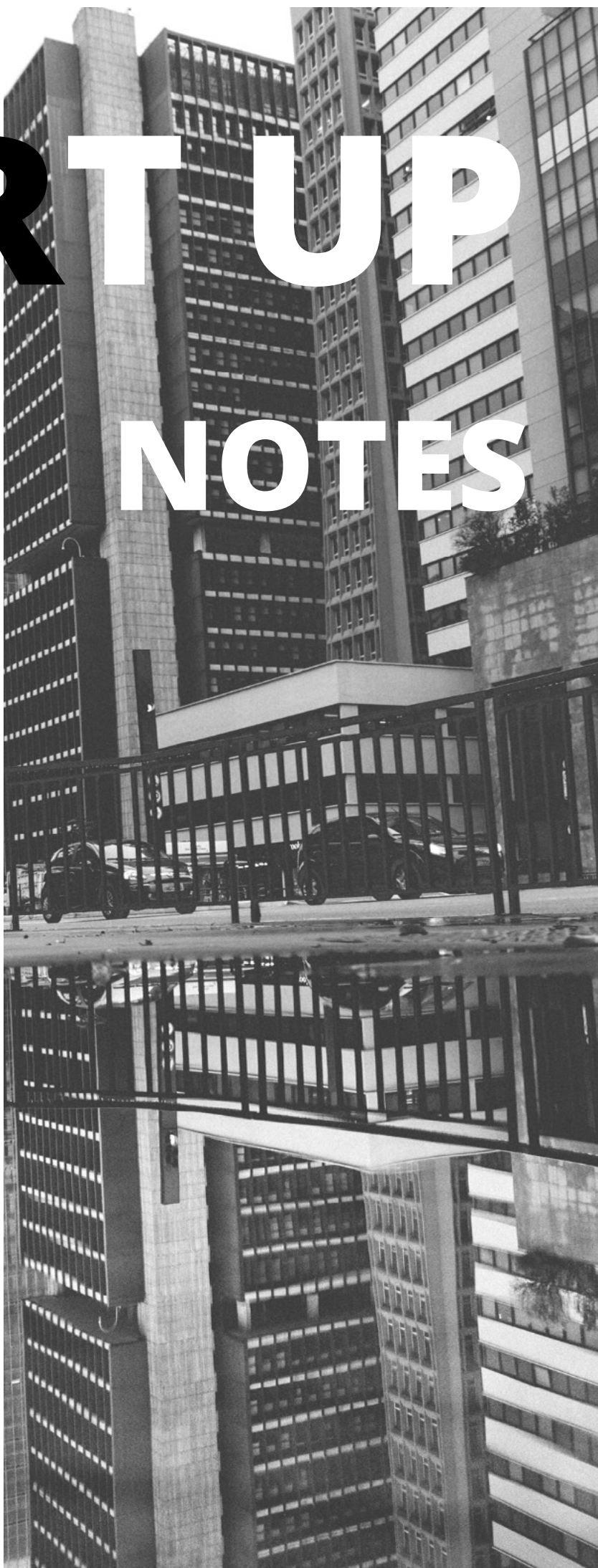
NOTES

Desembre 2019

Núm. 01



Universitat de Lleida
Càtedra Santander
d'Emprenedoria Universitària



COMITÈ EDITORIAL

DIRECTOR

Ramon Saladrígues Solé
(Departament d'Administració d'Empreses
de la Universitat de Lleida)

SECRETARI

Jose Manuel Alonso
(Departament d'Administració d'Empreses
de la Universitat de Lleida)

VOCALS

Ferran Badia Pascual
(Departament de Medi Ambient i Ciències del Sòl
de la Universitat de Lleida)

José Luis Gallizo
(Departament d'Administració d'Empreses
de la Universitat de Lleida)

Mercè Sala Rios
(Departament d'Economia Aplicada
de la Universitat de Lleida)

START UP

NOTES

Núm. 1
Desembre 2019

Universitat de Lleida
Càtedra Santander d'Emprenedoria Universitària

Edita: Càtedra Santander d'Emprenedoria Universitària
www.catedraemprenedoria.udl.cat
Contacte: infocatempren@udl.cat

Disseny i maquetació: Edicions i Publicacions de la UdL

ISSN 2696-2489



Aquest treball està sota la
licència: Reconeixement 4.0
Internacional (CC BY 4.0).
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>

Índex

Presentació.....	7
------------------	---

INFORME

Informe 2019 sobre la creació d'empreses a la demarcació de Lleida, període 2008-2014	11
Ramon Saladrigues Solé, Mercè Sala Rios, Lourdes Borrell Claveria	

ARTICLES

Innovació i creativitat a l'empresa.....	33
Jaume Valls Pasola	
An introduction to the study on start-up success	51
Yehui Tong, Ramon Saladrigues Solé	
Aspectes a tenir en compte per l'emprenedor en la cerca d'inversors pel seu projecte.....	67
Pere Segarra Roca	

CAS D'ESTUDI

Planificació estratègica: un model d'organització de futur. El cas de l'Associació Alba.....	77
Maite Trepas Burgués	

Presentació

En aquest primer número de la revista es presenten 5 treballs relacionats amb aspectes de màxim interès de l'emprenedoria, distribuïts de la següent manera: un informe sobre la creació d'empreses a la demarcació de Lleida; tres articles sobre temes d'actualitat en el camp de l'emprenedoria, com ho són la innovació i la creativitat, els factors determinant de l'èxit de les *start-ups* i els aspectes que cal tenir en compte per aconseguir que els inversors apostin pel teu projecte empresarial; i, finalment, un cas d'estudi sobre la planificació estratègica en un veritable cas d'intraemprenedoria social.

L'Informe 2019 sobre la Creació d'Empreses a la Demarcació de Lleida, període 2008-2014 és un estudi elaborat per la Càtedra Santander d'Emprenedoria Universitària en col·laboració amb la Fundació Universitat de Lleida, i que ha estat elaborat per Ramon Saladrígues, Mercè Sala i Lourdes Borrell, és a dir, per membres d'ambdues entitats. L'informe analitza la creació d'empreses a la demarcació de Lleida amb dades que provenen majoritàriament del BORME i del Registre Mercantil, amb les que s'han analitzat 2.901 societats mercantils amb forma jurídica Societat Anònima (SA) i Societat Limitada (SL) constituïdes amb seu a la demarcació de Lleida entre l'1 de gener del 2008 i el 31 de desembre de 2014. S'analitza la classificació sectorial i l'evolució al llarg del període d'estudi, la taxa de supervivència, la xifra de negocis i la generació d'ocupació. L'anàlisi de la supervivència empresarial és l'element que explica que el període d'estudi finalitzi l'any 2014, donat que es necessita un horitzó temporal prou llarg per observar si l'empresa ha pogut sobreviure uns anys després de la seva constitució.

El primer dels tres articles versa sobre la innovació i la creativitat a l'empresa i ve signat per Jaume Valls, catedràtic d'Organització d'Empreses de la UB i director de la Càtedra d'Emprenedoria de la UB. L'article reflexiona sobre una visió àmplia de la innovació que va més enllà de la seva dimensió tecnològica, i l'explora en contextos d'innovació oberta, amb nombrosos exemples d'empreses creatives. L'article aborda també el canvas de la creativitat i la intraemprenedoria en contextos d'innovació i creativitat.

El segon article porta per títol "An introduction to the study on start-up succes" de Yehui Tong i Ramon Saladrígues i tracta l'èxit, mesurat com a supervivència, en la creació de noves empreses. Els autors aborden les teories relacionades amb els factors determinats de l'èxit de les *start-ups*, sense oblidar les relacions que s'estableixen entre la supervivència, la rendibilitat i el creixement.

El tercer article ve signat per l'economista Pere Segarra i identifica els aspectes que cal tenir en compte per l'emprenedor si vol captar inversors per al seu projecte. L'article és d'enorme interès perquè dona respostes a una de les principals limitacions amb què es troben els emprenedors: la manca de finançament. Aquest treball té la virtut de tenir un enfocament molt pràctic, atès que és resultat del treball que durant anys ha portat a terme l'autor en els processos de selecció de projectes empresarials per a ser presentats a les rondes d'inversió.

Finalment, aquest primer número de la revista clou amb un cas d'estudi, el de l'Associació Alba i la planificació del seu model d'organització de futur. El cas d'estudi està signat per Maite Trepas,

directora-gerent del Grup Alba, i descriu com han plantejat el nou model organitzatiu a través d'una planificació estratègica durant el període 2016-2020. L'autora visualitza els grans reptes, els agents implicats i els eixos de treball, i ho fa en el marc dels grans objectius de l'associació: el benestar de les persones, la xarxa, la innovació i la millora contínua, l'economia social i l'ètica.

Lleida, 1 de desembre de 2019

Ramon Saladrígues Solé

Director de la Revista Start Up Notes



INFORME

Informe 2019 sobre la Creació d'Empreses a la Demarcació de Lleida, període 2008-2014¹

Ramon Saladrigues Solé - Universitat de Lleida

Mercè Sala Rios - Universitat de Lleida

Lourdes Borrell Claveria - Universitat de Lleida

1. Introducció

En certa manera la vida dels negocis no és diferent de la dels éssers vius: les empreses naixen, creixen, algunes es reproduïxen i, finalment, moren.

La intensitat en què cada una d'aquestes etapes s'esdevé determina l'evolució de l'economia. En particular, en els estadis inicials, hom parla de la taxa de natalitat de les empreses i de la taxa de supervivència. Assegurada la supervivència inicial, posem la mirada en el creixement empresarial, la innovació i la diversificació, que unes vegades expliquen les adquisicions, fusions i aliances estratègiques, mentre altres vegades justifiquen les escissions. Finalment, factors com el risc, els errors d'estratègia, la competència, o la manca d'adaptació als canvis dels mercats, entre altres, condueixen a la mort o desaparició de l'empresa.

La taxa de natalitat i la taxa de supervivència en els primers anys de vida de l'empresa han estat objecte d'estudi de l'emprenedoria. El present informe s'emmarca precisament en l'estudi de la creació d'empreses a la demarcació de Lleida.

El període d'estudi d'aquest informe, que engloba des de l'any 2008 fins al 2014 és un període caracteritzat per canvis constants, per la incertesa, per l'aparició de noves tecnologies, lligades a les tecnologies de la informació i la comunicació i, en general, a la revolució digital, però també a nous materials, a la nano tecnologia i als avenços científics i tecnològics. Potser com mai abans, les noves idees innovadores han trobat, en aquest període de canvis, les condicions idònies per mirar de ser explotades pels emprenedors.

Paral·lelament, durant aquest període, el suport a l'emprenedoria i a la creació d'empreses s'ha reforçat de manera molt significativa: polítiques de promoció de l'emprenedoria, agents de promoció econòmica que donen suport a projectes emprenedors, incubadores repartides pel territori i la incorporació del fet emprenedor en l'ensenyament secundari i universitari, són algunes de les característiques que defineixen el període que va des de l'inici de la crisi econòmica – 2008- fins a l'actualitat.

1. Aquest informe és una col·laboració de la Càtedra Santander d'Emprenedoria Universitària i la Fundació Universitat de Lleida.

Aquest informe analitza la creació d'empreses a la demarcació de Lleida a través de l'anàlisi dels estats financers que les societats mercantils dipositen al registre mercantil, durant el període 2008-2014, és a dir, durant el període de crisi econòmica i la transició cap a l'etapa de discret creixement actual.

Les dades analitzades sobre la creació de noves empreses s'han obtingut de la base de dades del Sistema d'Anàlisi de Balanços Ibèrics (SABI), amb dades que provenen majoritàriament del BORME i del Registre Mercantil, i amb les que s'han analitzat 2.901 societats mercantils amb forma jurídica Societat Anònima (SA) i Societat Limitada (SL) constituïdes amb seu a la demarcació de Lleida entre l'1 de gener del 2008 i el 31 de desembre de 2014, tot i que puntualment s'han tingut en compte també les empreses creades fins al 31 de desembre de 2017.

2. Classificació sectorial i evolució de la creació d'empreses

La classificació sectorial de les empreses creades amb seu a la demarcació de Lleida és mostra en la Figura 1.

FIGURA 1. CLASSIFICACIÓ SECTORIAL DE LES EMPRESES CREADES AMB SEU A LA DEMARCACIÓ DE LLEIDA

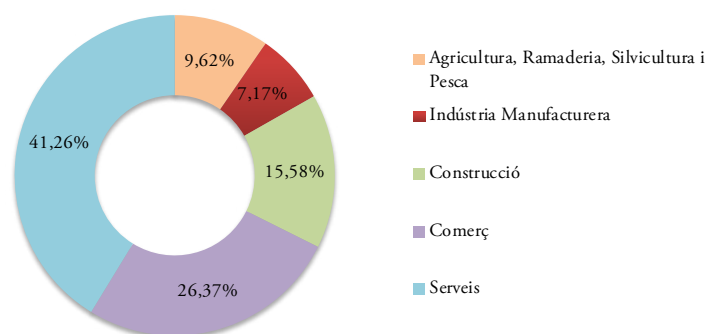
Classificació Sectorial	Número empreses creades	%
Agricultura, Ramaderia, Silvicultura i Pesca	279	9,62%
Indústria Manufacturera	208	7,17%
Construcció	452	15,58%
Comerç	765	26,37%
Serveis	1.197	41,26%
Total	2.901	100%

Elaboració pròpia a partir de dades de SABI

El sector Serveis (Comerç a part), amb 1.197 empreses (41,26%) és el que ha vist nàixer més empreses. Dins del sector Serveis, els subsectors amb més empreses creades són el d'Activitats Administratives i Serveis Auxiliars (257 empreses), l'Hostaleria (232 empreses), les Activitats Immobiliàries (164 empreses) i el Transport i Emmagatzematge (155 empreses).

En segon lloc, amb un 26,37% (765 empreses) es troba el sector Comerç. A més distància trobem el sector de la Construcció amb un 15,58% (452 empreses), el sector de l'Agricultura, Ramaderia, Silvicultura i Pesca, amb un 9,62% (279 empreses) i, finalment, la Indústria Manufacturera amb un 7,17% de les empreses creades (208 empreses).

FIGURA 2. PERCENTATGE D'EMPRESSES CREADES, PER SECTOR



Elaboració pròpia a partir de dades de SABI

La distribució per sectors de les empreses creades a Lleida és molt similar al pes de cada sector del total d'empreses amb seu a la demarcació de Lleida, tot i que en comerç i serveis el pes de la creació d'empreses és més elevat que en la indústria, possiblement per la menor taxa de naixements i defuncions de les empreses industrials. Es pot afirmar doncs que sectors amb més pes dins de l'economia de Lleida són també aquells en els que es creen més empreses.

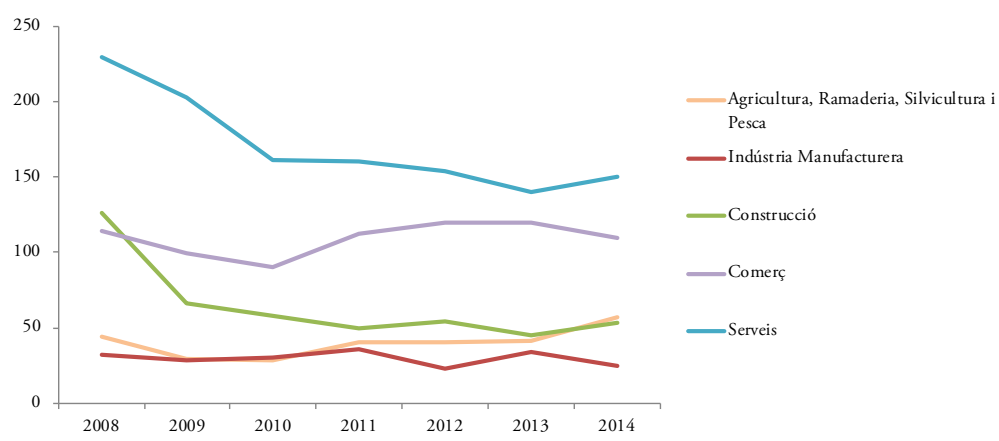
Les figures 3 i 4 presenten l'evolució de la creació d'empreses a la demarcació de Lleida per any i per sector d'activitat:

FIGURA 3. EVOLUCIÓ DE LA CREACIÓ D'EMPRESSES, PER ANY I PER SECTOR

Classificació sectorial	Empreses creades per any i per sector						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Agricultura, Ramaderia, Silvicultura i Pesca	44	29	28	40	40	41	57
Indústria Manufacturera	32	28	30	36	23	34	25
Construcció	126	66	58	50	54	45	53
Comerç	114	99	90	112	120	120	110
Serveis	229	203	161	160	154	140	150
Total	545	425	367	398	391	380	395

Elaboració pròpia a partir de dades de SABI

FIGURA 4. EVOLUCIÓ DE LA CREACIÓ D'EMPRESSES, PER ANY I PER SECTOR



Elaboració pròpia a partir de dades de SABI

Com es pot observar a la figura 4, la creació d'empreses a la demarcació de Lleida disminueix fortament en els anys més intensos de la crisi, del 2008 fins al 2010. Posteriorment, del 2010 al 2013, s'estabilitza i s'observa un lleuger repunt del 2013 al 2014, encara que no en tots els sectors.

3. La taxa de supervivència

La creació d'empreses haurà tingut incidència en l'economia lleidatana en la mesura que les empreses creades puguin sobreviure. És per això que hem analitzat la supervivència de les empreses al cap de 3 anys des de la seva creació. Per evitar el biaix habitual que pot generar l'absència de dipòsit dels estats financers de les empreses en els seus primers anys de vida, i tenint en compte que necessitem 3 anys posteriors a l'any de creació per observar si l'empresa ha sobreviscut, per a la taxa de supervivència hem analitzat les empreses constituïdes el 2008 i 2009. La consideració d'èxit en la supervivència s'assoleix si la nova empresa no està en situació d'extinció, no s'ha dissolt, i durant els 3 anys posteriors a l'any de creació ha reportat dades de la seva xifra de negoci.

La figura 5 mostra les taxes de supervivència per als anys esmentats.

FIGURA 5. SUPERVIVÈNCIA DE LES EMPRESSES CREADES ALS ANYS 2008 I 2009

Any creació	Núm. empreses	Èxit	% èxit	Fracàs	% fracàs
Creades 2008	545	401	73,58%	144	26,42%
Creades 2009	425	359	84,47%	66	15,53%

Elaboració pròpia a partir de dades de SABI

La figura 6 mostra les taxes de supervivència de les empreses constituïdes el 2008 i 2009 per sector d'activitat.

FIGURA 6. SUPERVIVÈNCIA DE LES EMPRESSES CREADES ALS ANYS 2008 I 2009, PER SECTOR

Classificació sectorial		Núm. empreses creades	Èxit	% èxit	Fracàs	% fracàs
Agricultura, Ramaderia, Silvicultura i Pesca	Creades 2008	44	40	90,91%	4	9,09%
	Creades 2009	29	26	89,66%	3	10,34%
Indústria Manufacturera	Creades 2008	32	24	75,00%	8	25,00%
	Creades 2009	28	26	92,86%	2	7,14%
Construcció	Creades 2008	126	85	67,46%	41	32,54%
	Creades 2009	66	52	78,79%	14	21,21%
Comerç	Creades 2008	114	81	71,05%	33	28,95%
	Creades 2009	99	86	86,87%	13	13,13%
Serveis	Creades 2008	229	171	74,67%	58	25,33%
	Creades 2009	203	169	83,25%	34	16,75%

Elaboració pròpia a partir de dades de SABI

De la figura anterior es desprèn que les empreses creades en el sector de l'Agricultura, Ramaderia, Silvicultura i Pesca, en conjunt, són les que presenten percentatges d'èxit més elevats, mentre que el sector de la Construcció presenta l'índex de supervivència més baix, prou raonable si es té en compte que la bombolla immobiliària va ser el detonant de la crisi econòmica. Així mateix, la tendència general en tots els sectors és que les empreses creades el 2009 tenen una taxa d'èxit superior a les creades el 2008.

Si hom té en compte que les taxes de supervivència que sovint es prenen com a referència són 60-70% de supervivència a 3 anys, 50-55% a 5 anys i 35% a 10 anys, de seguida ens adonem que les taxes de supervivència de les noves empreses creades a la demarcació de Lleida són força més elevades.

Als Estat Units, per exemple, i d'acord amb dades del U.S. Bureau of Labor Statistics, la taxa de supervivència de les empreses nord-americanes a 3 anys està situada entre el 60 i el 65%, i és un percentatge molt constant en el temps, ja que es manté des de 1994 i fins a l'actualitat.

Per al període d'estudi, a Europa (dades d'Eurostat), la taxa de supervivència a 3 anys se situa entre el 70-75% a Suècia i el 40% a Portugal, Lituània i Bèlgica. Espanya se situa en una posició mitjana-baixa amb una supervivència del 50-55%.

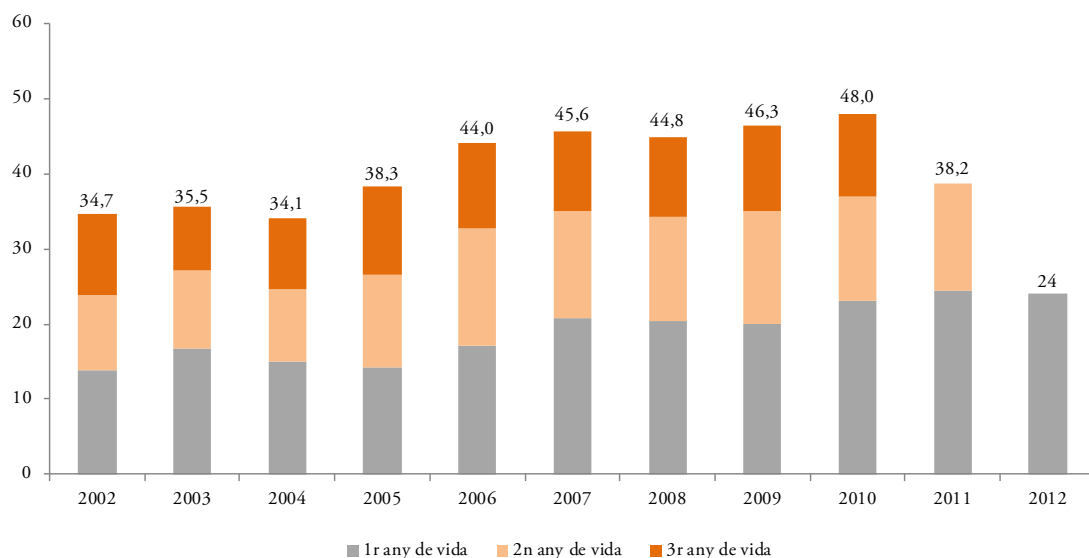
Unes taxes similars constaten els *Informes de la Fundación BBVA-Ivie sobre Crecimiento y Competitividad*, atès que prenen dades d'Eurostat, on determinen per a les empreses de l'Estat

Espanyol, una taxa de supervivència a un any al voltant del 70-75%, a 2 anys al voltant del 60% i a 5 anys al voltant del 40%.

En conseqüència, les xifres analitzades mostren que la taxa de supervivència a 3 anys de les empreses creades a Lleida durant els anys 2008 i 2009, això és, durant els primers anys de la crisi —no disposem encara de les dades per fer l'anàlisi de supervivència en el període post crisi— estan força per damunt que les taxes mitjanes d'Espanya, d'Europa i dels Estats Units. La supervivència a 3 anys de les empreses lleidatanes es troba, fins i tot, per damunt de la mitjana de Suècia i de la supervivència mitjana a l'Estat Espanyol a tan sols un any.

Per posar en context aquestes dades en relació amb el teixit empresarial espanyol, l'Informe 03/2016 del Consejo Económico Social de España sobre *La creación de empresas en España y su impacto en el empleo*, recull la dinàmica de la supervivència de les noves iniciatives empresarials a Espanya atenent a l'edat de les empreses, i ens mostra com la supervivència empresarial reflexa que un major nombre de desaparicions d'empreses, una mica menys de la meitat de les empreses creades, es produeix en els primers anys de vida.

FIGURA 7. DESAPARICIONS ACUMULADES D'EMPRESSES EN ELS 3 PRIMERS ANYS DE VIDA, PER ANY DE NAIXEMENT



Font: Dades del Informe 03/2016 del Consejo Económico Social de España sobre La creación de empresas en España y su impacto en el empleo.

En el mateix informe es mostra gràficament com la fi de l'activitat empresarial afecta a més del 20% de les empreses creades en el seu primer any de vida, el 15% desapareixen al segon any de vida (taxa de supervivència al segon any al voltant del 61-66%) i, aproximadament un 10% desapareixen en el tercer any de vida (taxa de supervivència al tercer any al voltant del 52-54%).

FIGURA 8. SUPERVIVÈNCIA EMPRESARIAL (EN MILERS I PERCENTATGES)

Stock empreses		Supervivència a 1 any	Supervivència a 2 anys	Supervivència a 3 anys	Supervivència a 4 anys	Supervivència a 5 anys
Nascudes al 2007	356.358	281.857	229.935	193.926	166.452	143.898
%	100,0	79,1	64,5	54,4	46,7	40,4
Nascudes al 2008	287.550	227.694	189.859	158.942	135.488	118.915
%	100,00	79,20	66,00	55,30	47,10	41,40
Nascudes al 2008	267.546	213.839	174.580	143.913	123.937	
%	100,0	79,9	65,3	53,8	46,3	
Nascudes al 2010	285.736	218.672	178.316	148.651		
%	100,0	76,5	62,4	52,0		
Nascudes al 2011	287.780	218.019	177.929			
%	100,0	75,8	61,8			
Nascudes al 2012	287.311	218.229				
%	100,0	76,0				

Font: Dades del Informe 03/2016 del Consejo Económico Social de España sobre La creación de empresas en España y su impacto en el empleo.

4. La xifra de negoci de les empreses de nova creació

Un cop analitzada la classificació sectorial i l'evolució de la creació d'empreses a la demarcació de Lleida, així com la seva taxa de supervivència, considerem interessant analitzar la xifra de negoci de les noves empreses, atès que és una manera de dimensionar el resultat de l'activitat emprenedora a Lleida.

La xifra de negoci, o volum de negoci, és l'import total dels ingressos d'una empresa que provenen de les vendes o de la prestació de serveis en un període determinat.

Les empreses creades a la demarcació de Lleida durant el període 2008 a 2014 han reportat els següents imports acumulats de xifra de negoci (figura 9).

FIGURA 9. IMPORT NET ACUMULAT DE LA XIFRA DE NEGOCI (MILIONS D'EUROS). PERÍODE 2008-2014

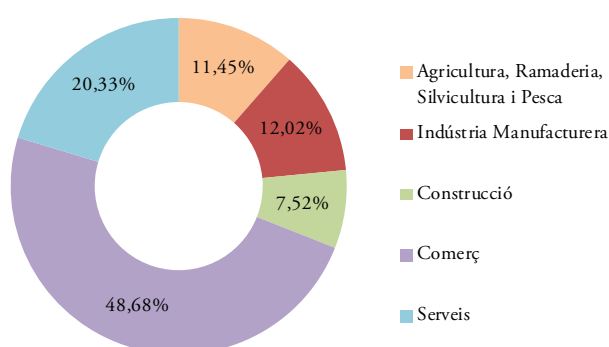
Sector	Xifra de negoci (mill EUR)	%
Agricultura, Ramaderia, Silvicultura i Pesca	428,05 €	11,45%
Indústria Manufacturera	449,49 €	12,02%
Construcció	281,06 €	7,52%
Comerç	1.820,44 €	48,68%
Serveis	760,37 €	20,33%
	3.739,41 €	100,00%

Elaboració pròpia a partir de dades de SABI

Tot i que el sector Serveis (sense incloure Comerç) és el que registra major nombre d'empreses creades (com mostra la figura 1), és el sector Comerç el que aporta una major xifra de negoci (1.820,44 milions euros), seguit de les empreses del sector Serveis (760,37 milions euros), la Indústria Manufacturera (449,49 milions euros), l'Agricultura, Ramaderia, Silvicultura i Pesca (428,05 milions euros), i per últim el sector Construcció (281,06 milions euros).

Com mostra la figura 10, es pot afirmar que gairebé la meitat de la xifra de negoci generada per les societats mercantils constituïdes en els anys d'estudi prové d'empreses que pertanyen al sector Comerç.

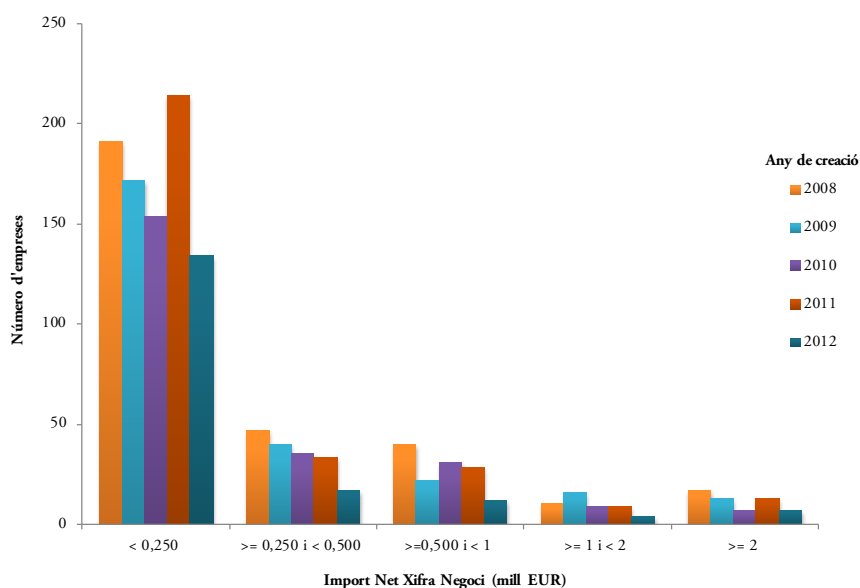
FIGURA 10. PERCENTATGE DE L'IMPORT DE LA XIFRA DE NEGOCI, PER SECTORS



Elaboració pròpia a partir de dades de SABI

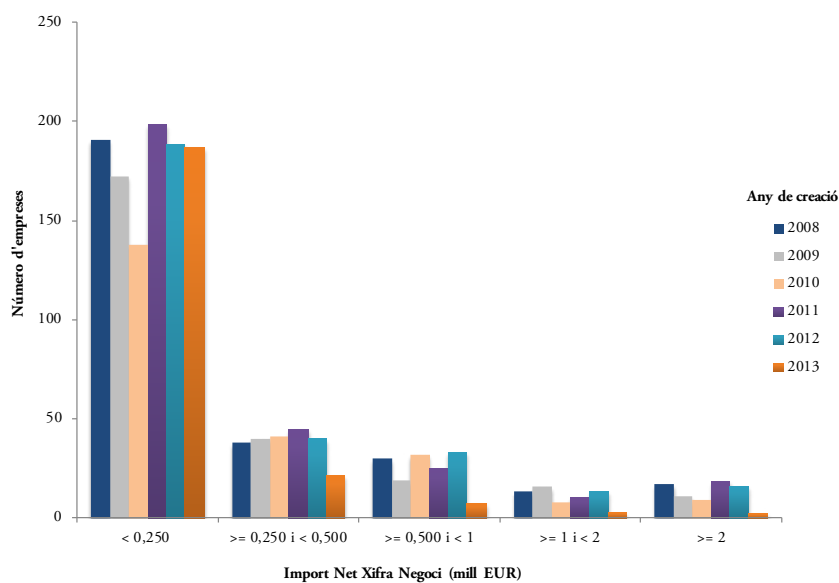
Per tal de dimensionar les empreses de nova creació, s'han agrupat les empreses en diferents intervals segons l'import de la xifra de negoci reportades els anys 2012 i 2013 (figura 11 i figura 12).

FIGURA 11. NÚMERO D'EMPRESES CREADES PER INTERVAL DE XIFRA DE NEGOCI A L'ANY 2012 (MILIONS EUROS)



Elaboració pròpia a partir de dades del SABI

FIGURA 12. NÚMERO D'EMPRESES CREADES PER INTERVAL DE XIFRA DE NEGOCI A L'ANY 2013 (MILIONS D'EUROS)

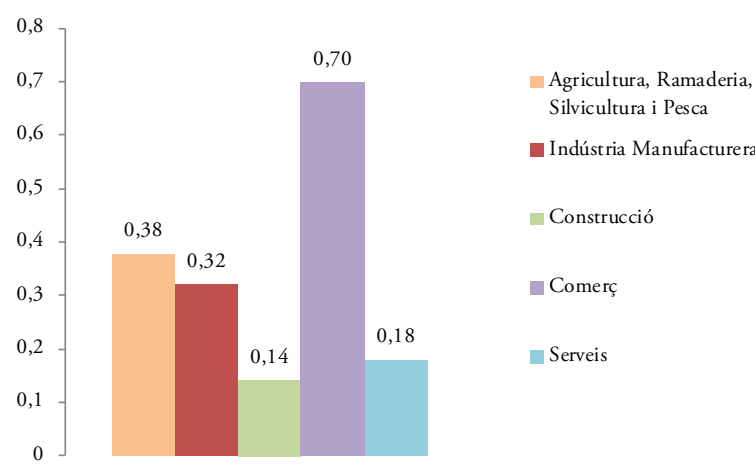


Elaboració pròpia a partir de dades del SABI

Les figures anteriors evidencien que el gran gruix de les empreses creades a Lleida en el període d'estudi tenen unes vendes anuals inferiors a 250 mil euros, i que són poques les empreses superen el milió d'euros de vendes anuals.

La mitjana de vendes per sector (xifra de negoci en relació amb el nombre d'empreses creades per sector), es mostra en la figura 13.

FIGURA 13. XIFRA DE NEGOCI MITJANA PER SECTOR (MILIONS D'EUROS) EL 3R ANY DE VIDA DE LES EMPRESSES CONSTITUÏDES ENTRE L'ANY 2008 I 2011



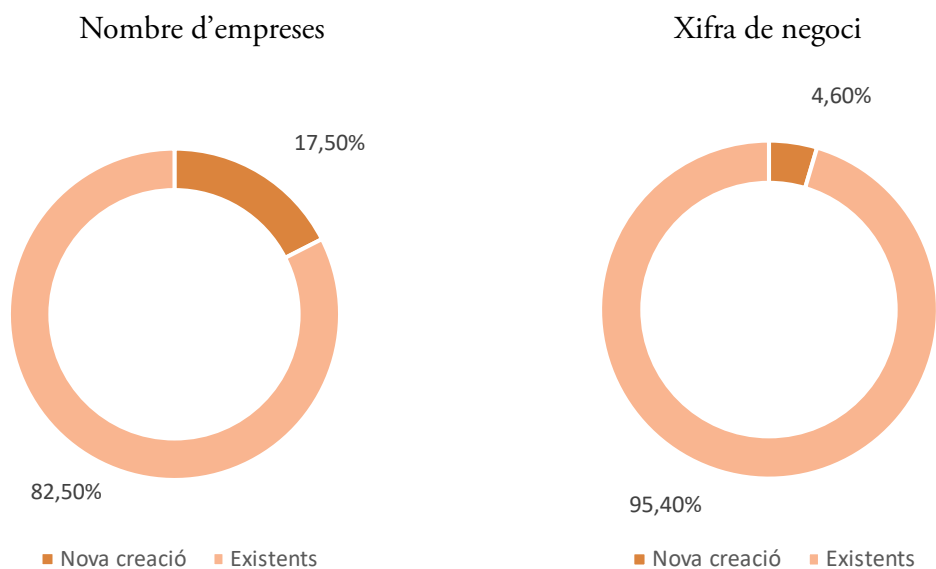
Elaboració pròpia a partir de dades de SABI.

El sector Comerç és el que compta amb una xifra mitjana anual de vendes superior, mentre que el sector de la Construcció i el sector Serveis són els que tenen una xifra mitjana anual de vendes menor.

Pot resultar interessant mesurar el percentatge de vendes de les noves empreses creades sobre el total de les empreses amb seu a la demarcació de Lleida. Així, mentre les 2.901 empreses creades en el període 2008-2014 representen el 17,50% de les empreses amb seu a Lleida (16.576 empreses mercantils amb seu a Lleida), les empreses de nova creació generen el 4,60% de la xifra de negoci global de les empreses de Lleida.

Aquesta participació en les vendes és del tot raonable, perquè la gran majoria d'empreses creades són microempreses en el seu estadi inicial (vegis més endavant la seva dimensió en nombre de treballadors).

FIGURA 14. PERCENTATGE D'EMPRESES CREADES EN RELACIÓ
AL PERCENTATGE DE VENDES DE LES EMPRESSES CREADES



Elaboració pròpia a partir de dades de SABI.

La figura 15 presenta l'evolució de la xifra de negoci de les noves empreses per cohorts atenent a l'any de creació.

FIGURA 15. IMPORTS DE LA XIFRA DE NEGOCI (MILIONS D'EUROS)
DE LES EMPRESSES CREADES, PER ANY DE VIDA

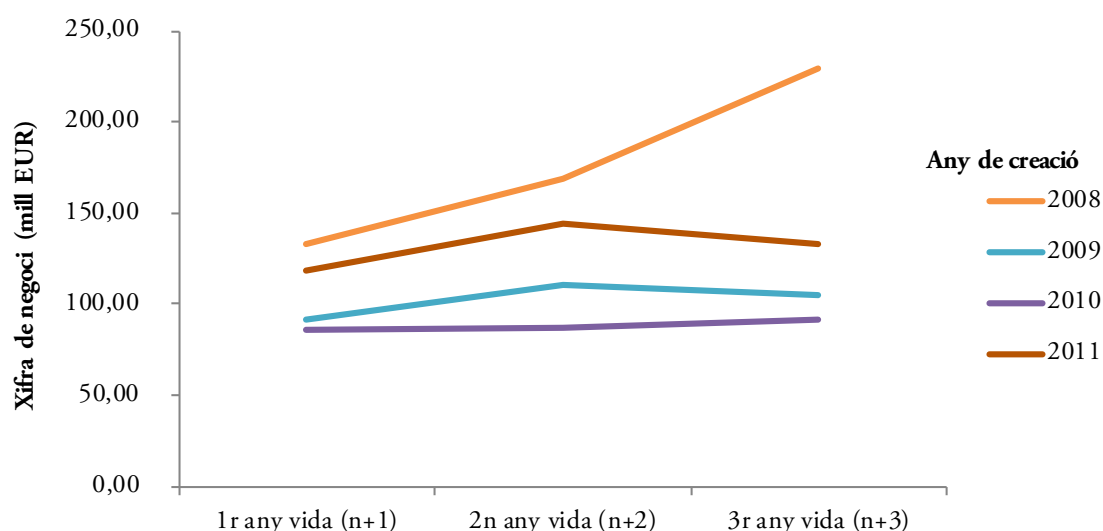
Any de creació (n)	Núm. empreses	1r any vida (n+1)	2n any vida (n+2)	3r any vida (n+3)
2008	545	132,6	168,48	229,17
2009	425	91,86	110,9	104,97
2010	367	86,14	87,22	91,79
2011	398	118,53	144,26	133,26

Elaboració pròpia a partir de dades de SABI

La figura 15 presenta la xifra de vendes dels tres exercicis posteriors a l'exercici de creació de l'empresa. Així, per exemple, mostra com les 545 empreses creades durant l'exercici de 2008, el 2009 van obtenir unes vendes de 132,60 milions d'euros, el 2010 unes vendes de 168,48 milions d'euros i el 2011 unes vendes de 229,17 milions d'euros, el que indiquen creixements de vendes al voltant del 30% anual. No obstant això, els valors de les vendes de les empreses creades el 2009 i 2011 evidencien dificultats per incrementar les vendes entre el tercer (n+2) i quart (n+3) any de vida de l'empresa.

La figura 16 expressa la tendència evolutiva i s'observa com les empreses creades el 2008 mantenen volums de xifra de negoci amb una tendència a l'alça molt superior a partir del seu quart any de vida (n+3).

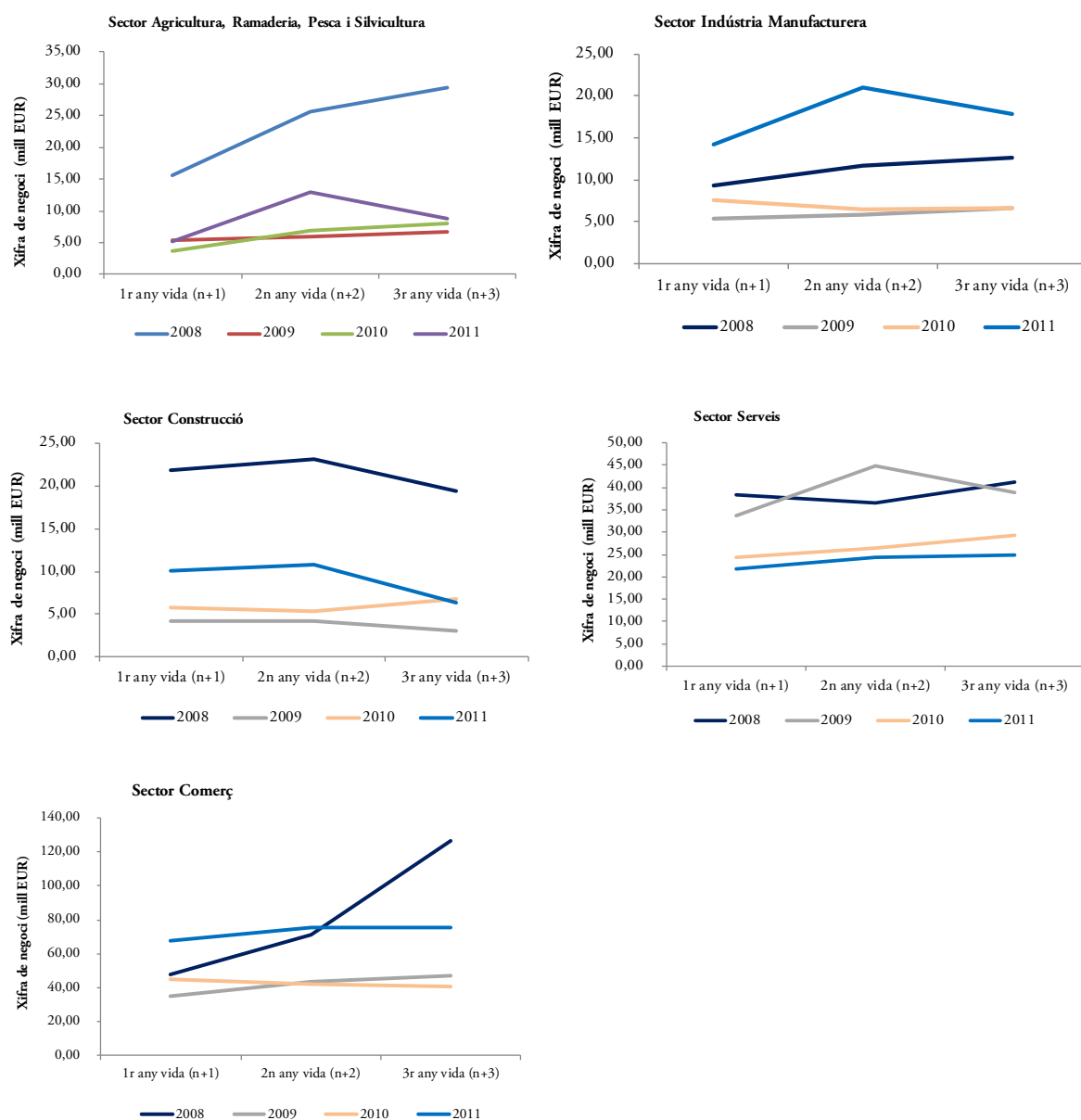
FIGURA 16. EVOLUCIÓ GLOBAL DE LA XIFRA DE NEGOCI (MILIONS D'EUROS), PER ANY DE VIDA



Elaboració pròpia a partir de dades de SABI.

No cal dir que la tendència en el creixement de les vendes divergeix segons el sector d'activitat (veure figura 17).

FIGURA 17. EVOLUCIÓ GLOBAL DE LA XIFRA DE NEGOCI (MILIONS D'EUROS), PER ANY DE VIDA I PER SECTOR



Elaboració pròpia a partir de dades de SABI.

En general s'observa com l'evolució de les vendes per sectors d'activitat de les noves empreses amb seu a Lleida són a l'alça, llevat del sector de la construcció que és el sector que pateix amb més intensitat la crisi econòmica, que té precisament origen en la crisi immobiliària.

D'altra banda, és interessant comparar l'evolució de l'import net de la xifra de negocis de les empreses noves respecte del total de les empreses amb seu a la demarcació de Lleida.

En la figura 18 observem els imports de la xifra de negoci de les empreses noves creades a partir de l'any n+1 des de la seva creació, així com la xifra de negoci del total de les empreses amb seu a la demarcació de Lleida.

FIGURA 18. IMPORT NET DE LA XIFRA DE NEGOCI (MILIONS D'EUROS) DE LES EMPRESES A PARTIR DE L'ANY N+1 DES DE LA SEVA CREACIÓ

Any de creació	Import net de la xifra de negoci (mill EUR)					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
2008	132,6	168,48	229,17	313,6	269,41	263,48
2009		91,86	110,9	104,97	100,41	102,29
2010			86,14	87,22	91,79	103,61
2011				118,53	144,26	133,26
2012					305,87	344,23
2013						96,18
Import net de la xifra de negoci del total de les empreses amb seu a la demarcació de Lleida	11.211,00	11.221,62	11.426,59	11.428,60	11.592,59	11.773,38

Elaboració pròpia a partir de dades de SABI.

Si es compara l'import de la xifra de negoci de les empreses noves creades l'any n+1 respecte al mateix import del total d'empreses existents a Lleida el mateix any n+1², s'obtenen els següents resultats percentuals (figura 19):

FIGURA 19. PERCENTATGE DE L'IMPORT NET DE LA XIFRA DE NEGOCI RESPECTE A LES EMPRESES EXISTENTS A LA DEMARCACIÓ DE LLEIDA

Any de creació	% Import net de la xifra de negoci					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
2008	1,18%	1,50%	2,01%	2,74%	2,32%	2,24%
2009		0,82%	0,97%	0,92%	0,87%	0,87%
2010			0,75%	0,76%	0,79%	0,88%
2011				1,04%	1,24%	1,13%
2012					2,64%	2,92%
2013						0,82%

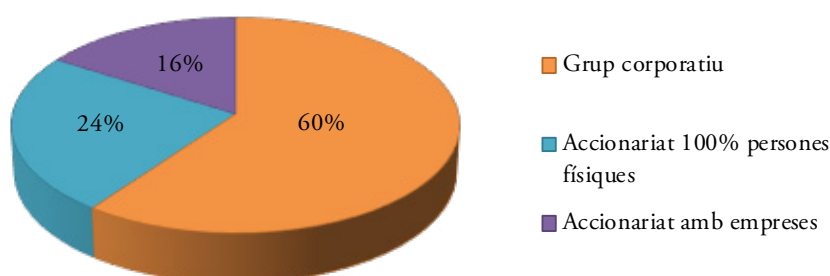
Elaboració pròpia a partir de dades de SABI.

Els percentatges obtinguts ens mostren com les noves empreses creades durant els anys d'estudi han representat entre un 0,75% i un 2,92% de volum de negoci respecte a les empreses ja existents amb seu a la demarcació de Lleida, sent les creades el 2008 i les creades al 2012 les que mostren majors valors.

Una qüestió rellevant per explicar la dimensió del fet emprenedor és la natura de l'accionariat de les noves empreses. Si els socis són emprenedors individuals, és a dir, persones físiques que inicien la seva activitat (emprenedoria individual), la dimensió de l'empresa serà necessàriament reduïda. Si en l'accionariat de l'empresa creada hi han persones físiques i empreses, la dimensió tendeix a ser major, i la taxa de creixement també, atès que les empreses sòcies aporten coneixement, finançament i accés tant als recursos i proveïdors com als clients. Finalment, si la nova empresa pertany a un grup corporatiu (emprenedoria corporativa), la nova empresa pot començar la seva activitat amb una dimensió en vendes, treballadors i actius considerable.

A tall d'exemple que ens permeti veure les diferències en dimensió de l'emprenedoria individual front a l'emprenedoria corporativa, hem seleccionat les 25 empreses amb major import net de la xifra de negocis creades a la demarcació de Lleida des de l'inici de la crisi econòmica i fins al 2017. La distribució per tipus d'accionariat es mostra la següent gràfica, on s'aprecia que el 84% de les 25 empreses creades entre 2008 i 2017 amb més vendes, tenen empreses en el seu accionariat.

FIGURA 20. COMPOSICIÓ DE L'ACCIONARIAT DE LES 25 EMPRESSES AMB MAJOR IMPORT NET DE LA XIFRA DE NEGOCIS CREADES ENTRE 2008 I 2017



Elaboració pròpia a partir de dades de SABI.

5. La generació d'ocupació de les empreses de nova creació

Durant el període de crisi, la destrucció de llocs de treball i la desaparició d'empreses ha estat prou significativa. La creació de noves empreses durant aquest període ha comportat una engrescadora generació de llocs de treball que ha permès mitigar, en part, la cruenta destrucció de llocs de treball.

La figura 21 mostra el sumatori anual del nombre de treballadors que les empreses creades a Lleida han ocupat durant els anys d'estudi, de 2008 a 2014. A efectes comparatius, s'ha afegit a la figura el nombre de treballadors que ocupen la totalitat de les empreses mercantils amb seu a la demarcació de Lleida.

FIGURA 21. NÚMERO DE TREBALLADORS OCUPATS EN LES EMPRESES DE NOVA CREACIÓ

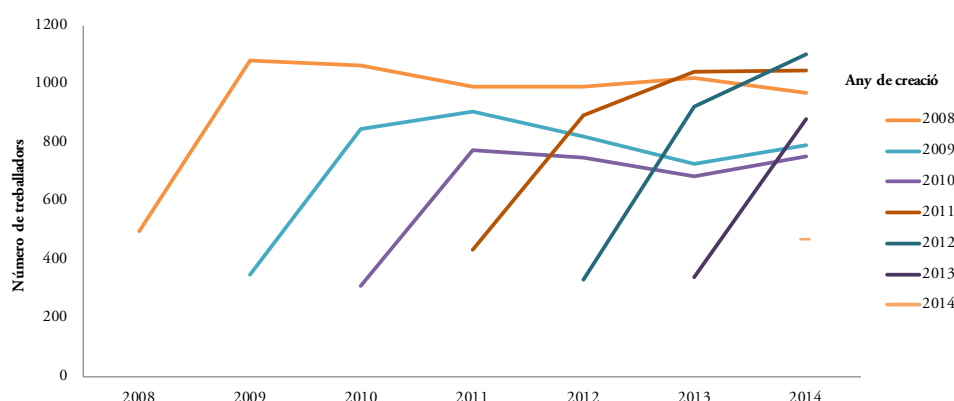
Any de creació	Treballadors Any 2008	Treballadors Any 2009	Treballadors Any 2010	Treballadors Any 2011	Treballadors Any 2012	Treballadors Any 2013	Treballadors Any 2014	Acumulat
2008	499	1.079	1.063	993	993	1.020	971	6.618
2009		348	848	904	821	728	792	4.441
2010			311	775	747	685	753	3.271
2011				433	894	1.043	1.045	3.415
2012					332	924	1.100	2.356
2013						338	882	1.220
2014							469	469
Total	499	1.427	2.222	3.105	3.787	4.738	6.012	21.790
Total empreses amb seu a la demarcació de Lleida	65.717	60.994	58.617	55.193	53.104	51.618	52.964	398.207

Elaboració pròpia a partir de dades de SABI.

Les empreses creades el 2008 són les que en el seu primer any de vida van ocupar un major nombre de treballadors, amb una ocupació total de 499 treballadors. Les creades el 2010 i les creades el 2012 van ocupar menys treballadors en el seu primer any de vida, amb un nombre de 311 i de 332 treballadors respectivament. L'any 2011 suposa un punt d'inflexió amb increment considerable del nombre de treballadors ocupats respecte al 2010 de 433 treballadors en el primer any de vida de la seva creació. No obstant això, al 2012 tornem a nivells de creació d'ocupació anteriors, amb un nombre de treballadors registrats aquest any de 332.

En la figura 22 observem la tendència evolutiva del nombre de treballadors de les empreses noves, i com a partir del tercer any des de la seva creació, en general, les empreses minoren la seva ocupació o l'estabilitzen:

FIGURA 22. EVOLUCIÓ DEL NÚMERO DE TREBALLADORS OCUPATS PER LES EMPRESSES CREADES PER ANY, DES DE LA SEVA CREACIÓ

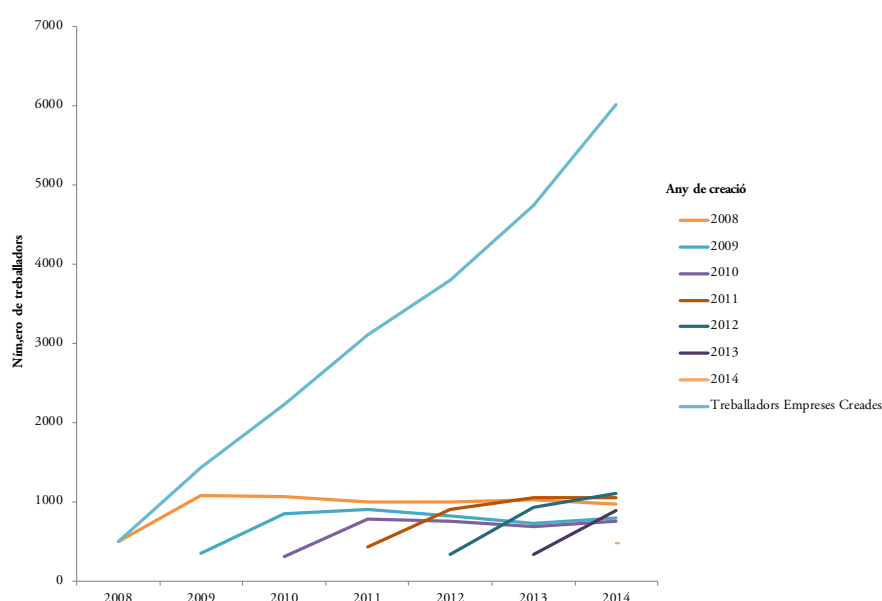


Elaboració pròpia a partir de dades de SABI.

Si considerem les dades de la figura 23 on es recull el conjunt de treballadors ocupats per les empreses creades entre 2008 i 2014, es pot veure una tendència positiva del seu nivell d'ocupació. Aquesta evolució contrasta amb la caiguda del nombre d'afiliats a la Seguretat Social (SS) de la demarcació de Lleida que es va produir en aquests mateixos anys.

Ambdós resultats permeten corroborar l'impacte positiu pel que fa al nivell d'ocupació que van tenir les noves empreses en l'entorn de crisi econòmica en el qual estava immersa l'economia entre 2008 i 2014.

FIGURA 23. EVOLUCIÓ DEL NOMBRE DE TREBALLADORS OCUPATS PER LES EMPRESSES CREADES PER ANY, DES DE LA SEVA CREACIÓ. TENDÈNCIA EVOLUTIVA ACUMULADA.



Elaboració pròpia a partir de dades de SABI.

En aquest punt, pot ser útil aportar xifres concretes d'algunes de les empreses creades. Així, pel que fa a l'ocupació màxima, l'empresa que més treballadors ha ocupat durant els anys d'estudi pertany al sector de l'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Silvicultura, amb total de 101 treballadors ocupats. La resta de sectors han ocupat com a màxim a 100 treballadors en el cas d'una empresa del sector Serveis, 91 treballadors en una empresa del sector de la Indústria Manufacturera, 65 treballadors en una del sector Comerç i per últim, l'empresa del sector de la Construcció que més treballadors ha ocupat durant el període d'estudi ha estat de 50 treballadors.

La figura 24 detalla la mitjana de treballadors que han tingut les empreses creades en funció del seu any de creació durant els anys període d'estudi.

FIGURA 24. MITJANA ANUAL DE TREBALLADORS OCUPATS, PER ANY DE CREACIÓ

Any de creació	Mitjana Treb. Any 2008	Mitjana Treb. Any 2009	Mitjana Treb. Any 2010	Mitjana Treb. Any 2011	Mitjana Treb. Any 2012	Mitjana Treb. Any 2013	Mitjana Treb. Any 2014	Mitjana ponderada
2008	3,02	3,76	3,8	3,83	3,99	4,43	4,35	3,91
2009		3	4,2	4,3	4,13	3,96	4,26	3,84
2010			3,02	4,28	4,04	3,76	4,35	3,97
2011				3,8	4,18	4,66	5	4,49
2012					3,46	4,53	5,07	4,56
2013						2,47	3,87	3,34
2014							2,93	2,93

Elaboració pròpia a partir de dades de SABI.

Els càlculs de la mitjana ponderada mostren que les empreses creades el 2012 són les que tenen un valor més elevat amb 4,56 treballadors ocupats de mitjana, seguides de prop per les creades el 2011 amb 4,49 treballadors ocupats.

En conjunt les mitjanes de treballadors ocupats en els anys d'estudi oscil·len entre uns valors de 2,47 i 5,07 treballadors ocupats.

6. Conclusions

En aquest informe hem analitzat la creació d'empreses a Lleida a partir de l'arribada de la crisi econòmica el 2008. Hem constatat la distribució sectorial, l'evolució i la taxa de supervivència empresarial, destacant que les taxes de supervivència observades de les empreses lleidatanes són superiors a les taxes habituals en les economies desenvolupades.

Tanmateix, malgrat l'elevada taxa de supervivència, hem posat en evidència, a través de l'anàlisi de l'evolució de la xifra de negocis de les noves empreses i de la seva creació d'ocupació, que les empreses creades són de dimensió reduïda, amb unes vendes anuals en el tercer any de vida per sota dels 250.000 euros i una mitjana al voltant de 4 treballadors.

7. Bibliografia

- Consejo Económico Social de España (2016): Informe 03/2016 sobre la creación de empresas en España y su impacto en el empleo.
- Eurostat: Business demography by size class (from 2004 onwards, NACE Rev. 2) [bd_9bd_sz_cl_r2].
- Fundación BBVA-IVIE (2016): Esenciales nº 04/2016. Crecimiento económico y tejido empresarial en España.
- Global Entrepreneurship Monitor: Informe Executiu Catalunya (diversos anys, del 2008 al 2017-18).
- Pérez Garcia, F. (2014): Informe Fundación BBVA-Ivie. Crecimiento y competitividad. Los desafíos de un desarrollo inteligente.
- US. Bureau of Labor Statistics (2016): Business Employment Dynamics. Entrepreneurship and the U.S. Economy. Survival rates of establishments, by year started and number of years since starting, 1994-2015, in percent.



ARTICLES

Innovació i creativitat a l'empresa

Jaume Valls Pasola - Universitat de Barcelona

Resum. Creativitat i innovació són termes de molta actualitat pel que fa a la gestió empresarial. Els darrers anys s'ha anat desenvolupant un cert cos de coneixements sobre la gestió de la creativitat que ha complementat la visió, ja més clàssica, de la gestió de la innovació. En aquest article es reflexiona en primer lloc sobre l'evolució del concepte d'innovació amb relació a l'empresa; la manera en què s'ha passat de tenir l'R+D com a factor clau de competitivitat a substituir-la per una visió àmplia de la innovació que va més enllà de la seva dimensió purament tecnològica. En una segona part, es connecta aquesta visió àmplia de la innovació en contextos d'innovació oberta, amb el paper que hi juga la creativitat en la mesura en què del procés de la innovació es pot acabar passant a un enfocament encara més ampli que podem associar a una gestió del procés creatiu. Aquest procés està marcat pel paper de les indústries creatives a les economies més avançades. Es destaquen alguns elements clau d'aquesta gestió de la creativitat: la dimensió interdisciplinària, el treball en equip, la comunicació interna i la importància dels lideratges. El Canvas de la creativitat desenvolupat per R. Naggar aporta una visió integral sobre la importància de la captació i gestió d'idees, i que permet una reflexió estructurada de les activitats del procés creatiu en relació amb els diferents perfils de treballadors implicats en el procés i les seves motivacions: innovadors, ideadors, investigadors i emprenedors. Finalment es desenvolupa la perspectiva de la intraemprenedoria en contextos de gestió de la innovació i la creativitat.

Paraules clau: Innovació, creativitat, emprenedoria.

Codis JEL: 032, L24, M13.

Abstract. Creativity and innovation are very current terms associated with business management. In recent years, a certain body of knowledge on creativity management has been developed, and has complemented the more classic vision of innovation management. This article reflects, first, the evolution of the concept of innovation with respect to the management of a company; the way in which R & D has gone from being a key factor in competitiveness, to being replaced by a broader vision of innovation that goes beyond its purely technological dimension. Secondly, in open innovation contexts, this broader vision of innovation is connected to the role that creativity plays within an innovation process, insofar as it can lead to an even wider approach, associated with creative process management. This process is marked by the role of creative industries in the most advanced economies. Some key elements within creativity management are highlighted: the interdisciplinary dimension, teamwork, internal communication and the importance of leadership. The Canvas of creativity developed by R. Naggar, gives a comprehensive view of the importance of capturing and managing ideas, and provides a structured reflection on the

activities in the creative process in relation to the various profiles of the workers involved in the process and their motivations: innovators, developers, researchers and entrepreneurs. Finally, the perspective on entrepreneurship is developed in contexts of innovation and creativity management.

1. Introducció: innovació, creativitat i competitivitat

En els últims anys, la creativitat s'ha incorporat al vocabulari dels factors de competitivitat empresarial de manera molt significativa. Un exemple: l'any 2014 es va publicar el llibre "Creativity, Inc." en el qual Ed Catmull, president de Pixar, explicava la manera de treballar d'aquesta empresa per a realitzar pel·lícules d'animació que han revolucionat el cinema d'animació en les últimes dècades. El llibre reflexiona sobre com establir una organització "creativa" i sobre la "creativitat col·lectiva" de Pixar. Pocs anys enrere ens hauria sorprès que, un llibre amb aquest títol, fos un *best seller* entre els llibres de *management*. Tècnicament, les organitzacions no són creatives per si mateixes, però utilitzen el terme quan les organitzacions s'orienten a potenciar la manera en què el treball és realitzat creativament, i l'organització està orientada de manera integral a la innovació. Pixar és un exemple d'excel·lència en aquesta orientació.

Aquest protagonisme de la creativitat empresarial s'ha esdevingut en el marc del desenvolupament generalitzat de la disciplina de la gestió de la innovació i, especialment, en el context de l'impuls que s'ha donat a la cultura d'innovació oberta (Wagner et al. 2017).

Com hem arribat a aquesta situació? Per a aportar una resposta cal que ens remuntem als anys vuitanta quan, de manera progressiva, es generalitza l'estudi dels factors rellevants de la competitivitat empresarial i es rescata els textos de Schumpeter sobre la importància de la innovació per a entendre l'èxit i el fracàs de les empreses. Aquest autor destaca la importància per a l'economia d'un país, dels emprenedors, de les invencions i les innovacions, i del que ell denomina els processos de "destrucció creativa" que van associats a les activitats d'aquests agents i activitats. Per a Schumpeter, els beneficis de les empreses deriven més de la capacitat de fer "noves combinacions" que no del risc. En definitiva, la innovació permet una ruptura de les condicions de mercat en la mesura que la diferenciació que aporta li dona a l'empresa una posició de micromonopoli.

Però l'estudi de la innovació en els anys 80 es va centrar, sobretot, en l'R+D i la seva gestió. Aquest fet fou impulsat per l'aparició de les denominades "noves tecnologies" que emergien en aquells anys: electrònica, nous materials, biotecnologia, etc. Posteriorment, l'èmfasi es va desplaçar a la gestió de la innovació tecnològica, i ja en el segle XXI, va fer eclosió de manera definitiva una visió holística de la innovació. Des d'aquesta visió, la innovació és rellevant en totes les àrees de l'empresa i ha de ser gestionada de manera integral i coordinada. La taula 1 resumeix aquesta evolució.

Els models d'anàlisi i els enfocaments sobre la competitivitat empresarial desenvolupats durant les dues últimes dècades del segle XX tractaven la creativitat, sobretot, com una eina de suport a la generació d'idees. La consolidació de la innovació com a factor rellevant de competitivitat arriba en alguns moments a una certa saturació en el vocabulari empresarial. La creativitat pren parcialment el relleu i aporta aire fresc a aquesta saturació.

L'eclosió de la visió de la innovació més enllà de la tecnologia, a la qual ens hem referit, va associada en els inicis del segle XXI a una visió àmplia de la creativitat molt més enllà de la simple utilització

d'eines per a la generació d'idees. Un canvi que pot explicar-se a partir de diferents components que van molt interrelacionades. Entre les més importants, podem destacar el desenvolupament tecnològic, la globalització, la digitalització de l'economia i les visions interdisciplinàries i la seva connexió amb les indústries creatives.

En efecte, en els anys 80 la revolució de les “noves tecnologies” s'associava, sobretot, a quatre grans eixos: biotecnologia, nous materials, electrònica i energia. El desenvolupament de la societat de la informació genera enormes avanços en tecnologies de la informació i de les comunicacions que culmina amb l'eclosió d'internet, amb l'economia de plataformes i, posteriorment, amb els processos empresarials de transformació digital i l'arribada de la indústria 4.0. Enfront d'una suposada “automatització generalitzada” de la indústria, el factor humà és posat encara més en valor com a element de diferenciació.

Les prestacions que proporcionen les TIC per a la connectivitat, juntament amb determinats processos de desregulació en les economies més avançades, i els processos d'integració econòmica entre àrees “regionals”, contribueixen decisivament a una globalització de l'economia. Les idees circulen a una gran velocitat, podem aprofitar millor el potencial de la nostra creativitat per a innovar més ràpidament. Però a més, la digitalització que irromp de manera imparable des dels inicis del segle XXI hi fa possibles models de negoci inimaginables uns pocs anys abans. Es desenvolupa l'economia col·laborativa i, en general, una economia de plataformes que dinamitzen, de manera creixent, els sistemes productius, però també l'economia i gestió de perfil més social.

En aquesta seqüència, que es resumeix en la taula 1, el paper de la creativitat en relació amb la competitivitat també evoluciona de manera significativa. Deixa de ser una activitat associada bàsicament a la generació d'idees i a les eines clàssiques, per a passar a reconèixer i incorporar la importància del paper del consumidor i l'orientació dels processos creatius orientats a satisfer necessitats.

TAULA 1. R+D, INNOVACIÓ I CREATIVITAT, DELS ANYS 80 A LA ACTUALITAT

Idea dominant	Període		
	Anys 80 i ½ 90s	½ dels anys 90 i inicis s. XXI	½ de la 1a dècada s. XXI fins a l'actualitat
El més important per ser competitiu és	Recerca i desenvolupament (R+D)	Innovació tecnològica	Innovació (en sentit ampli), incloent innovació en models de negoci
Per innovar són necessàries idees que provenen	De l'R+D o del màrqueting	De l'R+D del màrqueting i de les connexions interdepartamentals	De qualsevol part de l'organització, de qualsevol disciplina amb una creixent importància de les indústries creatives, la cultura, l'art, etc.
El procés innovador es representa	Amb una visió lineal	Amb una visió lineal i tota mena de realimentacions entre les etapes	Amb models que incorporen els agents externs, les interaccions i els processos creatius (Innovació oberta)
<i>El paper de la creativitat a l'empresa va associat a</i>	Utilització d'eines de generació d'idees	Combina les tècniques de generació d'idees amb eines interdisciplinàries	Eines tipus <i>design thinking</i> , co-creació i co-disseny.

Font: Elaboració de l'autor

Aquesta evolució queda ratificada pel protagonisme adquirit pels enfocaments *design thinking* i de co-creació durant el tercer període objecte d'anàlisi. Addicionalment es desenvolupen els enfocaments d'"ecosistemes" que analitzen la importància de l'entorn per a dinamitzar els processos creatius i, especialment, el paper dels col·lectius intermedis (el *middleground* en la terminologia anglosaxona). Els enfocaments de clústers promoguts per Porter (1990) en el seu treball sobre l'avantatge competitiu dels països mantenen el seu interès, però les ciutats i els territoris són elements clau no tant per albergar processos de clusterització, sinó per la seva capacitat de promoure i contribuir als ecosistemes d'innovació i emprenedoria.

2. Creativitat i innovació a les organitzacions

2.1. De la visió lineal a la innovació oberta

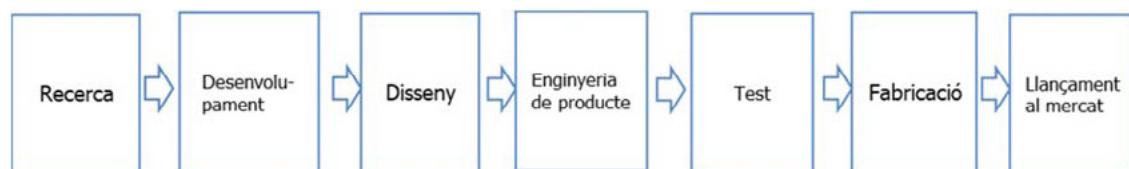
Alfons Cornella (2019), un prestigiós consultor d'innovació, sintetitza la connexió entre creativitat i innovació amb la següent equació:

$$\text{Innovació} = \text{Idees} \times \text{Valor}$$

Ser original i desafiar les convencions no és suficient. La idea aporta valor quan es converteix en innovació. O dit d'una manera una mica més elaborada, es tracta d'un motor de tres temps idees/valor/resultats que ha de ser realimentat de manera contínua i sistemàtica. Però aquesta realimentació requereix que a partir de la idea d'"innovar", les organitzacions estructurin els seus processos innovadors i els seus models de gestió de la innovació, i dins d'ells, defineixin el paper que donen a la creativitat.

La visió lineal de la innovació (figura 1), de caràcter tecnològic, va ser dominant fins a finals del segle passat i continua tenint importància des d'un punt de vista operatiu en determinats contextos de desenvolupament i fabricació d'indústries manufactureres (figura 1).

FIGURA 1. LA VISIÓ LINEAL DEL PROCÉS DE LA INNOVACIÓ TECNOLÒGICA



Des d'aquest enfocament, en el procés d'R+D, la recerca bàsica i aplicada juguen un paper crucial que nodreix al desenvolupament de producte que, al seu torn, derivarà després de les proves de la planta pilot o el prototip, en la fabricació i el seu llançament al mercat. Aquesta visió lineal incorpora, de facto, la visió dels efectes *push/pull*; és a dir, la ciència empeny perquè els resultats dels avenços puguin finalment convertir-se en productes, i la demanda "estira" perquè allò que es desenvolupi respongui

realment al que els mercats estan esperant. Des d'aquest enfocament la combinació és important, els dos factors són necessaris: factibilitat científica/tècnica versus existència de mercat. Quan, finalment, s'introdueix el nou o millorat producte o procés en el mercat, és el moment en el qual es pot considerar que s'ha innovat (Cruz i Valls, 2016). La recerca té un paper rellevant en el desenvolupament de les idees que, en qualsevol cas, vindran guiades en bona part per les propostes derivades de les anàlisis de mercats i tendències del departament de màrqueting. L'especialització i la pressió pels resultats són intrínseques a la naturalesa de les indústries intensives en tecnologia que requereixen elevades despeses d'R+D per tal de mantenir la competitivitat. La taula 2 reflexiona sobre aquesta qüestió de manera crítica.

TAULA 2. INTERDISCIPLINARIETAT I CIÈNCIA: RETORN AL RENAIXEMENT?

L'activitat científica s'associa avui, d'una manera inevitable, a dues de les qualitats més frustrants del nostre temps: l'especialització del coneixement i la pressió per obtenir resultats aplicables. /.../

En una recent entrevista en la revista digital *Matèria*, Antonino Marcianò, un físic italià de 39 anys que ha treballat en alguns dels millors centres de quatre països, afirma: “Ser experts en una sola cosa ens fa estúpids”. I això és el que som, segurament. Estúpids. Gent que sap cada vegada més sobre cada vegada menys fins a arribar a saber-ho tot sobre res, com algú va dir. /.../

Sobre la pressió per resultats aplicables, hi ha un conte moral, o anècdota apòcrifa, que continua sent l'epítom del gènere. Passat l'equador del segle XIX, el primer ministre britànic va preguntar al pioner de l'electromagnetisme Michael Faraday: “Senyor Faraday, i per a què serveix tot això?”, i el científic va respondre: “No ho sé, senyor, però algun dia vostè cobrarà impostos per això”. És una llàstima que la història sigui falsa, perquè el seu missatge és cristal·lí com el quars. Els avanços tecnològics no sorgeixen del no-res. Són la conseqüència de l'enteniment profund de la naturalesa. La tecnologia espacial no existiria si Newton no hagués descobert la gravetat i les lleis que la regeixen. Newton no va fer això per a enviar satèl·lits a l'espai —què més hauria volgut el pobre—, sinó pel veritable motor de la ciència, que és la curiositat.

Quan Watson, Crick i Franklin van descobrir la doble hèlix de l'ADN, tampoc ho van fer per a revolucionar la biomedicina, encara que això és just el que està ocorrent seixanta-sis anys després. La força que els movia era entendre els mecanismes profunds de la naturalesa. Sense això no hi hauria ara genòmica ni medicina de precisió ni tractaments personalitzats del càncer. Si aquells científics dels anys cinquanta (només Watson continua viu) no haguessin aconseguit entendre bé els fonaments, les aplicacions mèdiques, biològiques i tecnològiques s'haurien podrit als llimbs dels futurs no-realitzats. Pressionar a aquells investigadors per a obtenir aplicacions a curt termini hauria estat un error garrafal, que per fortuna ningú va arribar a cometre. La pressió actual per a fer que la ciència produeixi resultats a curt termini va en aquesta mateixa direcció.

La segona qüestió, la de l'especialització extrema, no és menys important. Les dades revelen amb claredat que la pràctica científica implica cada vegada més col·laboració interdisciplinària. Els físics necessiten als matemàtics, els químics als físics i els biòlegs a tots els altres. Si volem entendre el cervell —és a dir, la ment humana—, haurem d'ocupar a fons tots els recursos cognitius que tinguem a mà, inclosos els filòsofs i els artistes. Com diu Marcianò, haurem de tornar a ser persones del Renaixement.

Font: Adaptat a partir de fragments de l'article “Retorn al renaixement” Javier Sampedro *El País* 14/6/2019

Avui dia la visió lineal no s'ajusta al que passa en nombrosos processos d'innovació. Sabem que, en un context de globalització i de complexitat tecnològica, l'empresa per a ser competitiva requereix fortes interrelacions amb l'entorn (l'“ecosistema”), especialment pel que fa a l'R+D i la tecnologia. Identifiquem aquestes interrelacions amb el terme “innovació oberta” proposat per Chesbrough l'any 2001 i l'ús del qual s'ha generalitzat. El concepte va ser introduït amb una dimensió marcadament tecnològica i s'ha anat reelaborant en el marc de la digitalització de l'economia.

La visió dels processos oberts d'innovació no anul·la el sentit i la importància per a certs sectors de l'enfocament lineal, però evidència la importància de les relacions internes i externes per a l'èxit del procés innovador. Reflecteix la manera en què els processos innovadors s'han modificat. El factor humà i el treball en equip en contextos d'innovació oberta han portat al desenvolupament d'enfocaments centrats en la introducció de la creativitat en les organitzacions de manera sistemàtica i en la manera de gestionar els processos de captació i generació d'idees.

A les organitzacions, les idees poden emergir a diferents nivells de l'organització i fer-ho per causes molt diverses, com per exemple:

- Donar resposta a un tema concret
- Solucionar un problema
- Aprofitar el coneixement o l'expertesa disponible en l'organització
- Comprendre un determinat fenomen

Les idees emergeixen, però és el coneixement el que fa possible que les idees es posin en marxa i en conseqüència es pugui innovar. Rauf Naggar, exresponsable d'innovació en l'empresa Hydro-Québec, ha realitzat aportacions interessants sobre el tema de la creativitat a les organitzacions. Fa uns anys va realitzar, un estudi amb directius de la seva empresa per a detectar problemes associats al desenvolupament de la creativitat dins de les organitzacions. La taula 3 sintetitza els principals resultats de la seva anàlisi. Aquests resultats evidencien, d'una banda, la importància que no es perdin idees i, d'altra banda, la necessitat d'una cultura de la compartició que no sempre és fàcil de crear i consolidar.

TAULA 3. DIFICULTATS PER AL DESENVOLUPAMENT DE LA CREATIVITAT A LES ORGANITZACIONS

- Veure la generació d'idees com un exercici de proposta de projectes.
- Quan es generen propostes a partir d'activitats basades en la creativitat, l'abast i el temps destinats al tema són sempre limitats. Això no contribueix al fet que es generin les millors idees.
- Quan les idees sorgeixen de convocatòries per a captar idees, un cop s'ha acabat el procés s'utilitza només una petita part de les idees recollides. Si es rebutgen moltes idees, això desmotiva als que les han aportat de cara a noves convocatòries i es perden idees interessants pel camí.
- Quan un "ideador" està molt ocupat es preocupa de conservar la seva idea per a mantenir la propietat de la mateixa i evitar que sigui assignada a altres investigadors.
- Quan es tracta de proposar solucions a problemes en el marc del desenvolupament d'un projecte, el ventall d'idees és limitat perquè les idees només vénen de l'equip del projecte.
- Les idees que sorgeixen en el marc del desenvolupament d'un projecte no sempre es comparteixen fora de l'equip de projecte.
- Les idees embrionàries no tenen l'oportunitat de ser desenvolupades.

Font: Naggar 2015.

Des del punt de vista d'aquest autor, els obstacles per a una bona gestió del coneixement i de les idees dins de les organitzacions es poden resumir en tres grans qüestions:

- a. La resistència a compartir coneixement i idees a través de xarxes de confiança i exposar-se a les crítiques i a fer front a idees competidores.
- b. La falta de motivació per a divulgar i compartir coneixement i idees quan hi ha altres prioritats, i el treballador no veu cap benefici personal en fer-ho.

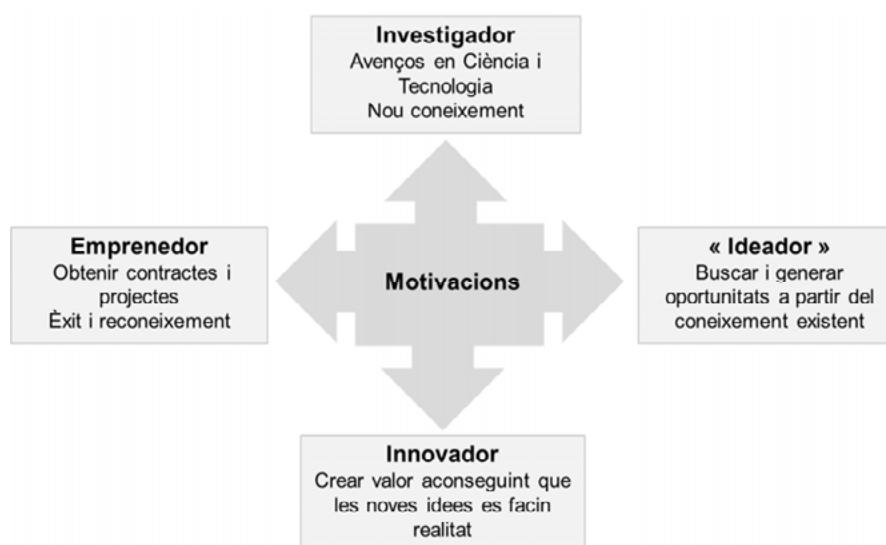
- c. L'esforç addicional que es requereix per a compartir coneixement i idees més enllà del treball i els projectes en curs als quals els treballadors de l'empresa estan assignats.

2.2. Els perfils professionals de la creativitat i la innovació

La persona creativa és també innovadora? El professor Francesc Solé Parellada va ser responsable durant prop de vint anys del programa “Innova de promoció de l'emprenedoria universitària” de la Universitat Politècnica de Catalunya. En la seva activitat de suport a l'emprenedoria de base tecnològica, insistia en la importància de distingir les motivacions del perfil de l'emprenedor en relació amb la resta de perfils professionals associats als processos d'innovació que tenen lloc en els ecosistemes innovadors. Aquesta distinció és important perquè sovint es parla de manera genèrica o es barregen els perfils. Quan els mitjans de comunicació es refereixen a figures rellevants internacionals podem llegir que Steve Jobs era molt creatiu o un gran innovador. El mateix succeeix, per exemple, amb xefs de renom internacional com ara Gastón Acurio o Ferran Adrià. Més enllà de les figures mediàtiques, en el dia a dia del món empresarial es reproduïx sovint aquesta confusió.

La figura 2 mostra aquests perfils i la seva motivació principal. A l'investigador pur el preocupa l'èxit dels processos d'R+D, la generació de coneixement i la consecució de tecnologies i productes. L'ideador cerca la generació d'oportunitats a partir del coneixement existent, detecta tendències, analitza productes i mercats. A l'emprenedor el preocupa el projecte empresarial, les etapes inicials, l'avanç de l'empresa, el reconeixement que li aporta el fet que la iniciativa tingui èxit. Finalment l'innovador cerca que el producte o servei arribi al mercat, que capturi les necessitats dels usuaris de manera adequada. Hi ha persones que poden tenir més d'un perfil, òbviament. En qualsevol cas, aquesta distinció de perfils és rellevant per al desenvolupament de la creativitat i la innovació empresarial.

FIGURA 2. MOTIVACIONS DELS PERFILS PROFESSIONALS EN UN ECOSISTEMA INNOVADOR



Font: Solé Parellada (2012).

2.3. El manager explorador

La gestió d'empreses ha utilitzat àmpliament en les últimes dècades els termes “explorar” i “explotar” per a referir-se a dos determinats tipus d'orientació de l'empresa. Explorar s'associa a l'empresa que busca oportunitats i innova, explotar es refereix a les activitats empresarials orientades a obtenir rendiment de les activitats empresarials consolidades i dels recursos disponibles. Aquesta terminologia s'ha utilitzat per a desenvolupar el concepte d'“empresa ambidextra”. Un tipus d'empresa capaç de combinar els dos enfocaments per a ser competitiva. Es tracta per tant d'una terminologia que connecta amb les anàlisis de l'empresa innovadora. La dimensió exploradora és, en definitiva, la dimensió on la creativitat i la innovació són claus.

Touvard (2013) estudia el “gestor explorador” del segle XXI i considera que va associat a la idea de gestió de projectes per reptes. Per aquest autor, el perfil dominant d'un manager explorador és el de “promotor”, una persona orientada a l'acció que sent la necessitat d'activar projectes estimulants i fer front a reptes. Ha de participar en projectes amb incertesa, obrir camí en terrenys inexplorats. Ha de ser empàtic en la mesura que és important saber gestionar l'equip i el seu potencial de manera equilibrada enfront de les tendències al risc associades a la seva vocació per la innovació extrema. Finalment, ha de tenir la capacitat de construir raonaments ben estructurats per a triar la millor opció possible o la capacitat de reorganitzar l'entorn de manera creativa.

La gestió de projectes per reptes és una orientació clarament associada al desenvolupament de la creativitat i la innovació en una organització. Implica una cultura d'empresa determinada i l'existència de directius amb competències per a la dinàmica de grups i la gestió de les relacions. La lògica de funcionament no es basa en la jerarquia sinó en la gestió d'equips, en el fet de compartir la visió comuna, en saber cohesionar equips que comparteixin i creïn coneixement. El seu abast va més enllà de les activitats manufactureres, connecta amb el desenvolupament de projectes interdisciplinaris, més enllà dels sectors convencionals i amb les indústries creatives a les quals ens referirem a continuació.

2.4. De la innovació industrial als processos creatius

Les indústries creatives es troben en la intersecció entre les arts, la cultura, l'empresa i la tecnologia. Es tracta d'activitats que són intensives en habilitats creatives. Poden classificar-se en quatre grans grups: patrimoni, arts, media i creacions funcionals (vegeu taula 4).

TAULA 4. LES INDÚSTRIES CREATIVES

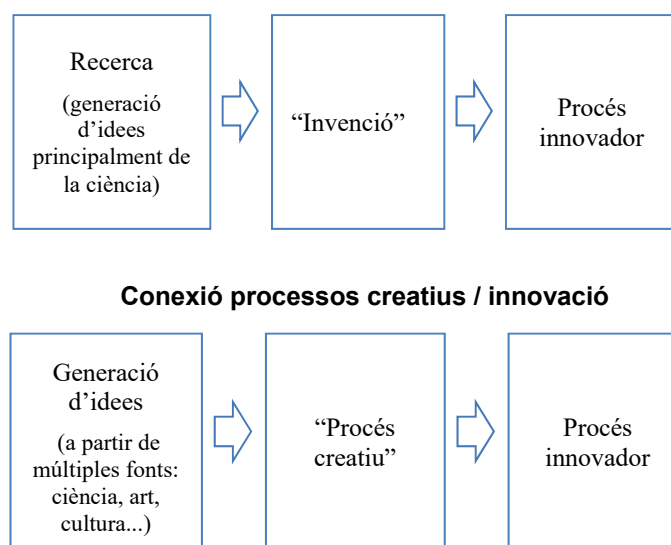
Patrimoni	Arts	Media	Creacions funcionals
Manifestacions de la cultura tradicional Exposicions Producció artesanal Celebracions	Artes visuals Pintura Escultura Antiguitats Fotografia Etc.	Indústria editorial Llibres Premsa Altres publicacions	Disseny Interior Gràfic Moda Joieria Joguines

Llocs/espais històrics Monuments històrics Biblioteques Arxius Etc.	Arts escèniques Música en viu Teatre Dansa Òpera Circ Titelles	Audiovisual Cine Televisió Radio Nous mitjans Continguts digitals Software / Videojocs Animació Etc.	Serveis creatius Arquitectura Publicitat R+D creativa Serveis culturals Serveis digitals Etc.
--	---	--	--

Font: UNCTAD, 2008.

Cada vegada més, les fronteres són borroses i la hibridació intensiva entre les indústries manufactureres, els serveis i les indústries creatives. La transformació digital alimenta aquestes fronteres difuses i el paper de la creativitat com a element diferencial dels processos innovadors, sovint disruptius, és cada vegada més destacat. Una empresa de serveis creatius, com Moment Factory, que es dedica a realitzar projeccions multimèdia sobre grans edificis públics, entre altres activitats, utilitza molta tecnologia de punta per a les seves activitats. És conceptualment una activitat empresarial d'àmbit de les indústries creatives però amb enormes connexions amb el món del desenvolupament tecnològic. El mateix s'aplica al conegut Cirque du Soleil o a Pixar (Taula 5). El model conceptual d'innovació d'empreses com aquestes respon a un model com el de la part inferior de la figura 3 en el qual la ignició creativa no va associada a l'R+D sinó a la generació d'idees des de múltiples fonts, a equips de treball orientat a idear i proporcionar conceptes, amb forta interacció amb els departaments de desenvolupament que convertiran en realitat aquells conceptes/projectes que siguin aprovats. Alguns autors apunten que darrere d'aquesta situació hi ha un veritable canvi de paradigma en la manera d'abordar els processos innovadors en nombroses empreses.

FIGURA 3. DE LA INNOVACIÓ INDUSTRIAL ALS PROCESSOS CREATIUS



Font: Cohendet, P. i Simon, L. (2012).

TAULA 5. QUÈ ÉS LA CREATIVITAT? EL PUNT DE VISTA DE PIXAR

Les persones tendeixen a veure la creativitat com a acte misteriós i solitari, i normalment associen els productes a una sola idea i diuen, per exemple, això és una pel·lícula sobre joguines, o sobre dinosaures, o sobre l'amor. Així i tot, en el món del cinema i en moltes altres activitats de desenvolupament de productes complexos, la creativitat implica un nombre elevat de persones de diferents disciplines que treballin junts de manera eficaç per a solucionar problemes complexos de tota mena. La idea inicial per a la pel·lícula—el que les persones del món de la cinematografia en diuen el *high concept*—és tan sols un pas en un procés llarg, dur que requereix de quatre a cinc anys.

Una pel·lícula conté literalment desenes de milers d'idees. Són presents en la construcció de cada frase; en l'acompliment de cada línia; en el disseny de personatges, conjunts, i escenaris; en les localitzacions de la cambra; en els colors, en la il·luminació o el ritme. El director i els altres directors creatius d'una pel·lícula no produeixen pas totes les idees ells sols, ni de bon tros, cada membre d'un grup de producció (que sol estar format per 200-250 persones) fa suggeriments. La creativitat ha d'estar present en cada nivell de cada part artística i tècnica de l'organització. Els líders, ha de triar, d'entre una quantitat ingent d'idees, aquelles que encaixin millor i de manera més coherent amb el conjunt que dona suport a la història. I això és una tasca molt difícil. És com un jaciment arqueològic en el qual no saps el que estàs buscant o si al final trobaràs alguna cosa. El procés imposa molt de respecte.

Font: Adaptat de Catmull, 2008.

2.5. L'evolució del procés stage-gate com a paradigma

Tal com ja s'ha esmentat, en la visió convencional el desenvolupament d'innovacions partia sobretot dels avenços de la ciència i de la solució de problemes. En les empreses industrials, la creació de valor i els elements de novetat quedaven associats a una visió lineal clàssica. La innovació és vista com la intersecció entre una “demanda” de mercat i la factibilitat científica/tècnica per a desenvolupar el producte o servei que doni resposta a la demanda detectada. Des d'aquesta visió, la combinació entre l’“estoc” de coneixement disponible i el coneixement obtingut en activitats d'R+D són decisius perquè el producte sigui una realitat i pugui ser qualificat d'innovació en arribar al mercat. Sota aquests enfocaments són importants els mètodes de selecció de projectes que verifiquen factors de diferents tipus i ponderen pesos de paràmetres del projecte. Aquesta visió encaixa amb la coneguda metodologia de disseny de producte denominada *stage-gate* (Cooper, 2013) àmpliament difosa en els anys 90 del segle passat.

El procés *stage-gate* s'associa a la innovació de producte. Consisteix a dividir el procés d'innovació en una sèrie d'etapes predeterminades (generació d'idees, definició del projecte, desenvolupament del concepte, desenvolupament del producte i comercialització). Així, davant cada etapa hi ha una “porta” (avaluació) que ha de passar el nou projecte quant a la viabilitat i avanç respecte als objectius. Al final de cada etapa es pren la decisió de passar a la següent etapa o abandonar-ho. Es tracta d'un procediment utilitzat en projectes de nous productes per a comprometre recursos a mesura que es va avançant i es verifica el potencial i es redueix la incertesa. Aquesta “gestió de cartera” permet analitzar de manera global els projectes de nous productes que té l'empresa, equilibrar riscos i intentar maximitzar el retorn potencial.

Robert G. Cooper, el seu creador, va continuar defensant la validesa del mètode durant anys però el 2014 va proposar un *stage-gate* reformat amb una orientació més flexible: ho va denominar “La pròxima generació de sistema de la idea al llançament: el sistema triple A”: adaptatiu i flexible

(A1), Agil (A2) i Accelerat (A3), Aquesta metodologia (Cooper, 2014) replanteja el disseny original a partir de les següents qüestions:

- Destaca la importància de les iteracions i realimentacions que en qualsevol etapa cal tenir amb el consumidor o usuari final.
- Estructura la generació d'idees en dues etapes: la generació i l'anàlisi de l'abast (idea *scoping*) i incorpora un "test complet de la proposta de concepte".
- Reconeix que hi ha superposicions entre etapes i que els *stages* són menys rellevants en aquest replantejament de l'enfocament.
- Introdueix alguns termes del vocabulari del *canvas business model* (proposta de valor, *pain points*...).
- Reconeix que el desenvolupament de les tecnologies de la informació ha canviat radicalment els processos de desenvolupament de productes i els han accelerat de manera significativa en molts casos.

Aquest exemple és paradigmàtic de com han canviat aquests temes de la creativitat i la innovació en uns pocs anys. Dit d'una altra manera: amb el mètode *stage gate* convencional, en molts casos, si el lector decidís crear una *start-up* en el món dels negocis digitals / TIC quan hauria superat les diferents etapes i arribés amb el producte al mercat...ja seria tard!!

3. Captar i gestionar idees per a innovar

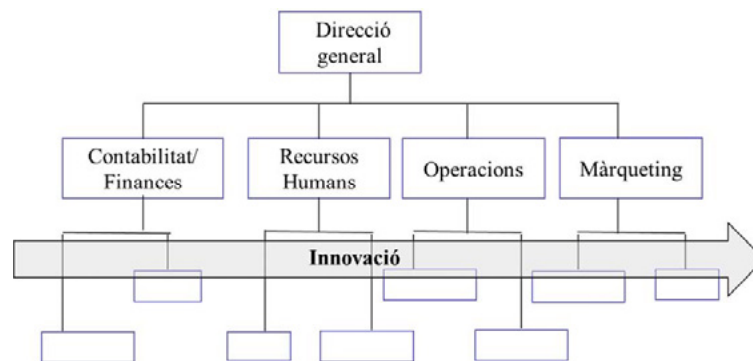
3.1. Creativitat i innovació eixos de competitivitat

Tradicionalment la gestió de la innovació s'ha ocupat del procés de l'R+D al mercat i de temes com: la gestió de la propietat industrial i intel·lectual, la gestió de projectes innovadors, l'organització d'equips i recursos per a innovar, la cooperació en R+D, els nous productes, la vigilància tecnològica, etc. L'abast del tema té moltes connexions amb altres àrees de l'empresa: amb l'estratègia tenint en compte la dimensió estratègica del tema; amb la direcció d'operacions en la mesura que la innovació concerneixi tecnologies i processos; amb el màrqueting per la importància del desenvolupament de nous productes realment innovadors; amb la qualitat i la millora contínua, etc. Aquestes connexions prendran major o menor importància en funció de quina sigui la política de la direcció respecte a la innovació i de les característiques del producte/procés/servei que l'empresa desenvolupi. És a dir, la direcció i gestió de la innovació pot quedar fortament integrada a una àrea funcional com a màrqueting o operacions, o tenir un tractament de vinculació jeràrquica directa amb la direcció de l'empresa per a reforçar la seva condició de tema estratègic.

El departament responsable de la innovació pot tenir nombroses denominacions i orientacions, però el que és segur és que, independentment de la seva assignació jeràrquica, ha d'assumir que el tema és transversal a l'organització (figura 5), de la mateixa manera que ho són, avui dia, altres temes clau per a la competitivitat de les empreses com, per exemple, la qualitat, la logística o la gestió del coneixement. La competitivitat empresarial depèn, entre molts altres factors, de la consecució de l'excel·lència en la gestió de les àrees funcionals combinada amb l'excel·lència en els processos transversals clau que hem esmentat.

Des d'aquesta visió el desenvolupament de la creativitat en les organitzacions està vinculat a la gestió de la innovació que faci l'empresa. En la mesura en la qual les idees nodreixen el procés innovador, la gestió de la creativitat tindrà també aquesta característica de procés transversal a la qual ens hem referit.

FIGURA 4. LA INNOVACIÓ, UN PROCÉS TRANSVERSAL



3.2. La gestió de les idees i els processos d'innovació

En el passat, la creativitat era vista com una eina de suport important per a la gestió de la innovació com en podia ser la prospectiva o la vigilància tecnològica. La creativitat estava rarament associada de manera explícita a les pràctiques de gestió. L'èmfasi es posava, sobretot, en la persona creativa i les seves característiques. Els canvis en el món de l'empresa s'han succeït de manera intensiva. La generació d'idees i conceptes ha adquirit un protagonisme molt més rellevant que en el passat. La gestió de la creativitat en l'empresa i la creació col·lectiva són indispensables. Es tracta de potenciar la generació d'idees d'una manera efectiva. Seguint a Harvey (2013), es tracta de gestionar les idees per a innovar millor. Darrere d'aquesta afirmació hi ha el reconeixement de la importància dels processos d'ideació per als processos innovadors de les empreses.

En la seva anàlisi del comportament dels directius, pel que fa a donar suport a la gestió d'idees, Harvey et al. (2013) proposen tres grans àmbits d'incentivació a l'empresa: el desenvolupament de noves idees, el desenvolupament de competències i la compartició de coneixement (taula 4).

TAULA 4. COMPORTAMENT DELS DIRECTIUS PER A DONAR SUPORT A LA GESTIÓ DE LES IDEES

Incentivar el desenvolupament de noves idees	- Donar <i>feed-back</i> a les idees que s'hagin proposat independentment de si són finalment acceptades o no. - Donar suport als treballadors que tenen una idea facilitant que la puguin discutir amb els diferents directius / responsables departamentals. - Secundar al fet que s'experimenti, a petita escala, amb les noves idees i noves maneres de fer, per a poder valorar si són viables a llarg termini. - Fer una oferta de rotació de llocs de treball i visites dins i fora de l'organització. - Fer costat a les idees que procedeixen de l'exterior de l'empresa. - Incentivar la col·laboració entre departaments en el moment d'implantar idees noves. - Debatre i reflexionar sobre els errors que es produeixin.
Incentivar el desenvolupament de competències	- Invertir temps i recursos en la formació dels treballadors - Convidar els treballadors a participar en activitats basades en l'aprenentatge i la resolució de problemes. - Assegurar-se que els treballadors tenen les competències necessàries per a fer bé el seu treball. - Definir plans de desenvolupament personal per a cada treballador
Incentivar la compartició de coneixement	- Reduir les barreres a la comunicació entre els departaments, convidant als treballadors a interactuar directament amb altres directius i treballadors. - Implicar-se de manera activa en les discussions i debats sobre nous reptes. - Demanar als treballadors que expressin el seu punt de vista sobre com funciona l'empresa i les seves polítiques. - Analitzar amb atenció les contribucions/ idees que provenguin de treballadors d'altres departaments i atorgar-los la importància que es mereixin. - Tenir un comportament honest amb els treballadors - Acceptar les crítiques sense estar a la defensiva.

Font: Adaptat de Harvey et al. (2013).

Una gestió d'idees només pot implementar-se quan l'empresa té un procés de gestió de la innovació ben estructurat i clarament connectat amb l'estratègia de l'empresa. No es tracta de "recollir" idees de manera sistemàtica, sinó que les connexions funcionin i que hi hagi selecció i prioritització d'idees en funció de les seves característiques i el seu grau de maduresa. La compartició no és un tema evident.

L'anàlisi de casos i experiències sobre el tema sol destacar la importància que la generació d'idees no sigui plantejada a partir convocatòries de caràcter general tipus "bústies d'idees sobre qualsevol tema", sinó a partir dels temes que tenen en curs els diferents departaments de l'empresa. Allò que pot ser d'interès en el curt o mitjà termini d'un projecte concret.

Un segon aspecte el constitueix la gestió del "repositori" d'idees en funció de les seves característiques. No es tracta que tot el que es rep estigui disponible per a tothom, sinó d'una gestió personalitzada que prioritzi d'una banda en funció de l'interès concret de la idea. En alguns casos pot ser convenient que grups de treballadors amb alguna mena de connexió amb el mateix analitzin les idees rebudes de manera conjunta per a valorar la viabilitat d'un posterior desenvolupament de les més interessants. En grans empreses pot fins i tot crear-se una competició entre departaments que en una mena de concurs intern davant del consell d'administració defensin les seves idees i demanin recursos per a explorar-les amb més detall en un període d'alguns mesos.

Els mecanismes de reconeixement als treballadors que aporten idees solen ser recomanables, però quan la cultura d'innovació és forta perden atractiu, tenint en compte que l'organització ben alineada cap a la innovació ha de ser capaç d'incorporar noves idees de manera sistemàtica.

3.3. El canvas de la creativitat

La gestió de les idees i de la creativitat pot estructurar-se de moltes maneres en el marc d'una gestió de la innovació entesa en sentit ampli. Naggar (2015) defensa que és convenient desenvolupar un sistema de gestió del coneixement i de les idees que constitueixi un ecosistema coherent que tingui en compte els diferents factors de control, i es fonamenti en l'interès i les preferències dels diferents agents implicats. El sistema el conformen un conjunt de processos, persones, eines i maneres d'organitzar-se. Aquest autor proposa visualitzar aquest sistema a través d'un model al qual denomina el "Canvas de la creativitat": un model per a la gestió del coneixement i de les idees que desenvolupa partint del conegut model de negoci Canvas (Figura 5).

Aquesta proposta aporta una panoràmica interessant per a reflexionar sobre les dimensions rellevants de la creativitat en l'empresa. Cal assenyalar que, per a la proposta de valor, utilitza els quatre perfils professionals proposats de la figura 2: emprenedors, innovadors, ideadors i investigadors.

La taula utilitza el concepte IDD per a referir-se a "recerca, desenvolupament i demostració". És a dir, afegeix la demostració a l'R+D per a referir-se a la importància de tenir en compte aquestes activitats (proves, tests, etc...) en un context ampli de gestió del coneixement i de les idees. El terme *upstream* (un anglicisme que es podria traduir per "aigües amunt") es refereix a les activitats d'R+D llunyanes del mercat.

FIGURA 5. EL MODEL DE NEGOCI DE LA GESTIÓ DEL CONEIXEMENT I DE LES IDEES

Socis clau	Activitats clau	Proposta de valor	Relacions	Segments de Clients
Membres externs de les comunitats	Activitats bàsiques: Creativitat i projectes de IDD	Per als emprenedors No deixar mai de fer les tasques que són valuoses Anar per davant de la competència	La credibilitat es basa en el suport de l'alta direcció de l'empresa. En qualitat de membres de la comunitat, els clients dels sistema estan directament implicats en la seva gestió i la direcció cap on vagi l'empresa. Xarxes de confiança	Emprenedors Innovadors Ideadors Investigadors
Consultors de creativitat	Circulació de coneixement i idees Activitats del Middleground: Estimulació de la creativitat Circulació de coneixement i idees Recomanació de projectes RDD "aigües amunt"	Per als innovadors Que no faltin idees guanyadores de les quals es podrà generar valor Disponibilitat del coneixement i les habilitats necessàries Per als ideadors Reconeixement de la seva contribució a la innovació Entorn que motivi i xarxes de confiança Per als investigadors Més suport i major compromís amb la seva recerca. Proveïdors de coneixement cabdal per a la realització de les idees el valor de les quals sigui reconegut.	Canals Repositori: els emprenedors disposen de propostes de projectes madurs i coneixements exclusius; els investigadors disposen d'idees que aporten valor a la seva recerca Comunitats: els ideadors troben una xarxa de confiança i oportunitats per a desenvolupar idees	
<i>Upstream</i> RDD (cost diferencial)	Estructura de costos Activitats del Middleground: - Direcció i organització - Participació		Fons d'ingressos Participació activa en les comunitats a través dels membres dels projectes Finançament directe per part dels comitès de direcció i altres costos a través de membres singulars dels projectes	

Font: Naggar (2015). Nota: RDD Recerca, Desenvolupament i Demostració.

3.4. Les palanques de la intraemprenedoria

La intraemprenedoria ens aporta una visió complementària al tema de la dinamització de la innovació i la creativitat a l'empresa. En efecte, incentivar als treballadors al fet que tinguin actituds i comportaments “emprenedors” és vist com una solució a les inèrcies empresarials, les rigideses organitzatives i els dèficits de creativitat i innovació de les organitzacions. Es tracta de promoure el desenvolupament de certes competències i actituds dels treballadors en relació amb la gestió del risc, la capacitat d'iniciativa, l'orientació a les oportunitats, la proactivitat o la flexibilitat. El terme identifica activitats que tenen una connexió directa amb la innovació i la creativitat per raons òbvies. De fet, “intraemprenedor” és un terme que en certa manera és equivalent al d'un treballador que participa en el desenvolupament de projectes innovadors dins de l'organització. Ha de ser, per definició, algú les activitats de la qual estiguin inserides en l'estratègia d'innovació i promoció de la creativitat de l'empresa.

El repte per a les organitzacions està a implementar les eines adequades perquè aquesta incentivació funcioni o, en altres paraules, com es pot afavorir aquesta “emprenedoria interna” en el si de l'organització.

Bouchard i Fayole (2012), van analitzar les pràctiques intraemprenedores de vint-i-dues empreses per a detectar les palanques clau del desenvolupament, amb èxit, de la intraemprenedoria i analitzar els “dispositius” utilitzats per a la seva execució. Les palanques proposades són set:

- El compromís de la direcció
- La creació d'espais d'autonomia
- La implementació de procediments d'avaluació i d'acompanyament formalitzats
- La intensificació dels intercanvis i de la comunicació
- La implementació de sistemes d'incentius
- La formació i la sensibilització dels treballadors
- La “regla” del temps lliure

Aquests autors consideren que aquestes palanques poden combinar-se amb la creació i el desenvolupament d'unitats o “dispositius” de suport. Classifiquen en set grups els tipus de dispositius possibles per a la intraemprenedoria. En fem un resum a continuació.

La cèl·lula intraemprenedora. Unitat creada *ad hoc* per a desenvolupar un projecte amb intraemprenedors que té un cert risc i, potser, una certa urgència. Es tracta d'una unitat que estarà sota la supervisió de la direcció general i que probablement es cancel·larà una vegada aconseguits els seus objectius. El talent i la complementarietat dels membres de la cèl·lula és clau per a aconseguir els seus objectius.

La plataforma intraemprenedora. Creada per a rebre idees que provenguin dels diferents col·lectius de treballadors en relació amb un projecte concret. Pot anar associada a premis i incentius per a les millors aportacions. Requereix accions de comunicació significatives per a l'èxit.

La divisió intraemprenedora. Enfocament adequat especialment per a empreses on de la tecnologia juga un rol destacat en la consecució de la competitivitat de l'empresa. Unitat interna autònoma amb assignació de recursos específics i vinculació directa amb l'alta direcció. S'espera una orientació intensiva a l'emprenedoria per part dels seus membres.

El “laboratori” intraemprenedor. Unitat multiprojectes amb una vinculació híbrida a l'organització. Té les seves pròpies regles internes, pren riscos en fer propostes innovadores i desenvolupar projectes que, en cas que es duguin a terme, s'executaran en altres àrees de l'empresa. Plantejament similar a les unitats que a vegades s'identifiquen com a laboratoris d'innovació o d'ideació.

La punta de llança *intraemprenedora*. Unitat orientada a la promoció que té per objectiu dinamitzar el tema formant a alguns directius perquè després actuïn d'agents de canvi. La credibilitat i l'èxit del procés que es duu a terme depèn de temes clau com: el compromís de la direcció, els procediments d'avaluació i acompanyament i el sistema d'incentius.

La pseudo-organització intraemprenedora. A partir d'una estratègia de comunicació orientada a incidir en el comportament de tots els treballadors perquè tinguin més iniciativa i creativitat. L'enfocament *top down* i la necessitat de recursos de comunicació importants no sempre garanteixen l'èxit d'aquesta estratègia.

L'organització intraemprenedora. Es tracta de l'alternativa més ambiciosa. L'associem a organitzacions com Google, que combina palanques materials i simbòliques de manera conjunta amb un volum de recursos significatius de cara al fet que tota l'organització estigui efectivament orientada a la intraemprenedoria. En general és viable en empreses líders, amb forta vinculació del seu producte/servei a una superioritat tecnològica respecte dels competidors.

4. Reflexions finals

Creativitat i innovació són termes de molta actualitat pel que fa a la gestió empresarial. Els darrers anys, s'ha anat desenvolupant un cert cos de coneixements sobre la gestió de la creativitat que ha complementat la visió ja més clàssica de la gestió de la innovació. El fet que la creativitat hagi passat a formar part del vocabulari de la gestió empresarial és alguna cosa més que una moda passatgera. Evidencia temes importants per a la competitivitat sobre els quals cal seguir aprofundint les anàlisis. Enumerem-ne alguns: les dinàmiques de generació d'idees com a font d'avantatge competitiva, el fet que les organitzacions configurin nous perfils professionals per fer front al repte de construir organitzacions realment innovadores, o les noves modalitats d'organització de la recerca i la innovació en contextos d'innovació oberta. Tot i que el terme sembla paradoxal, sistematitzar els mecanismes de captació i gestió d'idees és un tema considerat cap cop més rellevant en la competició global. En aquest article hem proposat al lector un cert recorregut per avançar en la comprensió de les connexions entre innovació, creativitat i empenedoria, que esperem que puguin ser d'interès per al lector per seguir explorant un tema certament apassionant, el desplegament de la gestió de la creativitat a les organitzacions.

5. Bibliografia

- Bouchard, V. i Fayolle, A. (2012) “Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat?”. *Gestion*, Pág. 11-21. Vol. 36(4). HEC Montréal.
- Catmull, E. (2008): “How Pixar Fosters Collective Creativity”, *Harvard Business Review*.
- Catmull, E. (2104): “Creativity, Inc.”, Random House. United States.

- Cohendet, P. i Simon, L. (2012): Innovation & Creativity – Some Basic Concepts. Summer School on Management of Creativity in an Innovation Society, Montreal. HEC Montreal/ Universitat de Barcelona, Canada, Juliol.
- Cooper, R.G. (2014): “What’s next? After Stage-Gate”, *Research-Technology Management*, vol. 157(1) pp. de la 20 a la 31.
- Cornella, A.(2019): *Cómo innovar sin ser Google*. Profit Editorial. Barcelona.
- Cruz-Cázares, C. i Valls Pasola, J. (2006): *Innovar per competir. Reptes, eines i estratègies empresarials*. Edicions UOC. Barcelona.
- Harvey, J.-F., et Al. (2013): “Gérer les idées pour mieux innover”, *Revue Gestion*, 38(3), pp. de la 25 a la 34. Canadà.
- Naggar, R. (2015): “The Creativity Canvas: A Business Model for Knowledge and Idea Management”, *Technology Innovation Management Review*, vol.5 (7), pp. de la 50 a la 58.
- Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2010): *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Porter, M. (1990): *The competitive advantage of nations*. Free Press. Estats Units.
- Sole Parellada, F. 2012. *Creativity in SME*. Summer School on Management of Creativity in an Innovation Society, Universitat de Brcelona / Hec Montreal.
- Touvard, F. (2013): *Le manager explorateur – Le management de projet par enjeux, un catalyseur d’innovation*, Presses Internationales Polytechnique, Canadà.
- UNCTAD (2008): “Creative Economy Report 2008: The challenge of assessing the creative economy towards informed policy-making”, United Nations Publications.
- Wagner, M.; Valls-Pasola, J. i Burger-Helmchen, T. (Ed.) (2017): *The global management of creativity*, Taylor & Francis / Routledge. Nova York.

An introduction to the study on start-up success

Yehui Tong -Nanjing University of Finance and Economics, School of Accounting

Ramon Saladrígues Solé - University of Lleida

Abstract. Start-up success is an important topic of entrepreneurship research. This paper briefly introduces the main factors of success (survival, profitability and growth) and the related theories. In particular, the research on the resource-based view and industrial organization is highlighted. Financial capital and human capital are crucial start-up resources, and the related studies are considered under the resource-based view (including the previous studies about financing theory and financial constraints). Industrial organization is also a significant branch of research on a start-up's post-entry performance, where particular attention is paid to the literature on innovation (together with some commonly used industry-specific factors in the previous research).

Keywords: start-up success, post-entry performance, resource-based view, and industrial organization.

JEL codes: M13, M00, L00.

1. Introduction: start-up survival, profitability and growth

Entrepreneurship is a hot research topic which has been studied by plenty of scholars, for it is seen as a powerful engine of economic development. For instance, the benefits of entrepreneurship on employment and GDP (gross domestic product) are documented in the studies by Doran et al. (2016) for Pan-European regions, and by Vázquez-Rozas et al. (2010) for Spanish and Portuguese regions. Furthermore, the contributions (through starting up businesses) by entrepreneurs to society are not limited just to job creation and adding economic value. The contributions also include product and process innovation, as well as detecting new markets (Bosma et al., 2002).

In fact, the history of the term “entrepreneurship” is over two hundred years, and the concept has various meanings: creation of wealth, creation of enterprise, creation of innovation, creation of change, creation of employment, creation of value, and creation of growth (Morris et al., 1994). From the perspective of business administration, entrepreneurship is related to the creation of new business organizations (Hoppe, 2016). Amason et al. (2006) further point out that the core of entrepreneurship is to explore and explain new venture success and failure; this is because failure incurs costs for the entrepreneur, creditors, other stakeholders and even for society (Eklund et al., 2018).

Here the concept of newness or youngness should be discussed. Generally speaking, researchers are interested in the performance of start-ups in their first five years (more or less), and the reason behind this is that high hazard rates are exhibited during the first five years. For example, some researchers find nearly half of start-ups fail or are forced to stop operating during their first four or five years (Huyghebaert and Van de Gucht, 2004; Schrör, 2009; Mata and Portugal, 1994). In particular, the study by Konings et al. (1996) shows an increasing trend in the failure or exit rate in the first three years, and then a stable trend after that. Cefis and Marsili (2006) believe that firms that have been in existence for less than 5 years can be seen as young firms. From the perspectives of labor fluctuation and wage setting, Brixy et al. (2006) point out that the period for new firms to become incumbents is just a few years (three to five years).

1.1. Factors of success

Now that the concept of newness or youngness becomes clear, the features of new firms should be investigated in order to clarify the concept of success. Persson (2004) points out three features of new firms: low survival rates, survival rate increasing with the increase of firm age and size and growth decreasing with the increase of firm age and size. Based on previous research, Mcdougall et al. (1992) also state two important features of new businesses: a period of time before earning first profits and low survival rates. Furthermore, Suárez and Utterback (1995) state that survival is the basis for a firm's success in (for example) market share or profitability; Brüderl and Preisendörfer (1998) too point out that survival should be the minimum standard in measuring success.

Profit maximization (as the core objective of a firm's stockholders; Lieberman and Montgomery, 1988) should not be excluded from the success study. However, to some extent, the situation for new firms is different to that for the existing firms: it is difficult for new firms to earn profits. For example, as pointed out by Reynolds (2016), even after six years, only one third of new businesses can earn profits. A certain time period of surviving in order to earn profits causes many new firms to fail (Fritsch et al., 2006); while good profitability can promote survival, reduce the probability of default events and drive firm's growth in the long run (Bottazzi et al., 2010). In fact, if wealth maximization and survival could coexist, chasing optimality would be a firm's choice. However, if it is hard to harmonize wealth maximization and survival, firms tend to choose survival (Oprea, 2014). Furthermore, as stated by Audretsch (1995b), the expectation of future profits can help firms maintain a positive output, even if currently they are suffering losses.

1.2. Growth

Growth is frequently discussed in the literature of start-up performance, in addition to survival and profit. Although growth should be seen as the medium target for achieving survival and profits as the final goals, growth is usually studied as an independent and important element in firm performance. In particular, it is the characteristics of entrants that make growth important, i.e., smallness in size is an obvious feature of entrants (Mata, 1994). As pointed out by Santarelli and Vivarelli (2007), small entrants operate at a suboptimal size and they must grow in order to survive, so a higher growth rate is also a feature of small entrants (conditional on survival).

Theoretically, the industrial organization theory shows that new firms often operate at a suboptimal level and suffer cost disadvantages, and growth is an important way to reduce this cost gap (Persson, 2004). In particular, when economies of scale exists, growth could reduce the average costs of small firms (Mata, 1994). Start-ups with a larger initial size do not need to grow much to reach the minimum efficiency scales, while start-ups with a smaller size need substantial growth (Audretsch, 1994). Notwithstanding, according to the research by Wagner (1994) on new and small single firms, about one third of the survivors show shrinking in size. Theoretically speaking, based on some previous studies, Rauch and Rijsdijk (2013) point out that growth can to some extent lead to failure, at least in the short term, because it reduces the owners' control and increases coordination requirements, resource deficits, and capacity shortages.

When researching on firm growth, one topic is ineluctable —Gibrat's law. Robert Gibrat (1931) found that a firm's growth is independent of its size. However, this law has been challenged by many researchers (like Gilbert, McDougall and Audretsch—2006), especially in the cases of new and small firms. For instance, Brusco, Giovannetti and Malagoli (1979) reveal that when it comes to surviving firms, the small ones show higher growth rates than the large ones; Evans (1987) discovered the existence of negative relationships between growth and size, as well as age, in most industries.

Based on previous literature, Mata and Portugal (2004) proposed several reasons to explain the phenomenon whereby surviving firms grow quickly during the post-entry period: according to the learning theory of Jovanovic (1982), firms can only know their true capabilities from observing their performance after operation, and so they tend to choose starting on a small scale and then growing, only if they perform well after operation. Start-up firms usually incur cash constraints which lead to a small-scale entry, and the firms showing good performance in their post-entry period earn internal funds as well as a good reputation with the banks (which provide conditions for growth); entering on a small scale and subsequently expanding can help firms avoid the aggression of incumbents and overcome entry barriers.

There are also some scholars studying the relationships of the three elements, for example, to identify the short- and long-term relationships between profitability, survival and growth. The study by Delmar, McKelvie, and Wennberg (2013) shows that good profitability undoubtedly would be beneficial to both survival and growth; growth can endanger survival but improve profitability; current growth can contribute to future growth, and the positive impacts of growth enhancing profitability can trigger further beneficial chain effects, thus benefiting firms in the long run.

2. Theories about start-up performance

Saridakis et al. (2008) point out that the factors affecting business failure can be summarized from three perspectives: industrial economics highlight profitability, growth, and entry and exit barriers; labor economics pay attention to business owners; and in the resource-based theory, managerial perspective focuses on the human capital, strategies, and constraints faced. In particular, they also point out that, according to the relative earnings model proposed by labor economists, in addition to the performance of the business, alternative sources of income may also drive business owners to

quit business ownership (for example, when they believe that the utility of being employed by other firms or exiting from the labor force is better).

Organizational mortality is also an important topic of organizational ecology (Brüderl et al., 1992), which includes organizational strategies, organizational selection processes and environmental forces, and the “liability of newness” where young and new firms have a higher risk of failure than older ones (Stinchcombe 1965), and the “liability of smallness” where large new firms have better survival probability than new and small ones (Aldrich and Auster 1986). The organizational ecology approach highlights organizational characteristics and environmental conditions (exogenous determinants) that suggest that a firm’s size at birth could impact survival by reflecting its ability to attract financial resources (Persson, 2004).

2.1. Resource-based View

As pointed out by Aspelund et al. (2005), an organization’s ability to survive is largely influenced by the characteristics of its resource bundle (for example, the resource’s value, rarity, inimitability, and substitutability). The resource-based view highlights the effects of a firm’s internal characteristics (as a source of competitive advantage) and a firm’s ability to develop different resources and capabilities (as a result of strategic choices) based on various outcomes, according to the belief that firms are heterogeneous with different tangible and intangible resources and capabilities (Esteve-Pérez and Mañez-Castillejo, 2008). Here, two important resources regarding entrepreneurial performance are discussed: financial capital and human capital (Gilbert et al., 2006; Parker and Van Praag, 2006).

a. Financial capital and financing constraints

Financial capital plays an important role in new firm performance, because whether or not a new firm can obtain suitable financing resources often determines its success or failure (Berger and Udell, 2002; Chandler and Hanks, 1998). As pointed out by Fraser et al. (2015), different types of firms have different preferences on sources of financing: growth orientated firms are interested in external finance, whereas less dynamic firms prefer internal finance. However, compared to large and mature firms, young and small firms find them difficult to access external funds (Musso and Schiavo, 2008). Start-ups usually are faced with the risk of failure and financial constraints (Huyghebaert, 2006). Financial constraints can have a negative and long-term impact on a start-up’s performance (Tobias, 2013), since (for instance) holding sufficient funds is the foundation for building high quality human capital, introducing high-level production technology and consequently achieving high productivity (Greene, 1997).

The significant influence of financial constraints notwithstanding, the measurement of financial constraints depends on researchers. Fraser et al. (2015) believe that financial constraints are shown in the relationship between the availability of internal finance and investment (growth) or, more directly, the relationship between funding gaps and business outcomes. On the other hand, other researchers have their own measuring methods: severity scoring on a four point scale (Saridakis et al., 2007), dividend payout ratios (Fazzari, 1988), credit rating index (Bottazzi et al., 2014), and a synthetic index based on several financial variables (Musso and Schiavo, 2008).

Although it is still arguable whether financial constraints can in effect discourage potential entrepreneurs to pursue their entrepreneurship dream (Fjærli, and Iancu, 2012), a particular aspect related to financial constraints is founders' wealth. In fact, some scholars find that a start-up's size is positively related to the founders' wealth (Cabral and Mata, 2003; Hvide and Møen, 2010). Additionally, the study by Evans and Jovanovic (1989) deserves to be mentioned here. Their model firstly identifies entrepreneur's capacity and initial wealth separately, and then they find that the disparity between the two elements would impede entrepreneurship (especially in the case of capable entrepreneurs with less wealth —i.e. suffering financial constraints).

Financial characteristics of start-ups

Huyghebaert and Van de Gucht (2007) point out some characteristics of start-ups which could influence the financing decisions: information asymmetry is an obvious problem of start-ups for outside financiers (which is caused by no historical data); highly concentrated ownership in start-ups causes less agency costs; private benefits of control (for example, prestige and the power to decide on business strategy) are important for the owners of start-ups.

Small and micro firms comprise the main body of start-ups, and the shortage of equity capital is an important problem hindering start-up founders to obtain loans from banks due to a lack of collateral (Egeln et al., 1997). In addition, there is the problem of asymmetric information between the owners and managers of a firm and between owners and outside investors, although this problem could be alleviated as time goes by (Brito and Mello, 1995). Information asymmetries could increase the costs when new firms introduce external finance, because lenders tend to charge higher interest rate to compensate for the additional risk (Atherton, 2012). With imperfect information, internally retained funds are cheaper than external capital, as investors find it difficult to precisely evaluate a firm's future prospects and the quality of the management team (Brito and Mello, 1995).

In particular, asymmetric information can lead to the problems of adverse selection and moral hazard in external finance, especially for small firms (Carpenter and Petersen, 2002). Paul et al. (2007) give some detailed explanations about adverse selection and moral hazard; i.e. adverse selection occurs because, when introducing financing, entrepreneurs tend to emphasize the strengths and hide the weakness of their business, and the moral hazard arises when entrepreneurs may take advantage of asymmetric information for their own benefits at the cost of investors (for example, investing in a project with higher risk). As a result, information asymmetry would mean more expensive external financing and make other sources outstanding. In fact, when being faced with asymmetric information problems, internal resources are used as a substitute to external finance (La Rocca et al., 2011). However, because new businesses require a period of time to earn the first profits and to be competitive with incumbents (Mcdougall et al., 1992; Cincera and Galgau, 2005), it would not be easy to use retained profits as internal financing. Therefore, access to external finance still plays an important role (La Rocca et al., 2011).

Capital structure theories

Modigliani and Miller (1958) open the door for researching the impacts of capital structure on firm value and performance, although its condition in a perfectly efficient market is virtually non-existent. Further, in 1963, they identified the tax shield effects, indicating that firms can benefit from leverage by deducting tax on interest payments. Another influential theory coming after Modigliani and Miller is the agency theory, proposed by Jensen and Meckling (1976). They verify the existence of agency costs between owners, creditors and customers, and further deem that the most effective capital structure should balance the trade-off between the benefits and costs of increasing debt; for example, balancing tax benefits and financial distress costs (Cassar and Holmes, 2003).

On the other hand, the pecking order theory, proposed by Myers (1984) and Myers and Majluf (1984), says that firms prefer internal to external finance, and (when introducing external funds) debt ranks before equity (Paul et al., 2007). There are two possible reasons proving the suitability of the pecking order theory for new firms: first, information asymmetry (especially less historical data in start-ups) hinders decision-making on investments; second, entrepreneurs would lose less control of their business by introducing bank loans, as opposed to issuing new equity (Paul et al., 2007).

Bootstrapping

In the early business stage, entrepreneurs usually rely more on personal or internally generated funds, and try to control costs and manage capital expenditures (Brush, 2008). This introduces a non-traditional concept for financially constrained new and small firms, namely bootstrapping. Bootstrap financings are the financing methods that are usually different to the traditional financing from financial institutions and personal equity, so they can be seen as alternatives for the firms lacking access to traditional sources (Carter and Van Auken, 2005). As stated by Lahm and Little (2005), in fact bootstrapping (as the purest form of entrepreneurship) converts human capital into financial capital.

Bootstrapping means conserving financial resources and managing cash in a resourceful manner (particularly also minimizing the need for financing and acquiring resources creatively), as a way of overcoming the difficulties that small and new firms face when obtaining capital (Brush, 2008). As summarized by Van Auken (2005), the advantages of bootstrap financing include that it is easy to obtain, it is convenient, it minimizes requirements, and it makes a business plan or collateral unnecessary. In fact, recent papers find that both the firms with financial constraints and the firms with relatively sufficient funds tend to use financial bootstrapping due to its positive economic influence (Winborg, 2009).

With respect to financial bootstrapping, different scholars may have different forms of classification. For example, Freer et al. (1995) divide financial bootstrapping techniques into four groups according to the purpose; including for product development, for business development, to minimize the need for outside capital and to minimize the need for internal capital. Furthermore, Harrison et al. (2004) find that, compared with product development bootstrapping techniques, business development bootstrapping techniques are used more often by small firms. However, the widely cited classification is proposed by Winborg and Landström (2001), where there are six groups of financial bootstrapping methods: owner-financing (resources from the owner, manager, and relatives); minimization of accounts receivable; joint utilization (sharing and borrowing

resources from other businesses); delaying payments; minimization of capital invested in stock; subsidy finance (obtaining subsidies from public organizations).

Here, two types of financial bootstrapping techniques need to be highlighted particularly, namely the entrepreneur's personal savings and loans from friends and relatives as well as subsidies. Bosma et al. (2002) stress the significant role of the entrepreneur's personal savings and loans from friends and relatives to start-ups. In terms of subsidy, Arshakuni, and Kamionka (2007) find that subsidies not only have an impact on financing per se, but also influence accessing bank loans. Besides, Crepon and Duguet (2003) argue that subsidies are more powerful than bank loans in supporting start-ups, particularly in terms of the survival of start-ups created by needy entrepreneurs (who were unemployed before becoming entrepreneurs). Nevertheless, Lahm and Little (2005) believe that the effect of bootstrapping on an organization's success has not been fully recognized.

b. Human capital

The human capital theory is useful for explaining the growth and failure of business ventures, and it is earned from the financial returns on employees so as to maximize the economic benefits and therefore compensate investments in human capital (Rauch and Rijsdijk, 2013). The firms with more or higher quality human capital should have advantages in perceiving profitable opportunities for new economic activity and in successfully exploiting these opportunities (Davidsson and Honig, 2003). A firm can gain human capital by evaluating new ventures and learning about business and the environment (Cassar, 2014).

As pointed out by Brüderl et al. (1992), entrepreneurial human capital can be further classified into general human capital (such as, education and work experience) and specific human capital (for instance, industry-specific experience). Rauch and Rijsdijk (2013) further state that general human capital increases opportunity costs and can be applied in different contexts. It serves as a source of knowledge, skills and problem-solving abilities, and motivates people to acquire new knowledge. Specific human capital is helpful when operating a business (for example, industry-specific experience includes ways to find profitable niches and increase productivity). From the perspective of empirical study, it has been found that both general and specific human capital have positive impacts on the survival of new firms; and, the accumulative effects of human capital, which means the number of founding entrepreneurs, is positively related to new firm survival (Arribas and Vila, 2007).

Education

Making entrepreneurial decisions needs to use both tacit (i.e. know-how) and explicit (i.e. know-what) knowledge, which can be obtained from formal education (university education), informal education (work experience), and non-formal education (adult education). In particular, formal education can help to accumulate explicit knowledge, providing entrepreneurs with useful skills, while entrepreneurs gain important tacit knowledge from previous work and start-up experiences (Davidsson and Honig, 2003). As an empirical study, Parker and Van Praag (2006) focus on education when researching the impact of human capital, and it is measured as the number of years of schooling; in particular, they find that more years of education can lead directly to better entrepreneurial performance and it can also help to alleviate capital constraints.

Prior start-up experience and industry experience

The founding team's previous start-up and industry experience is studied in depth by Delmar and Shane (2006). This is because they believe that prior start-up experience (the previous experience of creating new organizations) can help to identify and evaluate opportunities, acquire resources and organize the firm, while industry experience (previous work in the new firm's industrial field) is helpful when it comes to industry rules and norms, customer and supplier networks, and employment practices.

Muñoz-Bullon et al. (2015) point out that the team's previous experience in start-ups and industry has a moderating effect on the relationship between the resources brought from the team and creating a profitable business. In particular, they believe that experience can increase the ability of nascent entrepreneurs to manage team resources more effectively, and this can further influence the nascent entrepreneur's expectations to overcome the liability of being a new firm, and therefore create a profitable business. In spite of this, different opinions still exist: for example, the study by Cassar (2014) shows that industry experience (rather than start-up experience) is useful in predicting new business performance.

2.2 Industrial organization

The traditional industrial organization theory (which assumes the homogeneity of production technologies and products) believes that new entrants can work as an equilibrating force to push profitability and price to their long-run competitive levels (Tveterås and Eide, 2000). In particular, Audretsch and Mata (1995) state that the traditional view in industrial organization attributes firm entry to profits in excess of equilibrium in an industry. Furthermore, they also point out the importance of studying the post-entry performance of firms, i.e., to understand the selection process of markets (why some survive and others fail).

Audretsch et al. (1999) summarized the theoretical model of noisy selection by Jovanovic (1982) as follows: randomness exists in a firm's survival; the costs of new entrants are not only random but also different between firms; a new firm can only learn its cost function (relative efficiency) in its post-entry performance; the firms that are found to be efficient will survive and grow, whereas the inefficient ones will fail; being independent of both firm and industry specific characteristics, the post-entry growth rates of new firms should also be stochastically distributed.

Usually, the founding conditions can have a long-term impact on new firms (Eisenhardt and Schoonhoven, 1990). In particular, Sharma and Kesner (1996) point out that the importance of industry conditions for new entrants, at the time of entry, could be explained in two facets: the first is sunk costs (the irrecoverable investments by entrants to build their capacity in order to compete with incumbents, and being lost permanently) that affect industry dynamics and firm profitability profoundly; the second is that industry conditions include behavioral entry barriers, especially the retaliation from incumbents (because new entrants may threaten the market position and profitability of existing firms).

Some industry-specific factors

Bellone et al. (2008) identify industry characteristics as industry dynamic features (turbulence) and industry static features (market structure). To be precise, industry sales growth and industry entry represent industry turbulence, while the size of the market and the industry concentration represent market structure and then industry maturity. Furthermore, they find that the impacts of industry dynamic features (turbulence) are more important than those caused by the static features (market structure).

As pointed out by some scholars, there is a positive relationship between entry rate and exit rate (Dunne et al., 1988; Bartelsman, 2005), due to high competition caused by high industry entry (Fritsch et al., 2006). However, in the industries with a high growth of sale, the situation may be different: the incumbents would face much less pressure from the entrants, and suffer less market share losses, thus causing less retaliation (Mata and Portugal, 1994). In addition, an increase in price-cost-margins driven by an increase in demand can benefit firms in the fast-growing industries (Strotmann, 2007).

Regarding the question of who exits (new entrants or incumbents), Audretsch (1995b, p592) uses two metaphors to answer this. “The evidence suggests that the process of firm selection may be better characterized by the revolving door metaphor in markets where scale economies play an important role and where innovative activity is dominated by large enterprises. By contrast, the forest metaphor with the new saplings overtaking the old large trees may be more applicable in industries where the underlying technological conditions closely conform to the entrepreneurial regime.”

With regard to industry concentration, traditional view believes that in high concentration industry (which signifies market imperfection), the firms with low market power (like young firms) are more likely to exit (Bellone et al., 2008). This is because, in high concentration industry, existing firms may collude together to control the market and resist entrants (Bunch and Smiley, 1992). Notwithstanding, suboptimal scale new firms may still have survival space in highly concentrated industries (López-García and Puente, 2006). As pointed out by Geroski et al. (2009), although new entrants may be highly resisted at first and thus have a high probability of failure, if the entrants can remain standing for more than one year, they would be accepted as a club member by the incumbents and then would achieve high profitability levels and manifest a high survival rate thereafter.

Innovation studies at industrial level

In reality, highly innovative industries are attractive to the new firms hoping to innovate, but they reveal a higher failure rate (Audretsch, 1995a). To explain this, Audretsch (1995b) points out that technological and demand characteristics of the industry have a large impact on whether an establishment stays or fails. In fact, technological activity (or technological environment) is an important factor affecting firm's entry, exit, survival, and growth (Agarwal, 1998). As stated by Marsili (2002), innovative activities in research and development (R&D) are treated as one kind of entry barrier (a technological entry barrier relating to the influence of technology on new innovation opportunities for new firms as opposed to incumbents); and, in particular, the characteristics of innovation processes in different industrial sectors and different technological

environments (favoring an “entrepreneurial” pattern or “routinised” pattern) lead to the factor creating different impacts on innovative entrepreneurship.

Audretsch (1995a) finds that a highly innovative environment has an ambiguous influence on post-entry performance. On the one hand, using innovative activity to differentiate products is a crucial strategy used by entrants to offset size disadvantages and gain a small market share. On the other hand, a highly innovative environment is disadvantageous to post-entry survival during the first few years, and Audretsch (1995a) attributes this phenomenon to the different ways that innovative activity is generated between industries; i.e., new economic knowledge innovations are easily processed by incumbents in relatively routine industries (stressing the importance of information based on non-transferable experience in the market when generating innovative activity), while new firms tend to have an advantage over incumbents in the industries where innovations evolve out of a natural routine (information outside routine is an important input when generating innovative activity).

The study by Jensen et al. (2008) shows that, compared to their established counterparts, new firms show advantages in innovative industries. For example, they state that the agility of new firms is important in innovative industries, while in less innovative industries the importance of conventional factors (like size and financial assets) overrides the significance of change and newness. On the other hand, Cefis and Marsili (2006) did research on the influence of innovation as a strategy on survival (the survival of innovators and non-innovators) for entrepreneurial firms and established firms in different technological environments (high-tech and low-tech manufacturing sectors). Particularly, as for entrepreneurial firms, their findings stress the crucial role of innovative activity in both high-tech and low-tech sectors.

3. Conclusions

This paper provides a brief introduction to the study on start-up success with a review of related theoretical studies. The first question that needs to be addressed is “what is success?”. The answers here are survival, profitability and growth. Although there are also other success factors, the importance of survival, profitability and growth to start-ups is undeniable (and can be verified by plenty of research literature focusing on these three factors). In particular, survival is the basic standard of success, and earning profits is the final target, while growth is an important method for achieving the previous two targets.

The second part of this paper reviews the theories on start-ups, especially the resource-based view and industrial organization. Review of the resource-based theory focuses on financial capital and human capital. In particular, financial constraints (as an important problem faced by start-ups) are studied in depth, together with related financing theories. As for the industrial organization theory, there are a number of studies focusing on a start-up’s post-entry performance. Here, apart from some commonly studied industry-specific factors (industry concentration, industry growth and industry entry), we find a particular review of the research on innovation (from the perspective of industrial organization) so as to clarify the differences between the contributions made by entrants and incumbents to innovative activities. All in all, this paper provides a general overview which can help people gain insight into the research on start-up success.

Reference

- Agarwal, R., (1998). "Small firm survival and technological activity". *Small Business Economics*, 11 (3), pp. 215-224.
- Aldrich, H.E., and Auster, E., (1986). "Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications". *Research in Organizational Behavior*, 8, pp. 165-198.
- Amason, A.C., Shrader, R.C. and Tompson, G.H., (2006). "Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance". *Journal of Business Venturing*, 21 (1), pp. 125-148.
- Arribas, I., and Vila, J.E., (2007). "Human capital determinants of the survival of entrepreneurial service firms in Spain". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3 (3), pp. 309-322.
- Arrighetti, A. and Vivarelli, M., (1999). "The role of innovation in the postentry performance of new small firms: Evidence from Italy". *Southern Economic Journal*, 65 (4), pp. 927-939.
- Arshakuni, K., and Kamionka, T., (2007). New small start-ups dynamics with endogenous initial capital, bank loan and public aids. University Paris 1 Pantheon-Sorbonne (TEAM). [http://www.wise.xmu.edu.cn/panel2007/paper/KAMIONKA\(Thierry\).pdf](http://www.wise.xmu.edu.cn/panel2007/paper/KAMIONKA(Thierry).pdf).
- Aspelund, A., Berg-Utby, T., and Skjevda, R., (2005). "Initial resources' influence on new venture survival: a longitudinal study of new technology-based firms". *Technovation*, 25 (11), pp. 1337-1347.
- Atherton, A., (2012). "Cases of start-up financing: An analysis of new venture capitalisation structures and patterns". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18 (1), pp. 28-47,
- Audretsch, D.B. and Mata, J., (1995). "The post-entry performance of firms: Introduction". *International Journal of Industrial Organization*, 13 (4), pp. 413-419.
- Audretsch, D.B., (1995a). "Innovation, growth and survival". *International Journal of Industrial Organization*, 13(4), pp. 441-457.
- Audretsch, D.B., (1995b). "The propensity to exit and innovation". *Review of Industrial Organization*, 10(5), pp. 589-605.
- Audretsch, D.B., Santarelli, E., and Vivarelli, M., (1999). "Start-up size and industrial dynamics: Some evidence from Italian manufacturing". *International Journal of Industrial Organization*, 17 (7), pp. 965-983.
- Audretsch, D.B., (1994). "Business survival and the decision to exit". *International Journal of the Economics of Business*, 1 (1), pp. 125-137.
- Barron, D.N., West, E., and Hannan, M.T., (1994). "A time to grow and a time to die: Growth and mortality of credit unions in New York City", 1914-1990. *American Journal of Sociology*, 100(2), pp. 381-421.
- Bartelsman, E., Scarpetta, S., and Schivardi, F., (2005). "Comparative analysis of firm demographics and survival: evidence from micro-level sources in OECD countries". *Industrial and Corporate Change*, 14(3), pp. 365-391.
- Bellone, F., Musso, P., Nesta, L., and Quéré, M., (2008). "Market selection along the firm life cycle". *Industrial and Corporate Change*, 17(4), pp. 753-777.

- Berger, A.N., and Udell, G.F., (2002). "Small business credit availability and relationship lending: The importance of bank organizational structure". *The Economic Journal*, 112 (477), pp. F32-F53.
- Bottazzi, G., Secchi, A., and Tamagni, F., (2014). "Financial constraints and firm dynamics". *Small Business Economics*, 42(1), pp. 99-116.
- De Wit, G., Bosma, N., and van Praag, M., (2002). "Entrepreneurial venture performance and initial capital constraints". No H200205, Scales Research Reports from EIM Business and Policy Research <http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/H200205.pdf>.
- Bottazzi, G., Grazzi, M., Secchi, A., and Tamagni, F., (2011). "Financial and economic determinants of firm default". *Journal of Evolutionary Economics*, 21 (3), pp. 373-406.
- Brixy, U., Kohaut, S., and Schnabel, C., (2006). "How fast do newly founded firms mature? Empirical analyses on job quality in start-ups". In: Fritsch M., Schmude J. (eds) *Entrepreneurship in the Region*. *International Studies in Entrepreneurship*, 14, pp. 95-112, Springer, Boston, MA.
- Brito, P., and Mello, A.S., (1995). "Financial constraints and firm post-entry performance". *International Journal of Industrial Organization*, 13 (4), pp. 543-565.
- Brüderl, J., and Preisendörfer, P., (1998). "Network support and the success of newly founded business". *Small Business Economics*, 10 (3), pp. 213-225.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P., and Ziegler, R., (1992). "Survival chances of newly founded business organizations". *American Sociological Review*, 57 (2), pp. 227-242.
- Brüderl, J., and Schüssler, R., (1990). "Organizational mortality: The liabilities of newness and adolescence". *Administrative Science Quarterly*, 35(3), pp. 530-547.
- Brush, C.G., (2008). "Pioneering strategies for entrepreneurial success". *Business Horizons*, 51 (1), pp. 21-27.
- Buddelmeyer, H., Jensen, P.H., and Webster, E., (2010). "Innovation and the determinants of company survival". *Oxford Economic Papers*, 62(2), pp. 261-285.
- Bunch, D.S., and Smiley, R., (1992). "Who deters entry? Evidence on the use of strategic entry deterrents". *The Review of Economics and Statistics*, 74(3), pp. 509-521.
- Cabral, L.M.B., and Mata, J., (2003). "On the evolution of firm size distribution: Facts and theory". *The American economic review*, 93 (4), pp. 1075-1090.
- Carpenter, R.E., and Petersen, B.C., (2002). "Is the growth of small firms constrained by internal finance?" *The Review of Economics and Statistics*, 84(2), pp. 298-309.
- Carter, R.B. and Van Auken, H., (2005). "Bootstrap financing and owners' perceptions of their business constraints and opportunities". *Entrepreneurship & Regional Development*, 17 (2), pp. 129-144.
- Cassar, G., (2014). "Industry and startup experience on entrepreneur forecast performance in new firms". *Journal of Business Venturing*, 29 (1), pp. 137-151.
- Cassar, G., and Holmes, S., (2003). "Capital structure and financing of SMEs: Australian evidence". *Accounting and finance*, 43(2), pp. 123-147.
- Cefis, E., and Marsili, O., (2006). "Survivor: The role of innovation in firms' survival". *Research Policy*, 35(5), pp. 626-641.

- Chandler, G.N., and Hanks, S.H., (1998). "An examination of the substitutability of founders human and financial capital in emerging business ventures". *Journal of Business Venturing*, 13 (5), pp. 353-369.
- Cincera, M., and Galgau, O., (2005). Impact of market entry and exit on EU productivity and growth performance. No. 222, *European Economy - Economic Papers 2008 - 2015* from Directorate General Economic and Financial Affairs (DG ECFIN), European Commission. http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/pages/publication712_en.pdf.
- Crépon B., and Duguet, E., (2003). Bank loans, start-up subsidies and the survival of the new firms: an econometric analysis at the entrepreneur level. University of Paris I, Working Paper, No. 2003.77. <https://ssrn.com/abstract=421921>.
- Davidsson, P. and Honig, B., (2003). "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs". *Journal of Business Venturing*, 18(3), pp. 301-331.
- Delmar, F., and Shane, S., (2006). "Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures". *Strategic Organization*, 4(3), pp. 215-247.
- Delmar, F., McKelvie, A., and Wennberg, K., (2013). "Untangling the relationships among growth, profitability and survival in new firms". *Technovation*, 33 (8-9), pp. 276-291.
- Doran, J., McCarthy, N., and O'Connor, M., (2016). "Entrepreneurship and employment growth across European regions". *Regional Studies, Regional Science*, 3(1), pp. 121-128.
- Dunne, T., Roberts, M.J., and Samuelson, L., (1988). "Patterns of firm entry and exit in U.S. manufacturing industries". *The RAND Journal of Economics*, 19(4), pp. 495-515.
- Egeln, J., Licht, G., and Steil, F. (1997). "Firm foundations and the role of financial constraints". *Small Business Economics*, 9(2), pp. 137-150.
- Eisenhardt, K.M., and Schoonhoven, C.B., (1990). "Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures", 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), pp. 504-529.
- Eklund, J., Levratto, N., and Ramello, G.B., (2018). "Entrepreneurship and failure: two sides of the same coin?". *Small Business Economics*, pp. 1-10.
- Esteve-Pérez, S., and Mañez-Castillejo, J.A., (2008). "The resource-based theory of the firm and firm survival". *Small Business Economics*, 30 (3), pp. 231-249.
- Evans, D., (1987). "The relationship between firm growth, size, and age: Estimates for 100 manufacturing industries". *The Journal of Industrial Economics*, 35(4), The Empirical Renaissance in Industrial Economics, pp. 567-581.
- Evans, D.S., and Jovanovic, B., (1989). "An estimated model of entrepreneurial choice under liquidity constraints". *Journal of Political Economy*, 97(4), pp. 808-827.
- Fazzari, S.M., Hubbard, R.G. and Petersen, B.C., (1988). "Financing constraints and corporate investment". *Brookings Papers on Economic Activity*, 1988 (1), pp. 141-206.
- Fjærli, E., and Iancu, D., (2012). The financing of young firms. How persistent are borrowing constraints?. Discussion Papers, No. 707, October 2012, Statistics Norway, Research Department <https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/DP/dp707.pdf>.
- Fraser, S., Bhaumik, S.K., and Wright, M., (2015). "What do we know about entrepreneurial finance and its relationship with growth?". *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(1), pp. 70-88.

- Fritsch, M., Brixy, U., and Falck, O., (2006). "The effect of industry, region, and time on new business survival - A multi-dimensional analysis". *Review of Industrial Organization*, 28 (3), pp. 285-306.
- Geroski, P. A., Mata, J., and Portugal, P., (2010). "Founding conditions and the survival of new firms". *Strategic Management Journal*, 31(5), pp. 510-529.
- Gibrat, R., (1931). *Les inégalités économiques*. Paris, Librairie du Recueil Sirey.
- Gilbert, B.A., McDougall, P.P., and Audretsch, D.B., (2006). "New venture growth: A review and extension". *Journal of Management*, 32 (6), pp. 926-950.
- Hansen, J.A., (1992). "Innovation, firm size, and firm age". *Small Business Economics*, 4 (1), pp. 37-44.
- Hoppe, M., (2016). "The entrepreneurship concept: A short introduction". *Högre utbildning*, 6(2), pp. 95-108.
- Huyghebaert, N., and Van de Gucht, L. M., (2007). "The determinants of financial structure: New insights from business start-ups". *European Financial Management*, 13 (1), pp. 101-133.
- Huyghebaert, N., (2006). "On the determinants and dynamics of trade credit use: Empirical evidence from business start-ups". *Journal of Business Finance & Accounting*, 33(1) & (2), pp. 305-328.
- Huyghebaert, N., and Van de Gucht, L. M., (2004). "Incumbent strategic behavior in financial markets and the exit of entrepreneurial start-ups". *Strategic Management Journal*, 25 (7), pp. 669-688.
- Hvide, H.K., and Møen, J., (2010). "Lean and hungry or fat and content? Entrepreneurs' wealth and start-up performance". *Management Science*, 56(8), pp. 1242-1258.
- Jensen, M.C., and Meckling, W.H., (1976). "Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305-360.
- Jovanovic, B., (1982). "Selection and the evolution of industry". *Econometrica*, 50(3), pp. 649-670.
- Konings, J., Roodhooft, F., and Van de Gucht, L., (1996). The life cycle of new firms and its impact on job creation and job destruction. K.U. Leuven - Departement toegepaste economische wetenschappen, DTEW Research Report 09669, pp. 1-34. https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/220528/1/OR_9669.pdf.
- Lahm, R.J., Jr., and Little, H.T., Jr., (2005). "Bootstrapping business start-ups: entrepreneurship literature, textbooks, and teaching practices versus current business practices?" *Journal of Entrepreneurship Education*, 8, pp. 61-73.
- La Rocca, M., La Rocca, T., and Cariola, A., (2011). "Capital structure decisions during a firm's life cycle". *Small Business Economics*, 37(1), pp. 107-130.
- Lieberman, M.B., and Montgomery, D.B., (1988). "First-mover advantages". *Strategic Management Journal*, 9(S1), Special Issue: Strategy Content Research, pp. 41-58.
- López-García, P., and Puente, S., (2006). Business demography in Spain: Determinants of firm survival. Banco de España Research Paper No. WP-0608. <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosTrabajo/06/Fic/dt0608e.pdf>.

- Mcdougall, P.P., Robinson, R.B. Jr., and DeNisi, A.S., (1992). "Modeling new venture performance: An analysis of new venture strategy, industry structure, and venture origin". *Journal of Business Venturing*, 7(4), pp. 267-289.
- Marsili, O., (2002). "Technological regimes and sources of entrepreneurship". *Small Business Economics*, 19(3), pp. 217-231.
- Mata, J., (1994). "Firm growth during infancy". *Small Business Economics*, 6 (1), pp. 27-39.
- Mata, J., and Portugal, P. (1994). "Life duration of new firms". *The Journal of Industrial Economics*, 42(3), pp. 227-245.
- Mata, J., and Portugal, P., (2004). "Patterns of entry, post-entry growth and survival: A comparison between domestic and foreign owned firms". *Small Business Economics*, 22 (3-4), pp. 283-298.
- Modigliani, F., and Miller, M.H., (1958). "The cost of capital, corporate finance and the theory of investment". *The American Economic Review*, 48(3), pp. 261-297.
- Modigliani, F., and Miller, M.H., (1963). "Corporate income taxes and the cost of capital: A correction". *The American Economic Review*, 53 (3), pp. 433-443.
- Morris, M.H., Lewis, P.S. and Sexton, D.L., (1994). "Reconceptualizing entrepreneurship: An input-output perspective". *SAM Advanced Management Journal*, 59(1), 21-31.
- Muñoz-Bullon, F., Sanchez-Bueno, M.J., and Vos-Saz, A., (2015). "Startup team contributions and new firm creation: the role of founding team experience". *Entrepreneurship & Regional Development*, 27 (1-2), pp. 80-105.
- Murphy G.B., Trailer J.W. and Hill R.C., (1996). "Measuring performance in entrepreneurship research". *Journal of Business Research*, 36 (1), pp. 15-23.
- Musso, P., and Schiavo, S., (2008). "The impact of financial constraints on firm survival and growth". *Journal of Evolutionary Economics*, 18 (2), pp. 135-149.
- Myers, S.C., (1984). "The capital structure puzzle". *The Journal of Finance*, 39 (3), pp. 575-592.
- Myers, S.C., and Majluf, N.S., (1984). "Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have". *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187-221.
- Oprea, R., (2014). "Survival versus profit maximization in a dynamic stochastic experiment". *Econometrica*, 82(6), pp. 2225-2255.
- Paul, S., Whittam, G., and Wyper, J., (2007). "The pecking order hypothesis: does it apply to start-up firms?" *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (1), pp. 8-21.
- Parker, S.C., and Van Praag, C.M., (2006). "Schooling, capital constraints, and entrepreneurial performance: The endogenous triangle". *Journal of Business & Economic Statistics*, 24 (4), pp. 416-431.
- Persson, H. (2004). "The survival and growth of new establishments in Sweden, 1987–1995". *Small Business Economics*, 23(5), pp. 423-440.
- Rauch, A., and Rijsdijk, S.A., (2013). "The effects of general and specific human capital on long-term growth and failure of newly founded businesses". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (4), pp. 923-941.
- Reynolds, P.D., (2016). "Start-up actions and outcomes: What entrepreneurs do to reach profitability". *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 12(6), 443-559.
- Santarelli, E., and Vivarelli, M., (2007). "Entrepreneurship and the process of firms' entry, survival and growth". *Industrial and Corporate Change*, 16 (3), pp. 455-488.

- Saridakis, G., Mole, K., and Storey, D.J., (2008). "New small firm survival in England". *Empirica*, 35 (1), pp. 25-39.
- Saridakis, G., Mole, K., and Hay, G., (2007). Do liquidity constraints in the first year of trading reduce the likelihood of firm growth and survival? Evidence from England. Institute for Small Business & Entrepreneurship. 7-9 November 2007 - Glasgow, Scotland. http://www.researchgate.net/publication/237261185_Do_Liquidity_Constraints_in_the_First_year_of_Trading_Reduce_the_Likelihood_of_Firm_Growth_and_Survival_Evidence_from_England.
- Sharma, A., and Kesner, I.F., (1996). "Diversifying entry: Some ex ante explanations for postentry survival and growth". *Academy of Management Journal*, 39 (3), pp. 635-677.
- Stinchcombe, A.L., (1965). Social structure and organizations. In *Handbook of Organizations*, Edited by March, J.G., Rand McNally, Chicago, IL, pp. 142-193.
- Strotmann, H., (2007). "Entrepreneurial survival". *Small Business Economics*, 28(1), pp. 87-104.
- Stucki, T., (2014). "Success of start-up firms: the role of financial constraints". *Industrial and Corporate Change*, 23(1), pp. 25-64.
- Suárez, F.F., and Utterback, J.M., (1995). "Dominant designs and the survival of firms". *Strategic Management Journal*, 16(6), pp. 415-430.
- Tveterås, R., and Eide, G.E., (2000). "Survival of new plants in different industry environments in Norwegian manufacturing: A semi-proportional Cox model approach". *Small Business Economics*, 14(1), pp. 65-82.
- Van Auken, H., (2005). "Differences in the usage of bootstrap financing among technology-based versus nontechnology-based firms". *Journal of Small Business Management*, 43(1), pp. 93-103.
- Vázquez-Rozas, E., Gómez, S., and Vieira, E., (2010). "Entrepreneurship and economic growth in Spanish and Portuguese regions". *Regional and Sectoral Economic Studies: RSES*, 10(2), pp. 95-110. <http://www.usc.es/economet/reviews/eers1028.pdf>.
- Winborg, J., (2009). "Use of financial bootstrapping in new businesses: a question of last resort?". *Venture Capital*, 11(1), pp. 71-83.
- Winborg, J., and Landström, H., (2001). "Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisition behaviors". *Journal of Business Venturing*, 16 (3), pp. 235-254.

Aspectes a tenir en compte per l'emprenedor en la cerca d'inversors pel seu projecte

Pere Segarra Roca - Comissió d'Emprenedoria del Col·legi d'Economistes de Catalunya

Resum. La dificultat més rellevant en què es troben els emprenedors en iniciar un projecte de negoci rau en la captació de finançament. Actualment existeixen diferents fonts de finançament, entre les quals la inversió per part de capital privat sol ser una de les més valorades. Aquest finançament en forma d'aportació de capital al negoci no és l'adequada per a tots els models empresarials, com tampoc tots els inversors tenen les mateixes preferències. Els inversors avaluen la idoneïtat dels projectes en funció d'una sèrie de criteris que l'emprenedor hauria de considerar abans d'acudir a una ronda de finançament.

Abstract. The most significant difficulty entrepreneurs find when starting a business project is securing financing. There are currently different sources of financing available, including investment through private capital, which is usually one of the most valued. This financing via capital contributions to the business is not suitable for all business models, nor do all investors have the same preferences. Investors evaluate the suitability of the projects according to a series of criteria that the entrepreneur should consider before going on a round of financing.

Paraules clau: *business angels*, capital privat, finançament, emprenedor.

Codis JEL: L24, M13, GB23, 022.

1. Inici i creixement del projecte

La percepció general que es constata en l'ambient socioeconòmic actual és que estem en una fase d'expansió pel que fa a la creació de nous projectes de negoci. La conjuntura econòmica que hem viscut en els darrers anys ha animat a nombrosos emprenedors a iniciar nous reptes presumptament prometedors. Malgrat l'eufòria del moment, cal constatar com de forma general l'emprenedor disposa de més capacitat creativa i innovadora que de recursos suficients per portar a terme els seus projectes. Qualsevol idea de negoci per simple que sembli, precisa comprometre alguns recursos per atendre les seves necessitats inicials. En aquest sentit, no tan sols són necessaris els recursos per invertir en elements tangibles, sinó també en intangibles (prospeccions de mercat, patents, llicències, etc.), i sobretot en el cost d'oportunitat de l'important volum de temps que caldrà esmerçar en les fases inicials per tirar endavant el projecte.

D'entrada, també caldrà comptar que rarament el pla de negoci tindrà l'èxit esperat tal com s'hagi planificat sobre el paper. Serà necessari reformular alguns dels aspectes previstos i dedicar-hi més temps del que es creia necessari. Això en definitiva suposarà una major necessitat de recursos a invertir, però si el projecte obté una bona acceptació del mercat, possiblement es veurà obligat a afrontar un creixement inesperat que també exigirà una disponibilitat encara més gran de finançament.

Per tant, l'aportació de nous recursos és una constant en el desenvolupament de qualsevol projecte. Aquesta és sens dubte la principal preocupació de tot emprenedor, que veu com és de difícil arribar a la fase en la qual el projecte es pugui autofinçar.

Els recursos necessaris tan sols poden fluir per tres vies. La primera, i més usual malgrat la dificultat que comporta, és l'aportació de recursos propis, ja sigui a partir dels hipotètics estalvis del mateix emprenedor o bé de les "3 F's" (família, amics i coneguts). La segona via serà a través d'ampliar el capital amb la participació de terceres persones, *equity capital*, que estaran disposades a invertir en aquells projectes que els hi permetin assolir uns objectius de rendibilitat amb un risc controlat. En aquest cas, aquest tipus d'inversor passarà a ser un soci més del projecte. La tercera via és obtenir recursos a partir d'endeutament a retornar, sigui mitjançant finançament bancari o d'altres alternatives. Aquesta solució sol ser la més difícil perquè la incertesa del negoci exigirà prudència al possible finançador i, per altra banda, la seva amortització condicionarà a l'emprenedor. Per últim poden existir, tot i que cada vegada menys, alguns ajuts a fons perdut per part de determinades institucions, sobretot les destinades a projectes que tinguin una utilitat social determinada, però aquesta via, donada la precarietat pressupostària, cada vegada resulta menys factible.

2. Trobar finançament

Als efectes de l'apartat anterior, la possibilitat d'obtenir finançament a través de les aportacions de capital al projecte que puguin fer nous socis és una de les vies que en principi pot generar més expectatives. Però, és possible trobar inversors per a qualsevol projecte? Doncs la resposta és no. Segons el tipus de negoci que pugui interessar a l'inversor, caldrà oferir-li les millors expectatives de rendibilitat amb un mínim risc. Per a l'inversor, tots els projectes innovadors comporten algun nivell de risc, per tant, exigirà una rendibilitat sensiblement més alta que la que li podrien oferir altres alternatives més segures. Quins projectes poden oferir-li aquesta rendibilitat superior que pretén?. Tan sols aquells projectes que tinguin la possibilitat de créixer per damunt del que és habitual, així que aquesta és una condició forçosa per aconseguir finançament en forma de participació en el projecte. Si les perspectives de rendibilitat que un projecte ofereix no són sensiblement més altes que les que li poden oferir altres tipus d'inversió o altres projectes, l'inversor no tindrà gens d'interès en fer-ho. Es constata doncs com, la rendibilitat més valorada, no serà la rendibilitat unitària del negoci sinó la que es pot generar a través del creixement progressiu del mateix, i que es correspon amb la possible escalabilitat del projecte.

Aquesta condició prèvia ja limita una gran part dels projectes que cerquen finançament d'inversors externs, però també resultarà determinant en aquest sentit la bona sintonia que es percebi amb l'emprenedor o equip de promotors. Sense una bona empatia serà difícil generar la confiança necessària. Aquestes són premisses bàsiques per arribar a invertir-hi.

D'altra banda, segons la tipologia dels projectes, en quedaran exclosos els negocis de PIME's que tot i sent prou rendibles i viables econòmicament, no tenen possibilitat de creixement ràpid i elevat. Tampoc hi tindrien cabuda projectes amb finalitat social, artística o cultural. Al contrari, els projectes altament escalables que poden interessar als inversors són els qualificats com *start-ups*, negocis de caire tecnològic amb una estructura mínima i abocats al mercat global. Si tenen èxit es desenvolupen de forma molt ràpida, però també tenen un percentatge de mortalitat molt elevat.

Per als inversors també resulten interessants els projectes d'empreses de base tecnològica com les que es generen a partir de la recerca de les universitats, com poden ser les relacionades amb biotecnologies, energies renovables, sostenibilitat ambiental, etc., que són més estables que les anteriors, i poden agafar una massa crítica important en facturació i creació de llocs de treball.

Veiem doncs com els projectes que tenen les característiques adients per ser finançats mitjançant inversors externs com fons de capital risc i *business angels*, tenen possibilitats de concórrer a la recerca d'un *partner* que valori positivament el seu projecte i decideixi aportar el capital necessari per cobrir, almenys en part, la seva necessitat d'inversió.

Existeixen també diferents tipologies d'inversors en funció de les seves afinitats i preferències sectorials. Independentment d'aquesta tipologia, l'inversor haurà d'analitzar detingudament els projectes que li arribin per valorar la idoneïtat de la inversió que se li proposa, en funció d'uns criteris objectius.

3. Avaluació de la idoneïtat del projecte per part de l'inversor

Al llarg de l'any un inversor o un equip d'inversors pot arribar a rebre entre 200 i 400 projectes per avaluar. Certament, solament en podrà considerar alguns, i que evidentment, siguin els que li minimitzin el risc i li ofereixin bones expectatives de creixement.

La nostra experiència, tant pel que fa al bon nombre d'emprenedors que hem acompanyat i orientat en el camí de cerca d'inversió, com en la tasca d'avaluar projectes que acudeixen al fòrum d'inversió que se celebra cada dos mesos, promogut per "*Economistes BAN*" (*business angels del Col·legi d'Economistes de Catalunya*), ens permet resumir els criteris objectius que l'inversor sovint té en compte per escollir els candidats a ser tinguts en compte per a possibles negociacions.

Seguidament, s'inclouen una relació de 17 criteris rellevants per aquesta selecció prèvia.

1. Disposar d'una autèntica oportunitat de negoci

S'entendrà que existeix una oportunitat de negoci quan es constati l'existència d'una necessitat del mercat no coberta a la què l'empresa pugui aportar valor a través de la seva tecnologia, habilitat o capacitat estratègica.

2. Quin és el grau de maduresa en què es troba el projecte

El nivell de desenvolupament en què es troba el projecte que sol·licita finançament. Un baix nivell de maduresa correspon a projectes que es troben en fases de definició de la idea, i un alt nivell a projectes que ja estan en fase de consolidació al mercat. Segons la naturalesa del projecte poden

donar-se diverses situacions intermèdies. Per norma, no s'haurien de considerar projectes que no hagin transcendit de la fase d'ideació. L'inversor, no sol comprar idees, sinó negoci en funcionament.

3. Disposar d'un avantatge competitiu

Quan l'oferta de productes o serveis de l'empresa disposa d'alguna variable que li proporciona una situació més favorable que la seva possible competència per al seu desenvolupament de mercat. Bàsicament, els avantatges ho seran a través del cost i/o de la diferenciació. Un negoci competitiu necessita disposar almenys d'un avantatge competitiu enfront de la seva competència.

4. El nivell de concurrència que hi ha al mercat

Cal valorar si el sector en què es mou el projecte disposa d'un nombre d'actors suficient per atendre la demanda actual i la demanda potencial dels pròxims anys. En les fases de mercat consolidat es donarà una situació d'alt nivell de concurrència, mentre que en mercats en creixement o en regressió soldrà haver-hi un nivell de concurrència més baix. Serà positiu per a l'empresa un baix nivell de concurrència.

5. El grau d'innovació del projecte

El projecte ve caracteritzat per un nivell d'innovació més o menys elevat que el fa anticipar-se a altres projectes similars i li confereix avantatges competitius. Es considerarà un projecte innovador quan es basa en un producte o servei innovador, però també el que presenta un procediment productiu o un sistema de gestió que li permet ser més competitiu. La condició òptima correspondrà a les empreses que adoptin una estratègia innovadora continuada al llarg de la seva trajectòria, orientada a una major eficiència per al seu mercat.

6. L'equip promotor

El projecte ve presentat per un promotor, o equip de promotors, que coneixen bé el que volen aconseguir, saben com aconseguir-ho, en tenen experiència, i en el seu conjunt cobreixen les necessitats de perfil necessàries per gestionar les diferents àrees funcionals de l'empresa, de forma compensada. Es valorarà el nivell d'implicació dels responsables de l'equip amb el projecte i la seva participació com a socis o inversors. L'actitud dels membres de l'equip serà també un indicador rellevant a tenir en compte.

7. L'escalabilitat o invertibilitat del projecte

La possibilitat de creixement ràpid que presenti el projecte influirà en gran manera en les seves possibilitats per a captar inversió. Obtenir un bon rati de rotació del capital invertit serà fonamental per a l'inversor. L'escalabilitat es podrà obtenir per les possibilitats de creixement que el model de

negoci ofereixi des del seu mercat inicial, com per l'abast de nous mercats, mitjançant la replica del model de negoci en altres mercats o sectors.

8. Disposar d'experiència prèvia

L'experiència prèvia que es tingui en productes i mercats similars influiran de forma directa en el risc a assumir. Cal tenir en compte tant les experiències positives de l'equip empenedor, com les negatives que hagués tingut. Qualsevol experiència origina un factor d'aprenentatge que reforça les possibilitats d'èxit del projecte.

9. La previsible facilitat de sortida de l'inversor

Des del punt de vista de l'inversor, la liquiditat és un element important a tenir en compte. La missió del *business angel* es caracteritza per la temporalitat de la seva inversió. Per tant, i malgrat la incertesa del futur, es valorarà favorablement la previsió d'un procediment fàcil de sortida de la inversió a la fi del temps proposat que garanteixi la sortida de l'inversor amb la liquidació corresponent dels seus recursos acumulats.

10. El valor absolut de l'import de la inversió a finançar

Per les seves característiques d'inversor a nivell personal, la participació del *Business Angel* en projectes empenedors és útil quan el nivell d'inversió requerida (*ticket*) és l'adequada a la seva tipologia i capacitat de finançament. Si bé, en determinats casos es pot aconseguir un cofinançament del projecte, mitjançant la concurrència de diversos inversors en la mateixa ronda, cal valorar positivament quan l'empenedor demostra encert en optar per presentar-se al fòrum adequat per a l'objectiu de la seva ronda de finançament.

11. La finalitat de la inversió

Dels diferents objectius a finançar que el projecte pot pretendre resoldre a través de fòrums de *business angels*, es valoraran de forma prioritària aquelles aportacions de capital (*equity*) que s'orientin a l'adquisició d'actius fixes que facin possible el creixement de l'empresa i la seva consolidació al mercat, siguin tangibles o intangibles, per damunt de les necessitats de capital circulant i refinançaments. Cal tenir també en consideració les necessitats de moltes empreses de finançament del cost de personal d'R+D, que malgrat es vehiculin com a nòmines, en realitat corresponen a un increment de les inversions per creació d'actius fixes.

12. El percentatge del total de la inversió que pretén finançar a través del nou soci

La dependència que l'empenedor té del capital que pretén captar a través del fòrum. Es valora positivament quan l'empenedor disposa de diversos canals de finançament, sigui a través de recursos

propis o d'altres vies d'ajuts, finançament o *equity*. Un nivell elevat d'inversió a finançar a través d'un sol inversor suposarà una necessitat de major compromís i assumptió de risc per part d'aquest.

13. La coherència en la valoració premoney

La captació de participació a través de capital *Equity*, suposarà l'oferta d'una participació del capital de l'empresa a l'inversor, fonamentada en un valor realista de la mateixa en funció del *ticket* a captar. Donada la dificultat en establir valoracions objectives i correctes de projectes d'*start-ups*, és inevitable que l'emprenedor estableixi un preu que, al seu criteri, correspongui a la valoració actual del projecte (*premoney*). Per la part inversora es valorarà la coherència en el preu d'oferta feta pel sol·licitant, que reflectirà una part important de la seva confiança i actitud en el projecte.

14. Adequació de l'import a finançar per l'entitat inversora

Totes les xarxes d'inversió es mouen amb un *ticket* mitjà que defineix en gran part el seu caràcter. La plataforma d'inversors pot o no disposar de límits en el *ticket* sol·licitat, però la seva projecció estableix un interval de confiança al voltant de la mitjana, que reflecteix les possibilitats que tindrà el projecte de complir els seus objectius entre els nostres inversors. Es valora que el *ticket* sol·licitat s'ajusti a les possibilitats de la xarxa d'inversors.

15. Encaix del tipus de negoci amb l'entitat inversora

Les diferents xarxes d'inversors estan formades per persones amb perfils i objectius diversos. És el cas de la plataforma *EconomistesBAN*, una xarxa creada pel Col·legi d'Economistes de Catalunya en què de forma majoritària hi participen com a potencials inversors economistes col·legiats, i amb un *target* sectorial generalista. Si bé en el fòrum d'inversió d'aquesta xarxa s'analitzen i hi participen projectes de qualsevol àmbit i dimensió, en la pràctica, es prioritzen aquells que corresponen als interessos del perfil d'inversors que s'han descrit: sectors més freqüents, nivell tecnològic, perfils personals, etc.

16. Efectes complementaris i sinergies que la participació en el projecte poden suposar per a l'inversor

Els projectes tenen diferents nivells de ressonància en el seu entorn segons la seva capil·laritat i col·laboració en possibles xarxes. El fet d'acollir un projecte determinat en l'àmbit d'inversió de la plataforma, pot crear sinergies en el desenvolupament d'altres projectes. La contribució que un projecte pugui fer al desenvolupament de la xarxa serà valorada positivament.

17. Coherència en la cessió de la participació en funció de l'aportació necessària

Independentment de la valoració *premoney* que faci l'emprenedor del seu projecte, resultarà rellevant que l'oferta de participació de capital que faci sigui coherent amb l'aportació global de finançament que pretengui obtenir (*cash*, col·laboració personal, relacions, etc.).

4. Conclusions

No hi ha cap projecte que compleixi amb la màxima valoració tots els criteris, però cal la màxima aproximació. La valoració d'aquests criteris, que donen una visió multidimensional del projecte, ens condueix a una decisió que, si bé mai serà totalment objectiva, tindrà un nivell de fiabilitat molt ajustat.

En aquesta línia, tampoc es pot donar la mateixa importància a tots els criteris que hem exposat. Cal fer una jerarquització o ponderació dels mateixos en funció dels valors que mouen als inversors.

Al final doncs, es tracta d'escollir bé i reduir el risc. Podem afirmar que els resultats obtinguts avalen el mètode. Però, malgrat això, l'índex de fracassos sempre continuarà essent molt elevat.

Sempre es podrà decidir amb més seguretat si es disposa de la màxima informació sobre l'emprenedor o els promotors, en tots aquests aspectes crítics.



CAS D'ESTUDI

Planificació estratègica: un model d'organització de futur. El cas de l'Associació Alba¹

Maite Trepal Burgués - Directora-Gerent del Grup Alba

1. Breu història i missió de l'organització

L'Associació Alba és una entitat sense ànim de lucre, que presta serveis d'atenció a les persones amb especials dificultats de les comarques de l' Urgell, la Segarra i el Pallars Jussà. L'Associació Alba neix l'any 1975 com a iniciativa d'un grup de famílies de persones amb discapacitat intel·lectual que tenien una necessitat: l'educació per als seus fills. El naixement de l'entitat sorgeix a partir de la creació de l'escola d'educació especial. Al voltant de l'escola, i al llarg d'aquests 43 anys, Alba ha anat articulant els serveis i suports, segons les necessitats i demandes de les pròpies persones i les seves famílies.

L'organització s'estructura en diferents àrees que, de manera integral i transversal, ofereixen suports a les persones en tots els àmbits i en totes les etapes de la vida:

- Àrea de persones i famílies
- Àrea de salut
- Àrea d'habitatge
- Àrea educativa-terapèutica
- Àrea de formació i inserció
- Àrea de treball
- Àrea d'oci i temps lliure
- Àrea de serveis comuns

La raó de ser de l'Associació Alba és acompanyar a les persones en la realització dels seus desitjos i il·lusions oferint recursos i serveis de qualitat i promovent un territori inclusiu i compromès. Els valors que hi ha darrere l'associació i la seva gent són els següents:

- Compromís social amb les persones i el territori

Alba és una entitat que s'estima la seva gent i el seu territori. Per això, treballa les actituds que promouen la igualtat d'oportunitats, l'autonomia de les persones i el respecte per la seva intimitat.

1. En el moment d'escriure aquestes línies la planificació estratègica està gairebé enllestida. El nou model organitzatiu feia més adient redefinir l'entitat com a Grup Alba, sense perdre ni els valors ni el principi de l'Associació.

MARC ESTRATÈGIC 2017-2020



ALBA EN XIFRES 2018

COL·LECTIUS ATEOS AMB SERVEIS I PROJECTES OBERTS A LA CIUTADANIA

INFANTS 2.570
CDIAP, Casals, extraescolars, colònies Quàlia

JOVES 459
Estiu Jove, Camps Treball, Projectes Europeus, Noves oportunitats

ADULTS 490
Orientacions als Punts Incorpora

GENT GRAN 64
Servei Atenció Domiciliària

LA FAMÍLIA D'ALBA COMPROMESA AMB LES PERSONES I EL TERRITORI

PERSONES AMB ESPECIALS DIFICULTATS 326

PROFESSIONALS 345 · 72 Treballadors amb Certificat de Discapacitat
9,07 Índex de satisfacció dels professionals a parlar amb Alba, segons l'enquesta del Baròmetre Social de la Xarxa d'Economia Solidària

SOCIS 540

VOLUNTARIS 105

TANCAMENT 2018

↑ **INGRESSOS**
2018: 7,66M€

↓ **DESPESES**
2018: 7,59M€

PRESSUPOST 2019 7,5M€

QUÈ VOL LA PERSONA?

Treballem amb la metodologia d'una **Organització Centrada en la Persona** que ens permet oferir un pla d'atenció individualitzat on s'acompanya a la persona i se li ofereix els suports necessaris per tal d'aconseguir els seus desitjos i il·lusions.



Educació terapèutica



Salut



Formació, inserció i Treball



Habitatge



Lleure inclusiu

ÀREES DE TREBALL

ÀREA EDUCATIVA TERAPÈUTICA



Centre de Desenvolupament i Atenció Precoç
Escola Alba
Centre Ocupacional Alba

REpte: apropar els serveis a les persones del territori amb nous projectes.

260

Infants atesos al CDIAP 2018

54

Alumnes Escola Alba

85

Persones Centre Ocupacional

ÀREA DE SALUT



Programes de Salut
Seguiment de la Salut

Prioritzem la nova Àrea de Salut que s'estructura amb sis equips de treball:

Alimentació saludable · Sexo-afectivitat
Activitat física · Benestar emocional
Activitat terapèutica · Seguiment de la salut

ÀREA PERSONES I FAMÍLIES



Organització Centrada en la Persona
Famílies
Ètica i drets
Projectes

Implantem l'**Organització Centrada en la Persona** en l'àmbit comunitari.

Fomentem la participació de les persones amb especials dificultats i les seves famílies.

ÀREA D'HABITATGES



Llar Alba
Llar Aleix
Programes Suport a la Llar
Nova Llar Sant Martí
Servei Atenció Domiciliària

Ampliem la xarxa de pisos amb lloguer social, i augmentem en 20 el nombre de persones ateses.

Continuem treballant en el projecte de la **Nova Llar-Residència de Sant Martí** i serveis de suport a la gent gran del territori.

153 Persones ateses a l'àrea d'habitatges.

ÀREA ALIMENTÀRIA



Cuina de col·lectivitats
Restaurant El Gat
Càtering

Treballem amb **dues cuines centrals i dues cuines satèl·lit** que preparen menjar pels menjadors escolars, càterings i llars d'Alba.

Realitzem **900** menús diaris.

ÀREA DE TREBALL



Obrador El Rosal
Neteja
Bugaderia
Jardineria
Manipulats

Neix **"Alba Inserció"**, la nova empresa d'inserció del Grup Alba per a persones amb risc d'exclusió.

REpte: Garantim la **sostenibilitat econòmica** de l'entitat després de l'impacte de l'augment del SMI.

ENFOC. ÀREA DE FORMACIÓ I INSERCIÓ



Prelaboral
Programa Incorpora
Punt Formador Incorpora
Formació interna
Centre de Recursos Europeus
Voluntariat

490 Persones Orientades al punt Incorpora

116 Insercions a empresa ordinària

146 Mobilitats realitzades pel Servei de Voluntariat Europeu

13 Persones usuàries participen en intercanvis

20 Professionals es formen a Europa

13 Persones participen en el servei de Prelaboral

QUÀLIA, ÀREA DE LLEURE INCLUSIU



Extraescolars, tallers i casalets
Lleure inclusiu
Casa colònies Vall de Boi
Club Alba
Club Social Airecel

Apostem per una **organització cooperativa** dins del Grup Alba, grup d'entitats d'economia social, especialitzada en l'àmbit del lleure i l'educació.

646 Inscripcions en les 55 activitats de lleure inclusiu el 2018



La **Xarxa d'Empreses Sòcies** ja compta amb 10 empreses que col·laboren en els nostres projectes.

Impulsem el **projecte de fusteria** amb 4.918€ aconseguits a través de crowdfunding

Creem el **Pla d'Habitatge** per donar resposta a les necessitats actuals i futures de les persones.



Nou model organitzatiu amb la creació de la cooperativa **Alba Jussà** com a nova entitat d'economia social sota el paraigua del Grup Alba.

41 Persones Ateses

3 sessions de dinamització a famílies

18 Activitats Setmanals

2 Pisos socials gestionats



Oferim serveis per a les persones amb necessitats especials a la **Segarra** treballant des de la inclusió a la comunitat.

Iniciem una **nova activitat laboral** terapèutica de fusteria

Una família de **19** persones ateses.

- Emprenedoria i Innovació

L'associació té un esperit emprenedor i es planteja els reptes com a oportunitats per a créixer i per a impulsar nous projectes en benefici de les persones. Els seus integrants tenen una mentalitat oberta i mirem cap al futur.

- Responsabilitat

Alba exerceix la seva tasca amb el màxim rigor i competència vers les persones i vers la pròpia entitat. Ofereix serveis professionals de qualitat, garantint la seva sostenibilitat. La participació, la transparència i la il·lusió defineixen la manera de fer les coses i garanteix la millora continua. L'organització creu en la transformació social i en la possibilitat de construir un món millor.

L'any 2018, en el desenvolupament de la planificació estratègica 2016-2020: “Alba 2020, tots som motor de canvi”, que es comentarà més endavant, l'Associació es consolida amb el nom de Grup Alba, un model organitzatiu autogestionat format per diferents entitats d'economia social creades per la seva especialització, la situació territorial i per poder funcionar de manera més eficient. Totes elles comparteixen els mateixos valors i línies estratègiques del marc “Alba 2020, tots som motor de canvi”.



En aquest nou organigrama, l'Associació Alba aglutina l'essència del grup i les àrees principals que ofereixen suport i acompanyament a les persones. El Club esportiu Alba promou la salut i la inclusió a través de l'esport. La Fundació Alba Futur té com a objectiu principal captar fons per projectes de futur per a les persones. La cooperativa Alba Jussà treballa per consolidar nous serveis a la zona del Pallars Jussà transformant la vida de moltes persones i famílies. L'àrea de serveis i projectes de lleure gestionada per Qualia i que ben aviat esdevindrà una cooperativa, s'ha convertit en pocs anys en un servei de referència al territori per a infants i joves. Finalment, destaca la propera creació d'una empresa d'inserció que donarà resposta als col·lectius amb risc d'exclusió. S'ha de tenir en compte que el Grup Alba no tindria sentit sense el suport dels agents del territori. El treball en xarxa permet multiplicar les oportunitats per a les persones, compartir els recursos i transformar l'entorn en un èxit col·lectiu.

2. Planificació estratègica 2016-2020. Nou model organitzatiu d' Alba: Tots som motor de canvi

2.1. Breu descripció

L'any 2008 es va començar a implantar un nou model organitzatiu més flexible, amb gran nivell d'adaptabilitat i alhora que permetés certa agilitat en la presa de decisions. Assessorats per l'empresa Hobest es va implantar un model organitzatiu pioner a Catalunya. Els serveis estan liderats per la figura del gestor i d'un equip capaç d'autogestionar-se amb l'objectiu de ser més eficients. A partir d'una sèrie d'eines de seguiment, el gestor amb el seu equip marca els objectius a assolir i els passos necessaris per aconseguir-los. També gestiona el seu propi pressupost i, amb l'acompanyament de l'equip directiu, pren les seves pròpies decisions en benefici del servei i de l'entitat. Aquest sistema organitzatiu basat en l'autogestió dels equips fomenta el repartiment de responsabilitats, la implicació en la presa de decisions i al mateix temps, potencia el millor de cada professional, afavorint el seu creixement dins l'associació.

L'any 2012 l'Associació Alba va treballar el seu marc estratègic 2012-2016 enfocat a situar a la persona al centre, per esdevenir una Organització Centrada amb les Persones i anar redefinint les formes de treballar a partir de les necessitats detectades.

L'any 2016 es va elaborar un nou marc estratègic 2016-2020. Des de l'entitat es volia tenir un escenari de futur que fomentés la participació de les persones i professionals en les decisions que afecten el futur de l'entitat. És per això que tal com es comentarà més endavant, en el seu procés de definició va ser clau la participació de totes les veus de l'organització: professionals, persones dels serveis, famílies, voluntaris i socis. El lema escollit va ser "Alba 2020, tots som motor de canvi" perquè recollia la idea de procés participatiu i transformador de la realitat que ens envolta. Des de l'entitat s'era conscient que s'estava en un moment en què el canvi de paradigma implicava entendre que les dificultats no tenen res a veure amb les persones sinó amb els entorns. Per això, el que pertocava com a entitat era i és activar un tipus d'organització d'agents i recursos capaços de transformar les dificultats en oportunitats. La finalitat era caminar cap a un procés de vida independent on les persones amb capacitats diferents participin i siguin auto-gestores de les seves vides, tenint garantits tots els seus drets com a ciutadans amb plena inclusió a la comunitat.

2.2 Agents implicats

A fi i efecte que els diferents col·lectius participessin i se sentissin implicats en l'elaboració del marc 2016-2020, es van dur a terme un seguit d'accions d'entre les quals en destaquen algunes:

Les persones: creació de grups focus; potenciació dels consells de participació i les assemblees periòdiques dels diferents serveis; elaboració de documents, resums de fàcil comprensió i lectura.

Els/ Les Professionals: canals de comunicació periòdics i setmanals amb enquestes de participació; bústia de demandes i suggeriments; treball estratègic en les reunions d'equip; debat dels diferents punts a regular en el reglament de règim intern.

Les famílies: creació dels diferents grups de suport; participació en els consells i jornades de reflexió i formació organitzades segons les seves demandes; enquestes de satisfacció.

Voluntaris: instaurar i consolidació de la crida al voluntariat; implicació de grups de voluntaris de l'entitat en diferents projectes del territori (La Marxa dels Castells, La Jamborinada, etc.); informació oberta de les línies de treball en marxa.

Junta i equips directius: organització de jornades estratègiques; creació de comissions de treball segons els interessos i les fortaleeses de cadascú per tirar endavant els diferents projectes estratègics.

3. Eixos de treball, objectius estratègics i avaluació del marc estratègic 2016-2020

Els cinc eixos de treball a desenvolupar fins al 2020 són:

1. Vetllar pel benestar de les persones i capacitar-les perquè facin realitat els seus somnis i desitjos.
2. Establir col·laboracions i aliances compartint el coneixement i treballant en xarxa per un territori més compromès.
3. Apostar per la innovació al servei de les persones, amb mentalitat emprenedora i buscant la millora i eficiència en els serveis.
4. Promoure l'economia social amb la prestació de serveis oberts a la ciutadania i gestionant els recursos per generar un millor impacte social.
5. Esdevenir una entitat socialment responsable que incorpori la reflexió en l'ètica en la seva tasca diària; preocupada per l'impacte mediambiental i apostant per la participació i en la transparència.



Els objectius estratègics darrere d'aquests eixos són els següents:

1. El Benestar de les persones, per una gent feliç

- Capacitar les persones i les seves famílies. En els darrers anys s'ha treballat per transformar l'entitat en una organització centrada en la persona. En el nou marc, el gran repte és fomentar l'autogestió. L'entitat ha de facilitar els mitjans necessaris per a enfortir el potencial de la persona i capacitar-la per a prendre decisions sobre el seu futur que li suposin millorar la seva qualitat de vida.
- Inclusió a la comunitat. Tota persona ha de poder accedir a uns serveis de vida comunitària oferint-li els suports necessaris. Per poder-ho aconseguir caldrà que l'entitat s'obri a la comunitat i s'especialitzi en temes com l'envelliment, la prevenció en salut mental i trastorns de conducta, dedicant recursos a nous reptes per tal que tota persona tingui les mateixes oportunitats.
- Treballar per la salut i la qualitat de vida de les persones ateses i els professionals. La qualitat en el treball és la clau per a fer la feina ben feta. Per això, es fomentarà el projecte "Alba Deixa Empremta" (benestar laboral) vetllant per implantar un nou marc laboral, incentivant la formació, mantenint i millorant els espais de treball, fomentant la participació i promovent millores socials. A més, també s'apostarà per desenvolupar accions de promoció i prevenció de la salut que fomentin hàbits saludables i vetllin per la salut emocional.
- Donar resposta a nous reptes socials. Com a entitat del tercer sector, Alba no pot ser aliena a les noves necessitats socials. Per això, cal fer un pas més i donar resposta a les noves necessitats obrint-se a nous col·lectius amb qui ja s'està treballant amb diferents projectes i serveis: gent gran, joves i infància.

2. Territori compromès, fem xarxa

- Promoure aliances i cooperació. Cal buscar estratègies comunes entre les entitats del Tercer Sector però també buscar complicitats amb les empreses, entitats culturals, ambientals i d'altres sectors que permetin millorar l'eficiència i l'impacte, consolidant relacions de col·laboració que ajudin a afrontar de manera eficient reptes comuns. Per això, es promourà el treball en xarxa amb la voluntat d'aconseguir un territori compromès.
- Ser més presents al territori. L'àmbit d'actuació de l'entitat és l'Urgell, la Segarra i el Pallars Jussà. S'ha de treballar per apropar els serveis a les persones i que aquestes disposin dels recursos necessaris a prop d'on viuen o treballen. L'entitat vol ser una referència al territori i per això cal donar-se a conèixer. S'ha d'aconseguir consolidar Alba a la Segarra a través de l'Espígol, un centre de referència de recursos i serveis i l'impuls de la Cooperativa Alba Jussà al Pallars Jussà, amb un model inclusiu i comunitari.
- Comunicar i sensibilitzar per a la transformació social. És necessari seguir fent esforços perquè la gent conegui la tasca, els valors i la missió d'Alba. L'associació ha de ser partícip en generar consciència social entre la ciutadania i així contribuir a la transformació social de l'entorn més proper.
- Fomentar el voluntariat. És clau promoure la implicació de la ciutadania en el sí de les entitats associatives. Per això, després de la bona experiència amb el projecte AMICS i ERASMUS

PLUS, on Alba acull voluntaris d'aquí i d'arreu d' Europa, l'objectiu és enfortir una xarxa de voluntariat i animar a altres entitats del territori a sumar-s'hi, generant un model territorial de voluntariat compromès i de qualitat.

3. Innovació i millora contínua, per una organització eficient

- Promoure la innovació social i tecnològica. Alba està oberta a nous models socials. Està al dia de les noves tendències i promou models de canvi i processos de transformació cap a la plena inclusió de les persones. La tecnologia ha d'estar al servei de l'entitat i les persones. L'entitat vol posar més recursos, perquè la tecnologia ajudi a millorar la qualitat dels processos, la faci més eficient i accessible a les persones, famílies, voluntaris i professionals.
- Garantir la qualitat dels serveis i la millora dels processos. L'objectiu és aconseguir la màxima qualitat en els serveis, tant en els que tenen a veure amb l'atenció a les persones com en els serveis i productes que s'ofereixen a empreses i clients. Es desenvoluparan eines per avaluar la qualitat d'aquests serveis i s'establiran protocols i processos que acreditin el bon funcionament. Els certificats de qualitat poden ajudar a aconseguir aquest repte.
- Incentivar accions d'emprenedoria social. S'ha d'oferir l'experiència, les relacions i coneixements d'Alba per tal de fer créixer l'emprenedoria social a Ponent. Alba vol ser una entitat que doni suport a noves iniciatives, des del seu vessant formatiu, d'intercanvi d'experiències, compartint recursos i acompanyament de nous projectes. Una de les eines per poder-ho fer és l'impuls de Ponent Coopera, Ateneu cooperatiu de Ponent, on Alba n'és una de les entitats promotores.
- Repensar nous models d'organització dels serveis i l'entitat. Què necessitarà l'Alba del 2020? S'ha d'analitzar quin ha de ser el model organitzatiu de l'entitat i de cada àrea, i de quina manera aquest canvi organitzatiu pot ajudar a dur a terme nous projectes, a ser més eficients i a oferir una millor qualitat dels serveis.

4. Economia social, un altre model de fer empresa

- Enfortir l'activitat empresarial i impulsar nous projectes. L'activitat empresarial ha de ser un dels motors de l'entitat, per garantir la sostenibilitat econòmica i per generar nous llocs de treball. Cal posar-hi els màxims esforços, així com estudiar projectes que generin ocupació i tinguin un alt retorn a l'entitat. Al mateix temps, s'ha de treballar per garantir uns serveis professionals i de qualitat.
- Obrir serveis a la ciutadania. Alba vol ser una entitat prestadora de serveis oberts a tota la ciutadania, oferint l'expertesa en els àmbits del lleure, formació i plantejant nous reptes en l'àmbit de la salut i l'habitatge. Així com optimitzar els recursos i serveis que ja s'ofereixen.
- Fidelització. Cal buscar noves vies per a finançar els projectes i l'entitat, sigui a partir de particulars o accions col·laboratives. A través de la Fundació Alba Futur es promouran campanyes de *fundraising* —captació de fons— basades en la confiança i la fidelització per tal de crear una bona base de col·laboradors compromesos amb la missió, objectius i valors de l'entitat.
- Sostenibilitat econòmica. La sostenibilitat i l'equilibri pressupostari de l'entitat i serveis és una prioritat per garantir la viabilitat del projecte social.

5. L'ètica d'Alba, impuls de la responsabilitat social organitzativa

- Compromís amb els drets de les persones. S'ha de promoure l'ètica d'Alba a través del codi ètic i la guia d'implantació entre les persones ateses, professionals, voluntaris i famílies amb la voluntat que sigui un full de ruta a seguir. També es fomentarà l'autogestió de les persones ateses a través de la seva participació i apoderament.
- Actuar amb transparència i participació. És una prioritat com a entitat oferir l'accés a la informació de manera oberta i transparent a través dels diferents canals de comunicació que té l'associació. Tothom que ho vulgui ha de poder conèixer de manera accessible com s'organitza i treballa a Alba, el seu estat de comptes i la relació amb l'administració, clients i altres col·laboradors. El bon govern de l'entitat passa per una relació de confiança entre totes les persones implicades en el projecte d'Alba i en promoure el sentiment de pertinença a l'entitat.
- Impulsar accions de sostenibilitat ambiental. Alba vol ser una entitat sostenible i respectuosa amb el medi ambient. Per aquest motiu es promouran accions i projectes de reciclatge, estalvi d'energia i accions de sensibilització entre les persones i professionals. Amb el projecte Alba Verda, s'emmarca un pla d'acció anual per impulsar accions de sostenibilitat ambiental.
- Avaluar l'impacte social i econòmic de les accions. Cal implantar eines d'avaluació que siguin eficients per tal d'analitzar el retorn de les accions a través de tres grans dimensions: econòmica, social i mediambiental. D'aquesta manera Alba podrà explicar a la societat com els recursos invertits en l'entitat es multipliquen generant valor, no només per a les persones beneficiàries dels serveis, sinó també per la resta de la societat.

Avaluació i retorn del marc estratègic

L'avaluació i retorn és un procés constant en el qual periòdicament s'analitza i valora l'evolució i grau d'assoliment de les accions previstes i alhora es fa una avaluació dels resultats assolits. En la línia de ser un procés obert i participatiu, es va crear en el seu moment una eina al núvol que serveix per a que tots els gestors dels serveis i àrees de l'entitat facin un seguiment de les accions que s'han plantejat relacionades amb cadascun dels objectius estratègics. A través d'aquesta eina es pot realitzar un seguiment constant de les accions i tenir una visió general i gràfica del nivell d'assoliment dels reptes marcats.



4. Principals objectius assolits

Entre els principals objectius que ja han estat assolits en el camí cap al futur, es destaquen els següents:

- S'ha implantat l'Organització Centrada en la Persona (OCP) a tota l'organització, gràcies al procés participatiu entre els equips i famílies, un canvi a l'hora d'entendre i atendre les persones. Així doncs l'entitat treballa per àrees i projectes transversals i s'ha creat la figura del facilitador, un professional que acompanya i facilita les eines a les persones amb capacitat diferents perquè puguin assolir els seus somnis i objectius. La voluntat d'aquesta nova metodologia i organització és poder oferir a les persones un pla d'atenció individualitzat en sintonia amb les seves necessitats i acompanyar-les per tal d'aconseguir-los.
- Participació en l'elaboració del Programa pilot d'acompanyament a la millora de la participació interna i la gestió democràtica a les organitzacions del Tercer Sector Social de Catalunya de la Confederació, en què han pres part sis entitats de tot Catalunya i del qual ha sorgit la Guia per impulsar la Governança Democràtica a les organitzacions del Tercer Sector Social.
- S'han ampliat els serveis oferts i els col·lectius atesos partint de les necessitats de les persones i les famílies, seguint el model OCP, amb sinergies sorgides dels processos de transformació organitzativa promoguts per Dincat-Plena Inclusió i l'estudi de la Universitat de Lleida (UdL) sobre nous models d'atenció.
- Apoderament de les persones per la defensa dels seus drets i la participació en els òrgans de l'entitat. S'han creat grups d'auto-gestors i s'ha fomentat la participació de les diferents veus de l'organització amb la creació d'espais per realitzar les trobades i les reunions.
- Ha incrementat la sostenibilitat econòmica no només de l'entitat, sinó de les àrees i els serveis que en formen part.
- S'han creat nous serveis i línies de negoci, tant en l'àrea d'atenció a les persones com en el centre especial de treball (servei d'ajuda a domicili, foment del lloguer social, noves tasques i manipulats de l'àrea de treball, millora de les instal·lacions i maquinària).
- Millora de les condicions de treball pel que fa a espais, formació, eines de treball, participació i altres aspectes que fomenten el benestar laboral.
- S'han ampliat els serveis al territori, presència de més serveis a la comarca de la Segarra (lleure, ocupació, treball), creació d'un centre per donar servei a les persones de la comarca del Pallars Jussà (persones amb discapacitat i problemàtica de salut mental) i apropar els serveis a les persones en municipis de l' Urgell (Cdiap-atenció precoç a Agramunt i punt Incorpora a Bellpuig, Agramunt i Cervera)
- Aliances estratègiques i treball en xarxa al territori: organització de jornades d'empresaris, implicació de les empreses del territori donant a conèixer la responsabilitat social corporativa.
- Foment de l'Economia social i solidària amb el lideratge de l'ateneu cooperatiu de les terres de Lleida Ponent Coopera juntament amb altres entitats del territori.
- S'ha consolidat el Grup Alba com un conjunt d'entitats d'economia social al servei de les persones i del territori. El grup està liderat per l'Associació Alba que n'aglutina l'essència i està format per la Fundació Alba Futur, Club esportiu Alba i les entitats de recent creació:

- Alba Jussà, cooperativa de treball d'iniciativa social, per donar resposta a les necessitats de les persones amb necessitat de suport del Pallars Jussà.
- Lleure Quàlia, cooperativa de treball d'iniciativa social, per donar resposta a un lleure incliusiu obert a infants i joves.
- Alba Inserció per donar resposta a noves necessitats d'ocupació de col·lectius amb risc d'exclusió.

5. Conclusions i reflexions finals

El marc estratègic 2016-2020 i el seu lema “Alba 2020, tots som motor de canvi” és una eina que vol potenciar tant el compromís social de l'Associació Alba amb les persones i el territori com la seva mentalitat emprenedora i innovadora. Alba és una entitat que s'estima la seva gent i el seu territori. Per això, el nou marc estratègic promou les accions que potencien la igualtat d'oportunitats, l'autonomia de les persones i el respecte per la seva intimitat. Generar consciència social ha de permetre col·laborar en el desenvolupament d'un territori compromès amb les necessitats socials incentivant la cooperació i implicació de les entitats i la ciutadania per la plena inclusió. El vessant emprenedor i innovador fa que els reptes es plantegin com a oportunitats per a créixer i per a impulsar nous projectes en benefici de les persones. L'associació està formada per persones de mentalitat oberta i que mira cap al futur, en aquest sentit, el marc estratègic 2016-2020 és una eina que ha permès generar iniciatives socialment innovadores per la millora tant de l'entitat com de la societat.



5.1. Factors clau d'èxit

En el nou marc, l'estructura organitzativa deixa de ser piramidal. Tant l'equip directiu de l'entitat com els membres de la Junta aposten per les persones que gestionen els diferents serveis, de manera

que entre els principals factors clau del bon funcionament de l'organització que es deriven del marc estratègic destaca:

- Apoderament i autogestió dels equips de treball, fet que augmenta la seva implicació alhora que potencia i apodera els equips dels diferents serveis i àrees.
- Organització per àrees que cobreixen les diferents necessitats de les persones amb la creació d'equips gestors de les àrees.
- Llibertat de maniobra, agilitat en la presa de decisions i eficiència en la realització dels serveis.
- Creació dels equips gestors d'àrees, on participen els gestors dels diferents serveis, augmentant no només el sentiment de pertinença al servei, sinó també a l'àrea de la qual en forma part.
- Organització d'espais de participació, aportació i intercanvi de tots els representants dels serveis i àrees, per garantir i treballar la visió i el pla estratègic com a entitat, i sentir-se part del Grup Alba.

5.2. Dificultats i reptes en el desenvolupament de la iniciativa

En el camí que està recorrent l'Associació Alba les dues principals dificultats i reptes que està afrontant amb èxit són:

- La participació adaptada a cada grup d'interès. La participació en el procés d'elaboració del marc estratègic molts cops no resulta fàcil de gestionar, per la qual cosa, s'ha intentat posar a disposició de cada grup d'interès, les eines de participació pensades a les seves capacitats i disponibilitat. Per exemple, els socis han participat mitjançant enquestes, les persones mitjançant grups focus de treball, els professionals a través de les reunions periòdiques d'equips, enquestes i altres. Tot i que s'ha impulsat i s'han posat molts esforços en què tothom hagi participat en el procés d'elaboració, falta incrementar el nombre de persones, famílies, socis, professionals i voluntaris que s'involucrin en el projecte de futur. És evident que aquest repte implica millorar la comunicació i garantir uns bons canals de participació bidireccionals.
- L'autogestió millora el funcionament. La implicació dels/les professionals i, en conseqüència la qualitat dels diferents serveis. Tot i que des de l'entitat es tenien clares els avantatges d'aquesta sistemàtica de treball, també hi havia el perill que cadascú mirés només pel seu servei o àrea i deixés de tenir en compte la missió principal o la visió d'entitat. És per això que es van crear espais de participació i informació, per fer seguiment del marc estratègic de l'entitat i alhora d'elaborar els plans de treball anual de l'entitat on cadascú es marca els objectius i les accions assolir, tenint en compte les particularitats dels diferents serveis posant-los sota el paraigua dels valors de l'entitat amb una avaluació de periodicitat anual.

5.3. Elements innovadors que aporta l'experiència

De forma esquemàtica podem dir que el nou model que sorgirà del marc estratègic aporta innovació en temes com:

- Donar espai i apoderar les diferents veus de l'entitat per poder definir noves prioritats i serveis que donin resposta a les necessitats de cadascuna.

- Incrementar els canals de decisió, aportació i participació bidireccional en la definició d'aspectes d'organització de l'entitat.
- Potenciar les fortaleeses de les persones de l'entitat per poder garantir les seves capacitats i benestar.
- Tenir els recursos i el suport de direcció, no per controlar la marxa dels serveis, ja que això és responsabilitat dels referents d'àrea i dels seus equips, sinó per tirar endavant projectes estratègics.

5.4. Com a reflexió final

L'Associació Alba, i entitats del nou GRUP ALBA, han treballat i continuen esforçant-se per tenir en compte tots els grups d'interès que en formen part, posant la persona al centre, sigui del col·lectiu que sigui: infants, joves, persones amb necessitats especials, de col·lectius vulnerables, gent gran, etc.

Tot s'ha anat construint mitjançant un procés que requereix el seu temps, ja que ha de ser participatiu i tenir en compte les diferents visions, a més de poder tenir els espais de treball adequats i la implantació s'ha d'anar fent al ritme de totes les persones que hi ha implicades.

No és un procés curt, ni moltes vegades fàcil, però des d'Alba es creu que el resultat final aportarà una visió molt més propera, que empatitzarà amb tots els agents que formen part de l'entitat.

El camí que Alba està recorrent ha d'ajudar a tenir una millor capacitat de resposta per atendre noves necessitats de les persones, major sostenibilitat econòmica i un menor impacte ambiental, donant importància al que es fa, i sobretot, al com es fa, implicant a les diferents veus amb un model de governança que fomenta la participació i la transparència, i en definitiva, instaurant la millora continua com a procés d'arribar a ser una entitat socialment responsable.



NORMES D'ESTIL DELS ARTÍCLES PUBLICATS A START UP NOTES

Idioma: l'article es pot presentar en català, castellà, o anglès.

Abstract: l'article ha de contenir un abstract de 400 paraules en l'idioma escollit i incloure la traducció en anglès.

Paraules clau: un mínim de 3 paraules i un màxim de 5 paraules.

Codi de classificació del JEL: cal indicar la classificació temàtica segons el Journal of Economic Literature (JEL)

Redactat:

El redactat de l'article, incloent notes i bibliografia, no pot superar les 10.000 paraules.

Els diferents apartats s'estructuraran com a màxim en 3 nivells:

Títol del document

1. Títol d'apartat

1.1. *Títol de subapartat*

a. Títol de subdivisió primera

Les taules, dibuixos, gràfiques i figures hauran d'incloure un títol, la font de dades (si n'hi ha) i hauran de ser lliurades en format editable, a part, en el programa en el que s'hagin fet. Les imatges que es vulguin incloure han de ser en alta resolució i adjuntades també com a fitxer en una carpeta que faci referència al text.

Les referències i/o notes es posaran al peu de pàgina.

Les referències bibliogràfiques citades en el text del treball es presentaran de dues maneres depenent del context i de la redacció del paràgraf:

- Indicant entre parèntesis el nom de l'autor, seguit de l'any i el número de pàgina, per exemple (Hall, 1946, p. 23) o (Stiglitz et al., 1986, p. 25-35)
- Indicant el nom de l'autor i, entre parèntesi, l'any, per exemple: Rodriguez (1956) o Ruiz i altres (1996), o Ruiz, Martin i Aldin (1976)

Al final de l'article, les referències i altres recursos s'ordenaran alfabèticament i cronològicament en el cas de diversos treballs del mateix autor. El format, puntuació i l'ordre s'ajustaran als següents models:

- Articles:

Berger, A. and Udell, G., (1992): "Some Evidence on the Empirical Significance of Credit Rationing", Journal of Political Economy, vol. 100,(5), pp. from 1047 to 1077.

- Llibres:

Brealey, R. and Myers, S. (2003): Principles of Corporate Finance, McGraw-Hill (ed.), Madrid.

- Capítols de llibres:

Rymes, T. K. (1990): "On the publicness of Fiat Money", in A. Asimakopulos, R.D. Cains and C. Green[ed.]: Economic Theory, Welfare and the State, p. 409-420. London: Macmillan.

- Informes tècnics, comunicacions i documents de treball:

Ministry of Industry and Energy (1992): Statistical mining of Spain, 1974-1991. Madrid: Ministry of Industry and Energy.

Aybar, C.etal., (2000): "Emerging Approaches around the Capital Structure: The Case of SMEs", Finance Forum VIII. Spanish Finance Association (AEFIN). Madrid, pp. 1-29.

Narula, R. and Hagedoorn, J. (1997): Globalization, Organisational Modes and the Growth of International Strategic Alliances. (Working Paper 97-017). Maastricht: Maastricht Economics Research Institute on Innovation and Technology (MERIT).

- Pàgines web:

Basagaña, L. (2014). El meu clàssic: Maria Barbal explora la prosa de Mercè Rodoreda. Consultat 15 juliol 2014, des de <http://www.nuvol.com/noticies/maria-barbal-i-merce-rodoreda/>

Parker-Pope, T. (6 de maig de 2008). Psychiatry handbook linked to drug industry. The New York Times. Recuperat de <http://www.nytimes.com>

Tubau, S. (2015). Neither, (n)or nothing and hardly in negative concord constructions in traditional dialects of British English. *Sintagma*, 28, 7-25. Recuperat de http://www.sintagma.udl.cat/export/sites/Sintagma/documents/articles_27/Tubau.pdf

