

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA MÁSTER
UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE ENTIDADES
DE LA ECONOMÍA SOCIAL**

Dpto. Economía de la Empresa (FCCE) - Ciencias Sociales y Jurídicas

TRABAJO FIN DE MÁSTER



**Financiación alternativa para Tercer Sector italiano. Análisis estratégico de
crowdfunding**



Alumno: Tiziano Avanzati

Director: María Luz Maté Sánchez-Val

Codirectora: Irmante Jackute

Septiembre 2016

ÍNDICE

ÍNDICE	1
ÍNDICE DE FIGURAS.....	2
ÍNDICE DE TABLAS	2
RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1: EL TERCER SECTOR	7
1.1 Definición.....	7
1.2 El Tercer Sector en Italia.....	8
CAPÍTULO 2: CROWDFUNDING.....	21
2.1 Concepto y clasificación de crowdfunding	21
2.2 Descripción del sector de crowdfunding.....	23
2.3 Funcionamiento de las plataformas de crowdfunding.....	28
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	32
3.1 Entorno General - Análisis <i>PEST</i>	32
3.2 Entorno Específico – Las cinco fuerzas competitivas de Porter	34
CONCLUSIONES	41
BIBLIOGRAFÍA	43
OTRAS WEBS CONSULTADAS	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fuente: Agentes económicos.....	7
Figura 2 Distribución de los donadores por sexo. Año 2015.....	14
Figura 3 Distribución de los donadores por el territorio nacional. Año 2015	16
Figura 4 Historia de las plataformas de crowdfunding italianas.....	24
Figura 5 Distribución de las plataformas por año de nacimiento.	24
Figura 6 Modelo AA7/10.....	30
Figura 7 Mercado Europeo alternativo de la financiación y tasa media de crecimiento	33
Figura 8 Cantidad total de transacción en el mercado alternativo de la financiación en Europa	34
Figura 9 Cinco fuerzas competitivas de Porter	35

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tercer Sector. Año 2011	9
Tabla 2 Impacto económico. Año 2011	10
Tabla 3 Impacto económico - Sud y islas. Año 2011	10
Tabla 4 Modalidad para recibir fondos. Año 2011	11
Tabla 5 Composición entrada de las entidades del Tercer Sector. Año 2011.....	12
Tabla 6 Instrumentos para recaudar fondos más utilizados en 2013 vs 2014 en Italia.....	13
Tabla 7 Distribución de población por sexo en Italia. Año 2015	14
Tabla 8 Distribución de donadores por edad. Año 2015	14
Tabla 9 Distribución de población italiana por edad y por sexo. Año 2015.....	14
Tabla 10 Distribución de población por edad. Año 2015	15
Tabla 11 Distribución de la población por el territorio nacional. Año 2015	16
Tabla 12 Modalidad de donación. Año 2015	16
Tabla 13 Canal de comunicación. Año 2011	18
Tabla 14 Canales de comunicación en Italia. Año 2011.....	19
Tabla 15 Composición del mercado de crowdfunding en Italia. Año 2015	23
Tabla 16 Distribucion de las sedes legales sobre el territorio italiano y Extranjero. Año 2015	25
Tabla 17 Distribucion de las sedes operativas sobre el territorio italiano y Extranjero. Año 2015	25
Tabla 18 Distribucion de las instituciones mercantiles sobre el territorio italiano. Año 2011	27
Tabla 19 Público de referencia. Año 2015.....	26
Tabla 20 El valor del crowdfunding. Año 2015	27

Tabla 21 Campañas Publicadas – Financiados. Año 2015	28
Tabla 22 Análisis estratégico del entorno general	32
Tabla 23 Análisis estratégico del entorno específico.....	36
Tabla 24 Análisis estratégico del entorno específico.....	38
Tabla 25 Análisis DAFO	40



RESUMEN

Las restricciones financieras a las que se enfrentan las empresas del Tercer Sector en la actualidad imponen la necesidad de buscar fuentes de financiación alternativas, postulándose el crowdfunding como una herramienta a tener en cuenta a la hora de reducir las barreras financieras de este tipo de entidades. El presente trabajo realiza un análisis descriptivo del Tercer Sector Italiano ofreciendo asimismo una detallada explicación de la situación en la que se encuentra el sector de crowdfunding en dicho país y culminando con un estudio de los aspectos estratégicos a considerar que permitan identificar las principales fortalezas y debilidades a la hora de poner en marcha una plataforma de crowdfunding en el mercado italiano para el Tercer Sector, exponiéndose por último las conclusiones del trabajo.

Palabras clave: *crowdfunding*, mercado italiano, Tercer Sector, financiación alternativa, análisis DAFO, análisis entorno.

INTRODUCCIÓN

La crisis del denominado Estado de Bienestar a la que se enfrentan las sociedades europeas desde los años 70 y cuyos efectos se vieron agravados por la actual crisis financiera propició el desarrollo de una nueva generación de instituciones de la Economía Social o del Tercer Sector para dar respuesta a un escenario cargado de demandas de la sociedad posindustrial no satisfechas ni por el Estado ni por el Mercado (Paiva, 2004).

En este sentido, las empresas del Tercer Sector se sitúan entre el sector privado y el sector público, dando cobertura a problemáticas como el desempleo, sanidad, educación, calidad de vida de la población jubilada, bienestar en el medio rural, entre otras, cuando las asociaciones gubernamentales y el sector capitalista no pueden resolverlas debido a las restricciones económicas a las que se enfrentan (Converso, 2003).

No obstante, a pesar las ventajas del Tercer Sector, el crecimiento del mismo se encuentra supeditado a una serie de limitaciones inherentes a sus propias características específicas, destacando entre las dificultades más comunes los problemas de capitalización y de financiación, originados por el menor interés que muestran los agentes privados en invertir en este tipo de empresas, proviniendo los fondos que obtienen casi de forma exclusiva de contribuciones públicas (Becchetti, 2007). Además, las organizaciones del Tercer Sector no encajan en los sistemas de valoración habituales adoptados por los intermediarios financieros y contruidos en función de criterios derivados de las empresas con ánimo de lucro, lo que se interpreta como falta de transparencia dando lugar a una relación de desconfianza y dificultando la consecución de fondos a través de fuentes de financiación tradicionales existentes en los mercados (Becchetti, 2007).

No obstante, gracias a los progresos tecnológicos de los últimos años, han nacido nuevas formas para obtener capital y combatir las asimetrías informativas, entre las que destaca el fenómeno de *crowdfunding* que permite recaudar fondos a través de pequeñas donaciones y que se presenta como una alternativa a tener en cuenta a la hora de reducir las barreras financieras a las que se enfrentan las entidades del Tercer Sector.

En este contexto, el objetivo del presente trabajo es analizar el crowdfunding como una vía de financiación alternativa para las empresas de Tercer Sector italiano. Para ello, llevamos a cabo un análisis del entorno de dicho mercado basado en criterios de dirección estratégica. De este modo,

llegamos a una serie de conclusiones respecto a la puesta en marcha de una plataforma real de crowdfunding en Italia, orientada a proyectos de índole social.

Para ello, el trabajo se estructura en tres capítulos. El primero analiza el concepto del Tercer Sector desde el punto de vista teórico y legislativo y ofrece una visión detallada de la situación del mismo en el país objeto de estudio, centrándose el segundo capítulo en el fenómeno de crowdfunding y sus peculiaridades, así como la forma de funcionar que tienen las plataformas en el mercado italiano. Y por último, el tercer capítulo, al que siguen las principales conclusiones del trabajo, consiste en un análisis de entorno general y específico que ha de servir para identificar las fortalezas y debilidades a las que nos enfrentamos a la hora de poner en marcha una plataforma de crowdfunding en Italia.

CAPÍTULO 1: EL TERCER SECTOR

1.1 Definición

Una de las mayores dificultades del análisis del Tercer Sector es la relativa a su propia definición, ya que para referirse a este término a menudo se utilizan diferentes acepciones. La enciclopedia italiana “Treccani” lo define como: *“aquel conjunto de actividades productivas que no pertenecen ni a la esfera de la empresa capitalista tradicional, ni tampoco son gubernamentales”* (Cerulli, 2007). Se puede también definir como una agrupación *de entes privados que actúan en el sistema socio-económico definiéndose entre Estado y Mercado y que tienen como objetivo la producción de bienes y servicios de utilidad social* (Bruni, 2009). Por lo tanto, es un sector nacido de un fallo de mercado, derivado de la incapacidad del estado de ofrecer todos los bienes públicos requeridos por los ciudadanos, y por el hecho de que las empresas *mercantiles* no ofrecen bienes de utilidad social, porque no son económicamente convenientes.

Figura 1. Agentes económicos

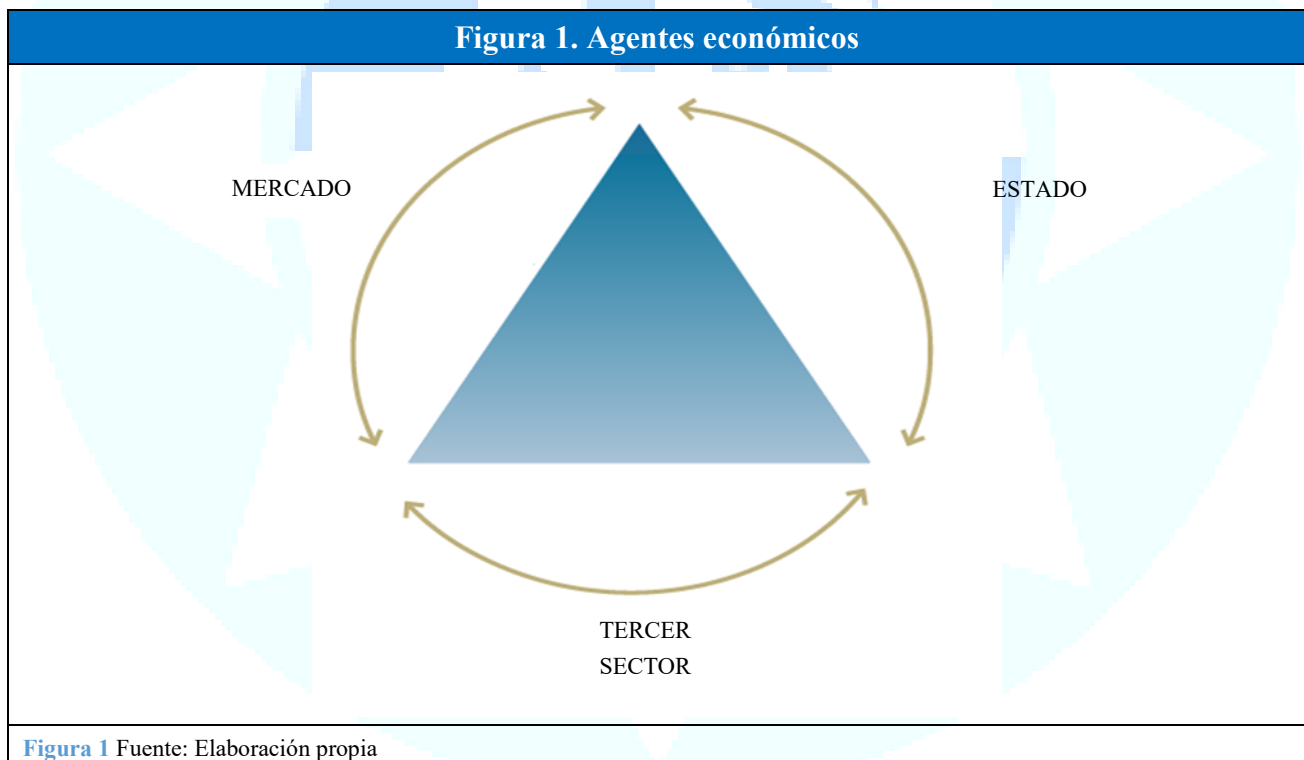


Figura 1 Fuente: Elaboración propia

Como concepto de Tercer Sector utilizado a nivel internacional tenemos el propuesto por el equipo de la Universidad Johns Hopkins situada en Baltimore (Salamon, 1997), que propone la denominada definición estructural - operativa (structural - operational definition) del fenómeno, que se fundamenta

en cinco requisitos clave que han de cumplir las entidades pertenecientes al Tercer Sector (Morris, 2000):

- Estar organizadas formalmente
- Ser privadas
- Poseer la capacidad de autocontrol institucional
- Ausencia de ánimo de lucro
- Tener una importante presencia de trabajo voluntario

Por lo tanto, dentro del Tercer Sector, se pueden asumir una amplia variedad de formas legales e institucionales, así como: organizaciones sin ánimo de lucro proveedoras de servicios, Organizaciones no Gubernativas (ONG), organizaciones artísticas y culturales, clubes deportivos, fundaciones, clubes recreativos, entes de patronato y congregaciones religiosas.

El parlamento italiano, por su parte, en el artículo 1 de la nueva ley del Tercer Sector (C 2617-B) definitivamente aprobada el 25 de mayo de 2016, define el Tercer Sector como: “el conjunto de entes privados constituidos para conseguir, sin ánimo de lucro, una finalidad social y que promueven y realizan actividades o producen bienes y servicios de interés general a través de formas de acción voluntarias”. Analizando esta definición, podemos determinar los elementos constitutivos de todas las entidades que forman el Tercer Sector:

- Sin objetivo de lucro.
- Persiguen finalidades cívicas y solidarias.
- Desarrollan actividades de interés general.
- También producen bienes y servicios de utilidad social o formas de mutualidad.

Una vez definido el Tercer Sector, procedemos a describir su situación en el mercado italiano.

1.2 El Tercer Sector en Italia

Los datos cuantitativos relativos a las distintas tipologías de sujetos del Tercer Sector, destinados a proveer una imagen de la dimensión de este sector en su conjunto, proceden del Instituto Nacional Italiano de Estadística (ISTAT) y son relativos al 9° *Censimento generale dell'industria e dei servizi 2011* (9° *Censo general de la industria y los servicios 2011*), lo que supone una limitación de información necesaria para completar el estudio debido a la limitada disponibilidad de la serie

temporal hasta el momento actual. Esta limitación será resuelta recurriendo a otras fuentes estadísticas, como el Istituto Nazionale della Donazione (IID).

En primer lugar, en la Tabla 1 se presenta información cuantitativa general de la descripción del Tercer Sector en Italia por áreas geográficas.

Tabla 1: Tercer Sector. Año 2011							
Zona geográfica	Número de instituciones sin ánimo de lucro	% sobre el total	Número de trabajadores	% sobre el total	Otros recursos humanos	% sobre el total	Número de voluntarios
Italia	301.191	6,81%	680.811	4,15%	276.313	1,62%	4.758.622
Noroeste	82.883	6,43%	245.862	4,43%	82.771	1,43%	1.406.415
Nordeste	74.314	7,88%	161.408	4,18%	63.053	1,57%	1.311.600
Centro	64.677	6,76%	147.456	4,07%	69.041	1,83%	1.090.250
Sur	49.855	5,82%	69.441	2,93%	38.259	1,57%	584.964
Islas	29.462	7,77%	56.644	5,57%	23.189	2,16%	365.393

Tabla 1 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Instituto Nacional Italiano de Estadística (2011)

Los resultados de esta tabla señalan que el Tercer sector en Italia está compuesto por 301.191 asociaciones que representan el 6,81% del tejido productivo italiano. Además, los datos indican que las entidades del Tercer sector se distribuyen de manera uniforme sobre todo el territorio nacional. Las concentraciones más altas se encuentran en las Islas (7,7%) y en el Nordeste (7,88%). Este patrón de distribución coincide con el patrón de distribución de las empresas italianas encontrándose mayores densidades empresariales en las regiones más desarrolladas como veremos a continuación. La siguiente Tabla 2 muestra las características económicas de estos territorios.

Tabla 2: Impacto económico. Año 2011

Zona geográfica	Número de instituciones sin ánimo de lucro	Cobros (€)	Porcentaje sobre el total	Pagos (€)	Porcentaje sobre el total	Déficit/Superávit	Porcentaje sobre el total
Noroeste	82.883	24.050.126.924	37,61%	21.431.079.027	37,3%	€ 2.619.047.897	40,02%
Nordeste	74.314	11.820.177.698	18,49%	11.106.800.286	19,4%	€ 713.377.412	10,90%
Centro	64.677	20.346.640.375	31,82%	17.120.552.395	29,8%	€ 3.226.087.980	49,30%
Sur	49.855	4.667.602.379	7,30%	4.692.341.008	8,2%	-€ 24.738.629	-0,38%
Islas	29.462	3.055.337.067	4,78%	3.045.340.811	5,3%	€ 9.996.256	0,15%
Italia	301.191	63.939.884.443	100%	57.396.113.527	100%	€ 6.543.770.916	100%

Tabla 2 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Instituto Nacional Italiano de Estadística (2011)

Por lo tanto, se puede ver como el Tercer sector ha generado cobros por casi sesenta y cuatro billones de euros, y ha realizado un superávit de más de seis billones de euros. Los datos muestran que casi la totalidad del superávit generado por el sector, corresponde a las regiones del Centro y el Noroeste, mientras que las Islas apenas crean superávit, presentando las regiones del Sur un déficit.

La Tabla 3, nos ayuda a comprender mejor la evolución del impacto económico sobre el sud y las islas:

Tabla 3. Impacto económico - Sud y islas. Año 2011

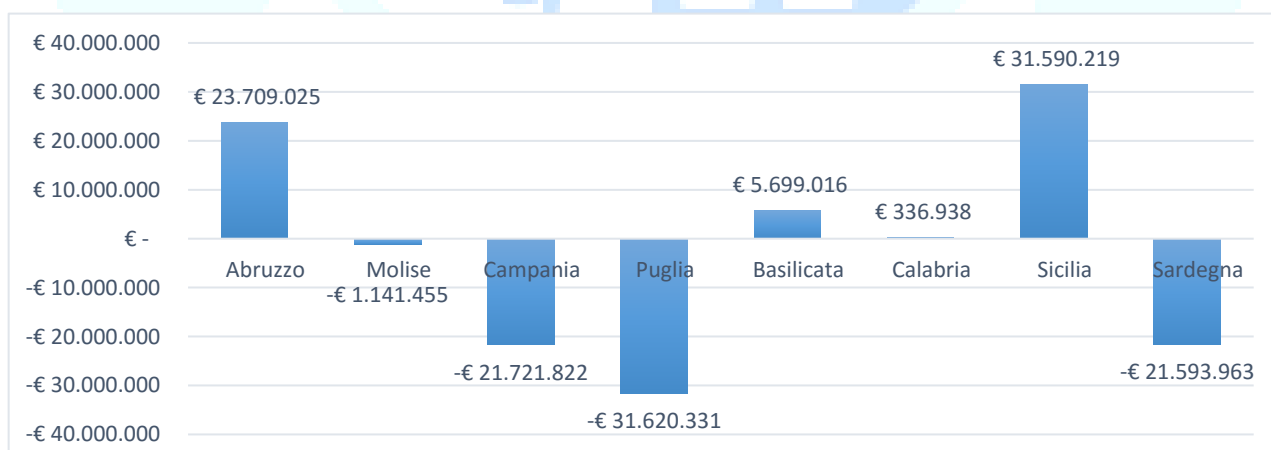


Tabla 3 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Instituto Nacional Italiano de Estadística (2011)

La explicación de estos datos es la conformación económica de Italia. Así, las zonas del Centro-Norte, económicamente desarrolladas y con mayores infraestructuras, tienen el mayor número de empresas del Tercer Sector y cobran casi el 100% de todo el valor facturado, mientras que el Sur y las Islas, zonas deprimidas económicamente, este tipo de estructuras son menos numerosas y su existencia influye poco o negativamente sobre el resultado final. Por tanto, en relación a la distribución territorial de las empresas del Tercer Sector podemos decir que la concentración de estas empresas es mayor en los territorios italianos con mayor desarrollo económico. Este resultado también ocurre con las empresas de carácter mercantil (ISTAT, 2011).

Sobre la base de estos datos iniciales se puede estudiar cómo y con qué herramientas las entidades del Tercer sector reciben fondos. Así, la siguiente Tabla 4 muestra las distintas modalidades de captación de fondos que utiliza el mercado italiano por áreas geográficas.

Tabla 4: Modalidad para recibir fondos. Año 2011					
	Italia	Noroeste	Nordeste	Centro	Sur
Medios de comunicación de masa	3.627	1.143	1.001	843	449
% sobre el total	1,20%	1,38%	1,35%	1,30%	0,90%
Internet	6.974	2.310	1.675	1.793	821
% sobre el total	2,32%	2,79%	2,25%	2,77%	1,65%
Organización de acontecimientos y/o manifestaciones públicas	33.414	11.282	9.869	6.904	3.656
% sobre el total	11,09%	13,61%	13,28%	10,67%	7,33%
Contacto directo	36.764	12.439	10.920	7.438	4.013
% sobre el total	12,21%	15,01%	14,69%	11,50%	8,05%
Ninguna modalidad de colección	241.778	63.168	56.878	52.561	43.084
% sobre el total	80,27%	76,21%	76,54%	81,27%	86,42%

Tabla 4 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Instituto Nacional Italiano de Estadística (2011)

Las modalidades más utilizadas son el contacto directo y las manifestaciones públicas mientras los medios de masa e internet son subutilizados. Para poder interpretar estos datos hemos de partir de la premisa de que todas las actividades desarrolladas por el Tercer Sector se componen de acciones que necesitan de una fuerte presencia en el territorio de los entes interesados y de una fuerte confianza

entre todos los sujetos, o *stakeholders*, que forman parte de ello (Ambrosio, 2012). Por lo tanto, se puede afirmar que los sujetos del Tercer Sector forman redes de relaciones sobre el territorio y en los ámbitos en los que operan. Entre tales relaciones, el factor "reputación" es fundamental, por tanto, herramientas como el contacto directo y las manifestaciones públicas resultan apropiadas. De este modo, tanto la presencia sobre el territorio como la confianza por parte de los *stakeholders* son aspectos fundamentales a tener en cuenta cuando analizamos las fuentes de financiación de estas empresas.

Los datos relativos a la utilización de los medios de comunicación de masa y de internet son, por un lado, el resultado del elevado coste del medio de masa, y por otro, el resultado de la poca propensión del donador a utilizar la red para donar (véanse los párrafos sobre el "cliente - donador"). De los 301.191 de las instituciones sin ánimo de lucro que operan en Italia 241.778 (el 80,27%) no utilizan ningún instrumento de recaudación de fondos (ISTAT, 2011). Esto se puede explicar viendo los datos de la Tabla 5:

Tabla 5. Composición entrada de las entidades del Tercer Sector. Año 2011	
Entrada por el sector público	36%
Donaciones	30,2%
Prestación bienes y servicios	18,7%
Autofinanciación	11,1%
Otras fuentes de financiación	4,1%
Totales	100%

Tabla 5 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ambrosio (2012)

Los datos muestran que la mayoría de las entradas y, por tanto, de las actividades de las entidades del Tercer Sector han sido financiados en gran parte a partir de fondos públicos (36%) o de donaciones que, tradicionalmente en Italia, están relacionadas a la Iglesia Católica (Ambrosio, 2012). Es por eso que nunca hayan necesitado desarrollar un instrumento de recaudación de fondos. Siguiendo este análisis de fuentes de financiación y utilizando datos más recientes (Tabla 6), podemos ver de qué manera han cambiado las modalidades de obtención de fondos de las entidades del Tercer Sector y paralelamente cuáles son las costumbres de los italianos en el momento de la donación.

Tabla 6: Instrumentos para recaudar fondos más utilizados en 2013 vs 2014 en Italia

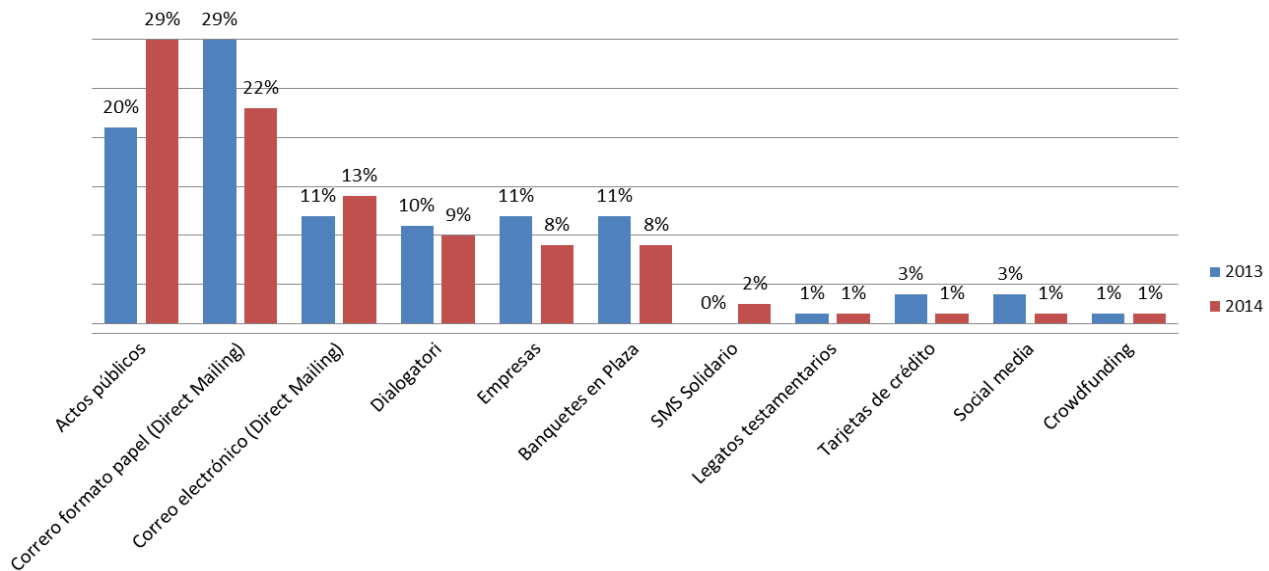


Tabla 6 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Anselmi (2015)

A pesar de que la Tabla 6 muestra la evolución tan solo para dos años consecutivos, los resultados señalan algunos indicios respecto a los fondos más utilizados. Así, vemos que parece existir una disminución en la utilización del correo en formato papel, que es reemplazado, en parte, por el correo electrónico. Es también importante destacar la disminución del recurso a las empresas y a los stands promocionales callejeros. Son los actos públicos los que suponen una mayor fuente entre los instrumentos principalmente utilizados por los entes del Tercer Sector. Este resultado puede venir explicado por el desarrollo de las nuevas tecnologías así como los cambios en las costumbres de la población.

Una vez estudiada la oferta, analizamos la demanda del mercado, es decir las características de los clientes o donadores. Para ello, a continuación mostramos los resultados conseguidos de la investigación desarrollada por GFK (*Gesellschaft für Konsum forschung*) y que está disponible en la página web del instituto IID. Además, de darnos un preciso retrato del "cliente" tipo, esta investigación ofrece interesantes elementos de reflexión sobre las costumbres de los clientes y sus expectativas.

Figura 2: Distribución de los donadores por sexo. Año 2015	Tabla 7: Distribución de población por sexo en Italia. Año 2015			
<p>41% 59%</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Población</th> <th>Porcentaje (%)</th> </tr> </thead> </table>		Población	Porcentaje (%)
	Población	Porcentaje (%)		
	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>HOMBRES</td> <td>29.501.590</td> <td>48,53%</td> </tr> </tbody> </table>	HOMBRES	29.501.590	48,53%
HOMBRES	29.501.590	48,53%		
	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>MUJERES</td> <td>31.294.022</td> <td>51,47%</td> </tr> </tbody> </table>	MUJERES	31.294.022	51,47%
MUJERES	31.294.022	51,47%		
	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Italia</td> <td>60.795.612</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Italia	60.795.612	100%
Italia	60.795.612	100%		
<p>Figura 2 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Anselmi (2015)</p>	<p>Tabla 7 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Instituto Nacional Italiano de Estadística (2015)</p>			

En primer lugar, de los datos derivados de la investigación podemos ver que nuestro cliente tipo es mujer, en el 59% de los casos. Respecto a la edad del cliente, tenemos los resultados en las siguientes Tablas 8 y 9.

Tabla 8: Distribución de donadores por edad. Año 2015	Tabla 9: Distribución de población italiana por edad y por sexo. Año 2015												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Edad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>> 64 Años</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>55/64 Años</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>45/54 Años</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>35/44 Años</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>< 35 Años</td> <td>15%</td> </tr> </tbody> </table>	Edad	Porcentaje	> 64 Años	29%	55/64 Años	18%	45/54 Años	20%	35/44 Años	18%	< 35 Años	15%	<p>Hombres (left side) Mujeres (right side)</p> <p>Age groups (y-axis): >=100, 95-99, 90-94, 85-89, 80-84, 75-79, 70-74, 65-69, 60-64, 55-59, 50-54, 45-49, 40-44, 35-39, 30-34, 25-29, 20-24, 15-19, 10-14, 5-9, 0-4</p> <p>Percentage (x-axis): -05 to 05</p>
Edad	Porcentaje												
> 64 Años	29%												
55/64 Años	18%												
45/54 Años	20%												
35/44 Años	18%												
< 35 Años	15%												
<p>Tabla 8 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Anselmi (2015)</p>	<p>Tabla 9 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Instituto Nacional Italiano de Estadística (2015)</p>												

Los datos muestran que la mayoría de los donadores tiene una edad que supera los 64 años (Tabla 8) que a su vez representa la mayoría de la población representando el 21,71% sobre el total (Tabla 10). Por tanto, los clientes de estas empresas presentan una distribución similar al comportamiento de la estructura poblacional si consideramos sus características por sexo mientras que por edad de la población la edad media del cliente supera a edad media de la población.

Tabla 10: Distribución de población por edad. Año 2015

Años	Porcentaje HOMBRES	Porcentaje MUJERES	Porcentaje sobre población total
0-4	2,2	2,1	34,77
5-9	2,4	2,3	
10-14	2,4	2,3	
15-19	2,4	2,3	
20-24	2,6	2,5	
25-29	2,7	2,7	
30-34	3,0	3,0	
35-39	3,5	3,5	14,99
40-44	4,0	4,0	
45-49	4,1	4,1	
50-54	3,7	3,9	15,82
55-59	3,2	3,4	21,71
60-64	2,9	3,1	
65-69	2,8	3,1	
70-74	2,3	2,6	
75-79	2,0	2,5	
80-84	1,3	2,0	
85-89	0,7	1,4	
90-94	0,2	0,7	
95-99	0,0	0,1	
>=100	0,0	0,0	

Tabla 10 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Instituto Nacional Italiano de Estadística (2015)

Finalmente, las siguientes Figura 3 y la Tabla 11 muestran la distribución geográfica de los donadores y de la población italiana. Los datos señalan que, aunque los donadores estén distribuidos de forma homogénea sobre todo el territorio nacional, existe una ligera tendencia a que esta concentración sea mayor en el Noroeste y en el Sur de Italia.

Figura 3: Distribución de los donadores por el territorio nacional. Año 2015	Tabla 11: Distribución de la población por el territorio nacional. Año 2015		
	Zona geográfica	Valores absolutos (millones)	Porcentaje sobre población total
	Noroeste	16,131	26,53%
	Nordeste	11,654	19,17%
	Centro	12,071	19,86%
	Sur	14,168	23,30%
	Islas	6,759	11,12%
	Italia	60,795	100%
<p>Figura 3 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Anselmi (2015)</p>	<p>Tabla 11 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Instituto Nacional Italiano de Estadística (2015)</p>		

Con respecto a los instrumentos principalmente utilizados por el consumidor tipo, parece existir una conformidad respecto a los instrumentos puestos a disposición de las entidades del Tercer sector como muestra la siguiente Tabla 12.

Tabla 12: Modalidad de donación. Año 2015	
Cheque bancario	0
Internet	1%
Tarjeta de crédito	1%
Débito automático	2%
Transferecia bancaria	6%
Cupra de varios productos	23%
Cuenta corriente postal	26%
SMS	37%
Dinero efectivo	44%
Otros	10%
<p>Tabla 12 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Anselmi (2015)</p>	

La anterior Tabla 12 muestra que la donación por internet es casi inexistente (Anselmi, 2015). Los datos hasta aquí recogidos muestran que si, por un lado, el Tercer Sector representa un papel importante en el tejido económico italiano, es decir el 4,3% del PIB (Ambrosio, 2012). Por el otro, esta importancia se basa en las financiaciones públicas que representan la mayor parte de las entradas de los entes del Tercer Sector (Ambrosio, 2012). Esta realidad explica por qué la mayor parte de los entes no utiliza ningún modo alternativo de captación de fondos y por qué quién usa fuentes de financiación alternativas lo hace sólo a nivel local y sin acudir al empleo las nuevas tecnologías.

Tras haber analizado estas características del Tercer Sector, la pregunta que planteamos es si este tipo de empresas, comprendiendo sus necesidades y las características de este mercado, han valorado los medios de financiación de forma adecuada, o si por el contrario, hay una fuente de financiación alternativa que podría ser de utilidad para superar las limitaciones financieras de este tipo de empresas. Para poder hacerlo tenemos que entender en qué se basa la decisión de donar por parte de los donadores.

Tomando como base el análisis de datos anterior y el análisis realizado por GfK Eurisko “*Gli italiani e le donazioni*” por el *Instituto Nazionale della Donazione* concluimos que existen tres aspectos sobre los que se basa la decisión de donar:

- 1) El primer aspecto se basa en la confianza en la asociación que administra la donación (51%).
- 2) En segundo lugar, en la posibilidad de recibir actualizaciones sobre la utilización de la donación (39%).
- 3) Finalmente, el poder conocer que la donación ayuda a cambiar las cosas (38%).

Por tanto, es necesario que los entes del Tercer Sector sean capaces de mostrar el uso de las donaciones recibidas y esperadas.

¿Cuál es la capacidad de comunicación de los entes del Tercer sector con el exterior/mercado? A partir de la información del ISTAT obtenemos los siguientes resultados al respecto:

Tabla 13: Canal de comunicación. Año 2011

	Italia	Noroeste	Nordeste	Centro	Sur
Guías y papeles de los servicios	18.770	5.498	4.802	3.522	3.137
%	6%	7%	6%	5%	6%
Comunicados y folletos informativos	111.580	33.396	29.870	23.801	15.733
%	37%	40%	40%	37%	32%
Publicidad	61.377	15.796	17.415	13.816	9.272
%	20%	19%	23%	21%	19%
Balance de misión, balance social	10.550	4.084	2.932	2.013	1.002
%	4%	5%	4%	3%	2%
Newsletter	31.333	9.797	8.951	7.356	3.474
%	10%	12%	12%	11%	7%
Situado internet	125.306	37.058	32.605	28.803	16.965
%	42%	45%	44%	45%	34%
Blog, Forum, Chat	21.908	5.231	4.873	5.833	3.894
%	7%	6%	7%	9%	8%
Social network	62.903	15.280	14.376	15.000	11.571
%	21%	18%	19%	23%	23%
Producidos editoriales y multimediales	2.376	755	661	597	267
%	0,8%	0,9%	0,9%	0,9%	0,5%
Otro canal de comunicación	8.927	2.746	2.637	1.847	1.058
%	3%	3%	4%	3%	2%
Ningún instrumento de comunicación	95.399	24.217	20.720	19.445	19.271
%	32%	29%	28%	30%	39%
Todas las oportunidades	301.191	82.883	74.314	64.677	79.317
%	35,37%	27,52%	24,67%	21,47%	26,33%

Tabla 13 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Instituto Nacional Italiano de Estadística (2011)

Tabla 14: Canales de comunicación en Italia. Año 2011

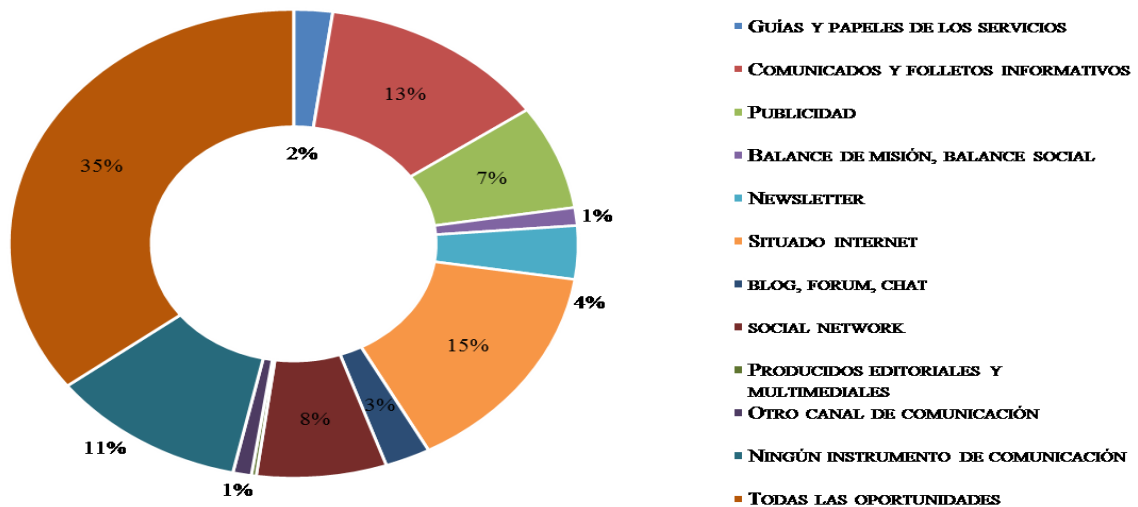


Tabla 14 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Instituto Nacional Italiano de Estadística (2011)

Como podemos ver de la información anterior, la red internet y las nuevas tecnologías representan un instrumento fundamental como medio de comunicación que influye en la capacidad del Tercer Sector de recoger fondos. Los donadores que han sido encuestados sobre este argumento, son reacios al uso de internet (39% sobre el total), aunque reconozcan que gracias a ello es más fácil llevar a cabo la donación y controlar el origen y el objeto de la financiación, 57% sobre el total (Anselmi, 2015).

A este propósito, la investigación anterior nos indica que internet proporcionará a las donaciones una mayor (Anselmi, 2015):

- Seguridad - 64%,
- Control sobre las donaciones - 72%,
- Simplecita en las operaciones - 73%,
- Trazabilidad - 74%

El análisis hasta aquí muestra que el mercado italiano está caracterizado por la presencia de entidades de Tercer Sector con poca o escasa capacidad de divulgar su propio trabajo. Además, los donadores, aunque poco propensos a las nuevas tecnologías, son sensibles a sus potencialidades especialmente si lo ven como instrumento de control.

Comparte la misma opinión *Pierre Bernard Usted Bas*, ex vice presidente de *CBM International*, una de las más grandes organizaciones mundiales que se ocupa de discapacidad en los países pobres, que

afirma que "en el 2020 la prioridad será la causa y no la organización. Este fenómeno que se llama "zapping" sustenta movimientos y no instituciones (Coen Cagli, 2011). La misma tendencia es confirmada por los datos de *Blackbaud* que, operando en más de sesenta países en el mundo, concluye que *“Los donadores pretenden poder donar en cada momento, en cualquier lugar del mundo y por cualquier causa utilizando cualquier medio. Ellos quieren vivir personalmente la experiencia de la donación y ser apreciados por esto. Por lo tanto, los donadores esperan que sea fácil donar independientemente del dinero o del tiempo”* (Blackbaud.com, 2016).

Llegado a este punto, la cuestión es buscar alternativas para satisfacer esta solicitud del mercado que hoy en día carece de solución real. En este trabajo, proponemos dar una posible respuesta a dicha cuestión, centrándonos en el análisis estratégico para la puesta en marcha de una plataforma de *crowdfunding*. A tal fin, una vez definido y analizado el mercado de referencia, iremos a estudiar los pasos que llevarán a su realización.

CAPÍTULO 2: CROWDFUNDING

2.1 Concepto y clasificación de crowdfunding

Crowdfunding designa una forma de financiación colectiva mediante la que es posible financiar proyectos empresariales o sociales promovidos por personas físicas o jurídicas (promotores de proyectos) a través de fondos ofrecidos masivamente por un gran número de potenciales inversores que aportan sus recursos en cuantía relativamente reducida, utilizando, para ello, portales virtuales, es decir plataformas electrónicas (Guzmán, 2014).

En otras palabras, las plataformas de crowdfunding son plataformas web que facilitan el encuentro entre la demanda de financiación por parte de los promotores de proyectos y la oferta de proveniente de un conjunto de individuos dispuestos a financiar dichos proyectos, cuyas pequeñas aportaciones a una causa, logran en su totalidad una contribución relevante, siendo por tanto, una herramienta apta no sólo para el sector empresarial tradicional, sino también para el Tercer Sector analizado en los epígrafes anteriores, al que además otorga un valor adicional proporcionando la posibilidad de aumentar el número de personas vinculadas e implicadas en un proyecto. De esta forma, el uso de crowdfunding permite ampliar la base social, obligando, a su vez, a las entidades a comunicar de forma más eficaz lo que hacen y cómo lo hacen, para así asegurar la mayor participación y transparencia posibles, ya que en este contexto, la credibilidad, la confianza y los factores reputacionales de las entidades no lucrativas se convierten en elementos clave a la hora de decidir si financiar o no un proyecto (Cejudo, 2013).

En general, las plataformas de crowdfunding trasladan modelos de financiación tradicionales a un contexto en el que la financiación proviene de una multitud de participantes, siendo posible la identificación de diferentes modelos de negocio en función de los instrumentos financieros que subyacen en el funcionamiento de las plataformas (Cuesta et al., 2014). En este sentido, el fenómeno de *crowdfunding*, se estructura en distintas tipologías, en función de la forma de retribución a los inversores. Así, nos encontramos con:

1. Recompensas (reward crowdfunding)

En esta modalidad, los que contribuyen a la financiación de un proyecto específico reciben como contrapartida una recompensa no dineraria que puede ser simbólica o directamente relacionada con la cuantía aportada, y normalmente se manifiesta en forma de productos o servicios, por lo que en realidad se trata de ventas por anticipado.

2. Inversión o participación (equity crowdfunding)

Equity crowdfunding se propone como alternativa concreta a los métodos de financiación tradicional, que permite a los inversores conseguir cuotas de una sociedad (limoney.it, 2013) mediante la adquisición de acciones o participaciones de la misma, obteniendo así la condición de socio (Alvisi, 2014).

3. Préstamos (lending crowdfunding)

Es un modelo de *crowdfunding* mediante el que las personas físicas y jurídicas pueden aportar fondos recibiendo un tipo de interés por el dinero prestado, siendo la relación que se establece idéntica a la de un préstamo.

4. Donación (donation crowdfunding)

En esta tipología los fondos se proveen de forma totalmente altruista, sin ningún tipo de contraprestación ni remuneración a cambio (Baeck et al., 2014), por lo que es el modelo que habitualmente se usa para facilitar la recaudación de fondos para proyectos sociales, y por consiguiente, el modelo más relevante para el presente estudio.

El mecanismo de crowdfunding en esta situación presenta elementos positivos, consolidando el compromiso de los donantes con las entidades y forjando relaciones de confianza estables que pueden desembocar en donaciones de mayor valor. Además, la aplicación de las herramientas tecnológicas incorporadas en las plataformas de crowdfunding aumenta la capacidad de interacción entre los usuarios, los promotores y hasta los beneficiarios del proyecto, permitiendo a los donantes conocer el carácter específico de cada proyecto y recibir información detallada, puntual y en tiempo real sobre el desarrollo del mismo (Rodríguez de las Heras Bellell, 2014).

Para entender mejor el fenómeno del *crowdfunding*, su difusión y su importancia y así, posteriormente poder llevar a cabo un análisis del entorno del sector, basado en criterios de dirección estratégica, con la finalidad de poner en marcha una plataforma de crowdfunding en Italia orientada a proyectos de índole social, primero hemos de tener una visión general en cuanto a los datos que presenta esta forma de financiación, alternativa al sector bancario y al mercado de capitales en Europa y, posteriormente, conocer su situación detallada en Italia, el país objeto de estudio del presente trabajo.

2.2 Descripción del sector de crowdfunding

Actualmente, en Europa hay 255 plataformas repartidas en 27 países cuya recaudación de fondos entre el 2012 y el 2014 asciende a 4655 millones de euros, 2957 millones de los cuales fueron obtenidos en el año 2014 (Wardrop et al., 2015), siendo Reino Unido el líder indiscutible dentro del sector, pues representa en dicho año el 79% de todo el mercado de la financiación alternativa europea, situándose sus ingresos obtenidos vía crowdfunding en 2337 millones de euros frente a 620 millones correspondientes al resto de los países europeos (Wardrop et al., 2015).

Mientras que en Italia, según el informe del sector de *crowdfunding* en Italia llevado a cabo por la Doctora Ivana Pais de la Università Cattolica del Sacro Cuore (Pais, 2015) en colaboración con TIM (Telecom Italia Mobile), actualmente existen ochenta y dos plataformas de *crowdfunding*, sesenta y nueve de las cuales están activas (a 21 de octubre 2015) y trece se encuentran en fase de lanzamiento, lo que muestra un incremento de 68% respecto al año anterior, ya que en mayo de 2014 había 41 plataformas activas. En cuanto a la tipología de las mencionadas plataformas activas, treinta y una (un 45%) de ellas pertenecen a crowdfunding de recompensas, trece (el 19%) al de donaciones, otras trece (19%) forman parte de crowdfunding de inversiones y tan sólo tres son plataformas son de préstamos (el 4%). Además, junto a estos modelos tradicionalmente reconocidos en el sector de crowdfunding a nivel mundial, nos encontramos con nueve plataformas que ofrecen más de un modelo y, por ello, se definen como híbridas (13%), siendo el tipo más extendido el que combina recompensas y donaciones, presentando, no obstante, el mismo una disminución (del 24% al 12%) en cuanto a la proporción sobre la totalidad de las plataformas con respecto a los datos del 2014, lo que contrasta con el aumento del porcentaje de las plataformas *equity* que pasan del 5 al 19%.

Tabla 15. Composición del mercado de crowdfunding en Italia. Año 2015

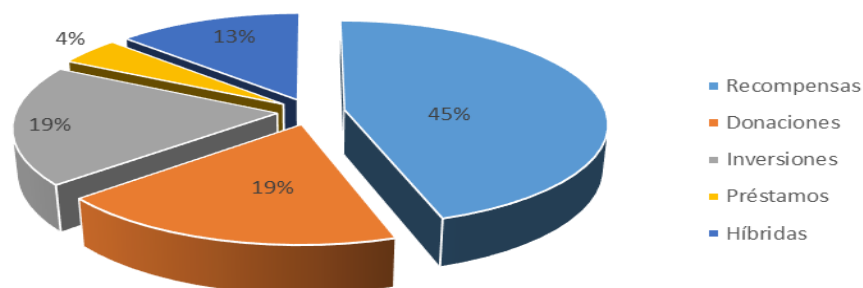
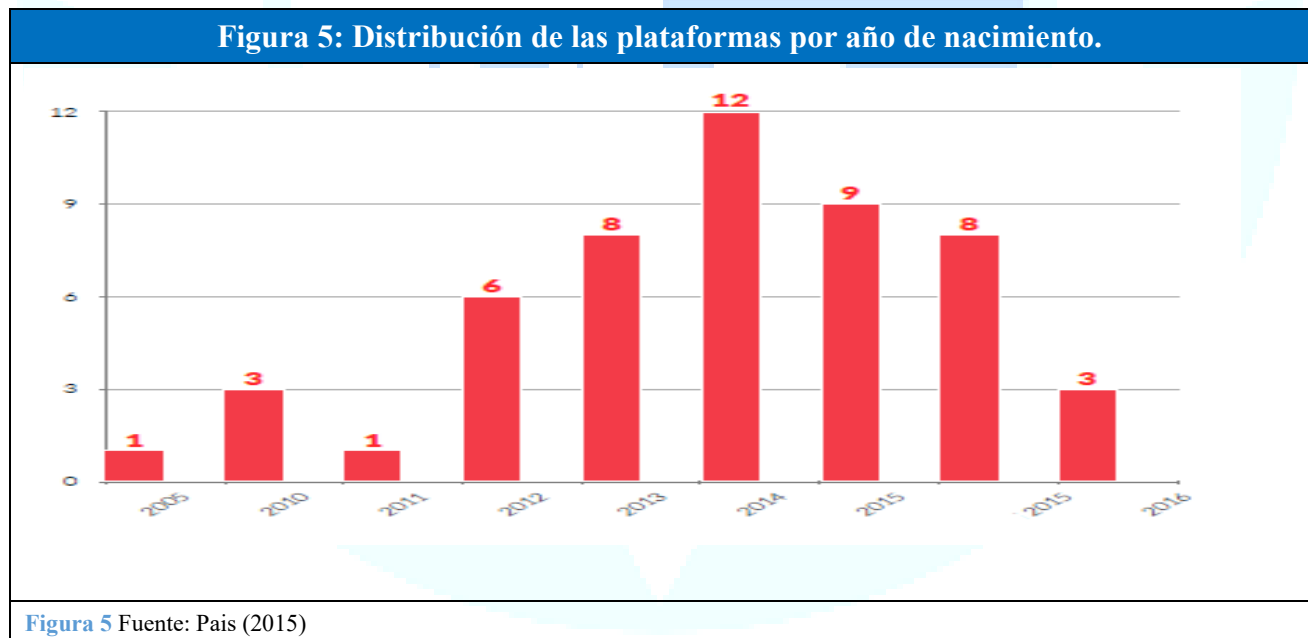
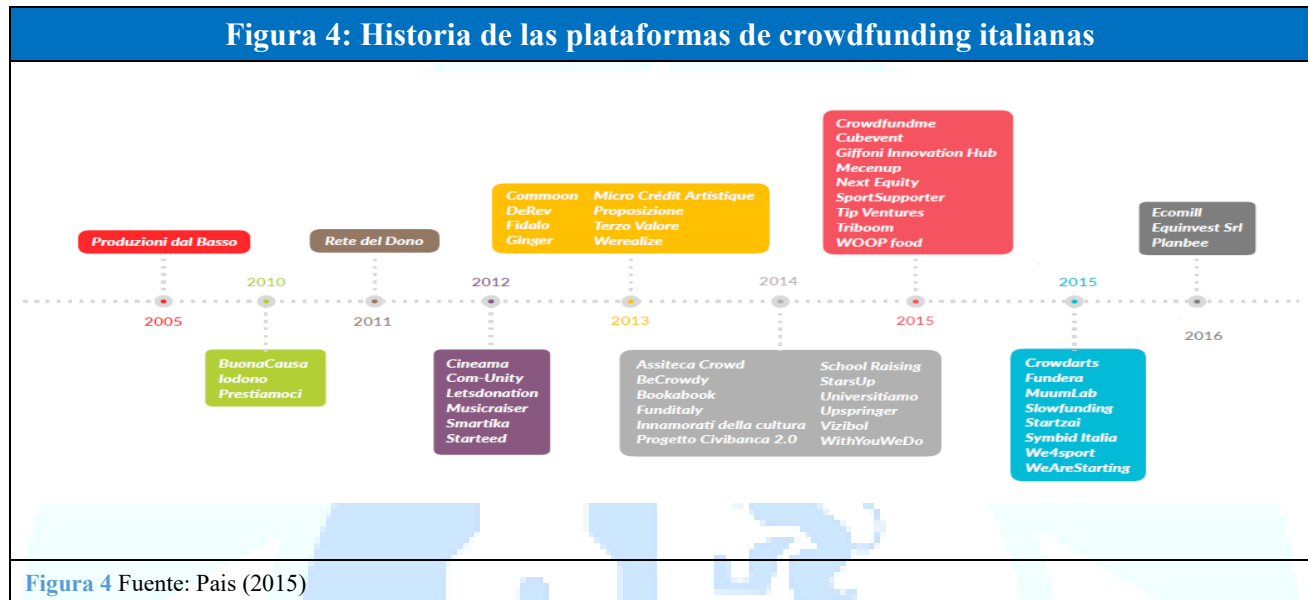


Tabla 15 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Pais (2015)

En Italia el crowdfunding surge en el año 2005 con la plataforma *Produzioni dal Basso*. Posteriormente, en el año 2010 aparecen otras tres plataformas a las que se les suma una creada en el 2011 y seis en el 2012, mientras que entre el 2013 y el 2014 se inician en el sector otras veinte nuevas plataformas (Figuras 4 y 5).



En 2015, la creciente tendencia del desarrollo de crowdfunding se mantiene, materializándose en la puesta en marcha de nueve plataformas nuevas y el lanzamiento previsto en los próximos meses del 2016 de otras once. Estos números certifican una alta vitalidad del sector de crowdfunding en Italia,

que, no obstante, está acompañada de una significativa tasa de fracaso. En concreto, de todas las plataformas *start up* existentes en mayo de 2014 (41 plataformas activas), cuatro de ellas actualmente están inactivas (9,8% de la cifra registrada en 2014).

A nivel geográfico, la mayor parte de las plataformas de *crowdfunding* (71%) están localizadas en la parte septentrional de Italia que alberga veintiséis domicilios sociales y treinta y tres sedes operativas. Asimismo, un papel significativo tiene la ciudad de Milán, sede legal de dieciséis plataformas y sede operativa de dieciocho plataformas. En el Centro de Italia se encuentran localizadas siete sedes legales y nueve sedes operativas (19%), mientras que en el Sur de Italia se registraron cinco sedes legales y tres sedes operativas (10%) (Pais, 2015), pudiéndose observar la localización geográfica de las distintas sedes legales y operativas en el territorio italiano y en el extranjero en las tablas 16 y 17 respectivamente.

Tabla 16. Distribución de las sedes legales sobre el territorio italiano y Extranjero. Año 2015

NORTE	CENTRO	SUR	EXTRANJERO
<ul style="list-style-type: none"> • Bergamo, • Bologna (2), • Brescia, • Cividale del Friuli, • Milano (16), • Modena, • Parma, • Reggio Emilia, • Torino (2). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ancona, • Livorno, • Macerata, • Roma (3), • Terni. 	<ul style="list-style-type: none"> • Civitanova Marche, • Molfetta, • Montescaglioso, • Napoli (2). 	<ul style="list-style-type: none"> • Miami

Tabla 16 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Pais (2015)

Tabla 17. Distribución de las sedes operativas sobre el territorio italiano y Extranjero. Año 2015

NORTE	CENTRO	SUR	EXTRANJERO
<ul style="list-style-type: none"> • Alba, • Bergamo, • Bologna (2), • Brescia, • Cherasco, • Cividale del Friuli, • Milano (18), • Moena, • Parma, • Pavia, • Reggio Emilia, • Torino (3), • Vanzone con San Carlo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ancona, • Arezzo, • Fiesole, • Macerata, • Roma (3), • San Benedetto del Tronto, • Terni. 	<ul style="list-style-type: none"> • Giffoni Valle Piana, • Molfetta, • Napoli. 	<ul style="list-style-type: none"> • Berlino, • Londra (2), • Miami, • New York.

Tabla 17 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Pais (2015)

Asimismo, en base a lo anteriormente indicado y teniendo en cuenta los datos de la Tabla 18, podemos deducir que las plataformas de *crowdfunding* siguen una distribución similar a la de las empresas mercantiles presentes en Italia, sobresaliendo la acentuada diferencia en la distribución empresarial a lo largo del territorio italiano entre el Norte y el Sur.

Tabla 18. Distribución de las instituciones mercantiles sobre el territorio italiano. Año 2011

Zona geográfica	Nº instituciones mercantiles	Distribución sobre el territorio italiano
Norte	2.074.823	50,30%
Centro	892.688	21,64%
Sur e islas	1.157.248	28,06%
Italia	4.124.759	100%

Tabla 18 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Instituto Nacional Italiano de Estadística (2011)

Una vez analizada la situación general del sector de *crowdfunding* en Italia, vamos a proceder a estudiar los sujetos a los que se dirigen las plataformas para financiar los proyectos presentados en las mismas, reflejando la Tabla 19 los proveedores de fondos “tipo” que se encuentran divididos en función de la tipología de las plataformas de las que se trate.

Tabla 19. Público de referencia. Año 2015

Modelos	Personas	Empresas	Asociaciones	Publica Administración	Otros
Lending - Deuda	100%	50%	50%	50%	0%
Donaciones	70%	50%	90%	50%	20%
Donaciones + Deuda	0%	100%	0%	0%	0%
Equity	80%	100%	20%	0%	20%
Rewards (Recompensas)	88%	76%	82%	59%	6%
Rewards + Donaciones	100%	25%	100%	75%	0%
A quien se dirige las plataforma	82%	67%	74%	49%	8%

Tabla 19 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Pais (2015)

Los datos recogidos (Tabla 19) muestran que las plataformas de *crowdfunding* no se dirigen exclusivamente a un tipo de audiencia, sino que apelan a un público heterogéneo. En particular, la mayor parte de las plataformas (82%) se dirigen a agentes privados, situándose en segundo y tercer lugar el porcentaje de los que acuden a asociaciones (74%) y empresas (67%). La cuota de plataformas que se dirigen a las Administraciones Públicas es del 49%.

En cuanto al valor económico del sector se hace necesario el análisis del número de los proyectos presentados, y por lo tanto publicados en las plataformas, así como el importe alcanzado por los mismos por un lado, y la información respecto a aquellos proyectos realmente financiados.

Según la información disponible en el año 2015 las plataformas han recibido 100.924 proyectos, publicándose sólo el 21% (21.384 proyectos) de los mismos, lo que aun así supuso un aumento del 67% con respecto al año 2014 en el que se publicaron 12.809 proyectos. (Pais, 2015).

El reparto de los proyectos recibidos en 2015 entre los distintos tipos de plataformas se realizó de la siguiente manera: el 67% fueron a parar a las plataformas de préstamos, 23% de recompensas, 7% de recompensas+donaciones y 3% de donaciones.

El valor económico de los proyectos financiados en el 2015 se sitúa en 56,8 millones de euros registrando un aumento del 85% respecto a los 30,6 millones de euros correspondientes a mayo de 2014. La distribución exacta de dichos ingresos en función de las distintas tipologías de crowdfunding se muestra en la Tabla 20 donde podemos ver que el 40% de dicho importe proviene de las plataformas de deudas, el 36% de plataformas híbridas de donaciones y deudas, el 6% de plataformas híbridas de recompensas y donaciones, el 3% de equity y 2% de donaciones (Pais, 2015).

Tabla 20: El valor del crowdfunding. Año 2015

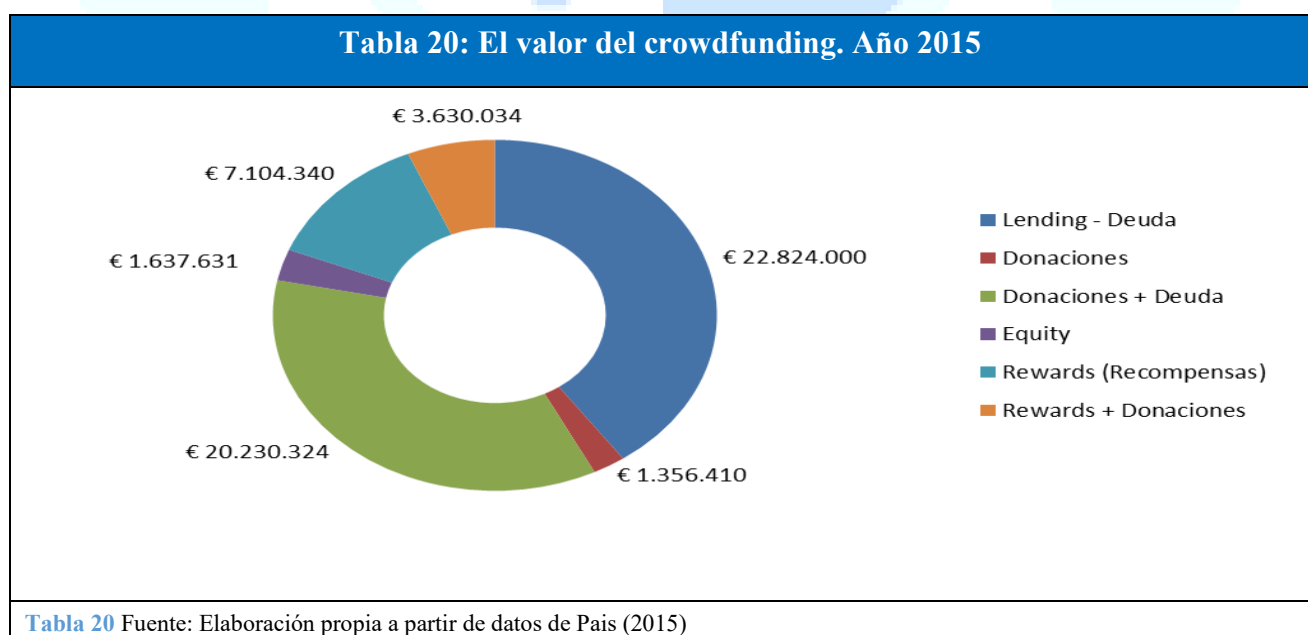


Tabla 20 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Pais (2015)

Por su parte, el importe de la financiación solicitada en las campañas publicadas en el 81% de los casos se sitúa entre 1.000 y 10.000 euros, mientras que los proyectos cuyo importe es inferior a 1.000 euros representan un 7%, suponiendo los proyectos que alcanzan entre 10.000 y 20.000 euros un 5% y aquellos cuyo importe asciende entre 20 y 50.000 euros un 4%. Las campañas por encima de los 50.000 euros representan un 3%, mientras que 4 plataformas activas (el 10%) han publicado solamente campañas de valor superior a 100.000 euros (Pais, 2015).

Por otra parte, respecto al total de las campañas financiadas, el 91% está comprendido entre los 1.000 y los 10.000 euros. Entre las plataformas activas, 8 (el 20%) registran solamente campañas financiadas por debajo de los 1.000 euros y 6 (el 15%) sólo campañas financiadas por encima de los 100.000 euros (Pais, 2015).

Tabla 21. Campañas Publicadas – Financiados. Año 2015

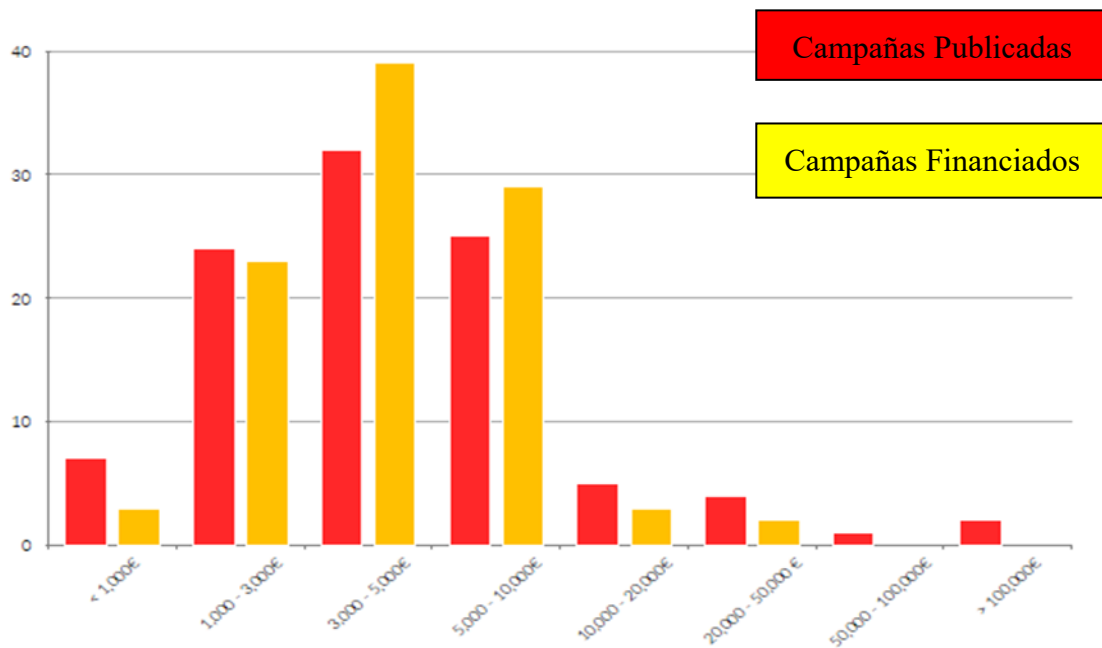


Tabla 21 Fuente: Pais (2015)

2.3 Funcionamiento de las plataformas de crowdfunding

En la actividad de *crowdfunding* intervienen tres sujetos: las *plataformas* de financiación participativa, los *promotores*, que solicitan y obtienen la financiación y los *inversores* que ofrecen dicha financiación. Los emprendedores, los individuos o las empresas que tienen una idea y quieren obtener fondos para llevar a cabo la misma, envían sus proyectos a las plataformas para ser candidatos a la

financiación. La presentación del proyecto debe contener, al menos una descripción, un video de presentación y un objetivo económico a alcanzar, además de todo lo que puede aumentar las posibilidades de éxito (información, fotos, vídeos, etc.). Una vez incluida toda la información en el proyecto, el equipo de la plataforma lo revisa y ayuda al promotor del proyecto a llevar a cabo los cambios que consideren necesarios. Posteriormente existe una fase de financiación donde el creador/es debe desplegar la estrategia de comunicación, previamente planificada con el equipo de la plataforma, durante un periodo máximo de noventa días. Los mecenas, para financiar el proyecto, tienen distintas vías de pago, tales como tarjetas de crédito, Paypal, transferencias y vales offline. Cuando finaliza el plazo establecido, se cierra el proyecto y se comprueba cuánta financiación se ha conseguido.

Para obtener beneficios económicos y cubrir los gastos de gestión las plataformas exigen el pago de una comisión como contraprestación por los servicios prestados. Esta comisión es igual a un porcentaje fijo establecido en la política de las plataformas que se aplica sobre la cantidad ingresada y que varía según el tipo de proyecto, el importe recaudado y del modelo aplicado. En este sentido y centrando la clasificación en la gestión del resultado, se identifican dos modelos de plataformas de *crowdfunding*.

1. El modelo de “Todo o nada” (All or nothing)
2. El modelo de “Todo cuenta” (Keep it all)

El modelo de “Todo o nada” establece que los fondos donados serán trasladados al promotor y, por consiguiente la plataforma cobrará la comisión correspondiente, sólo en el caso de que el proyecto alcance el objetivo de recaudación previamente establecido por el promotor, mientras que si se aplica el modelo de “Todo cuenta” el promotor recibe la cantidad recaudada y la plataforma cobra una comisión por la misma independientemente de que se haya alcanzado el resultado establecido por el promotor o no.

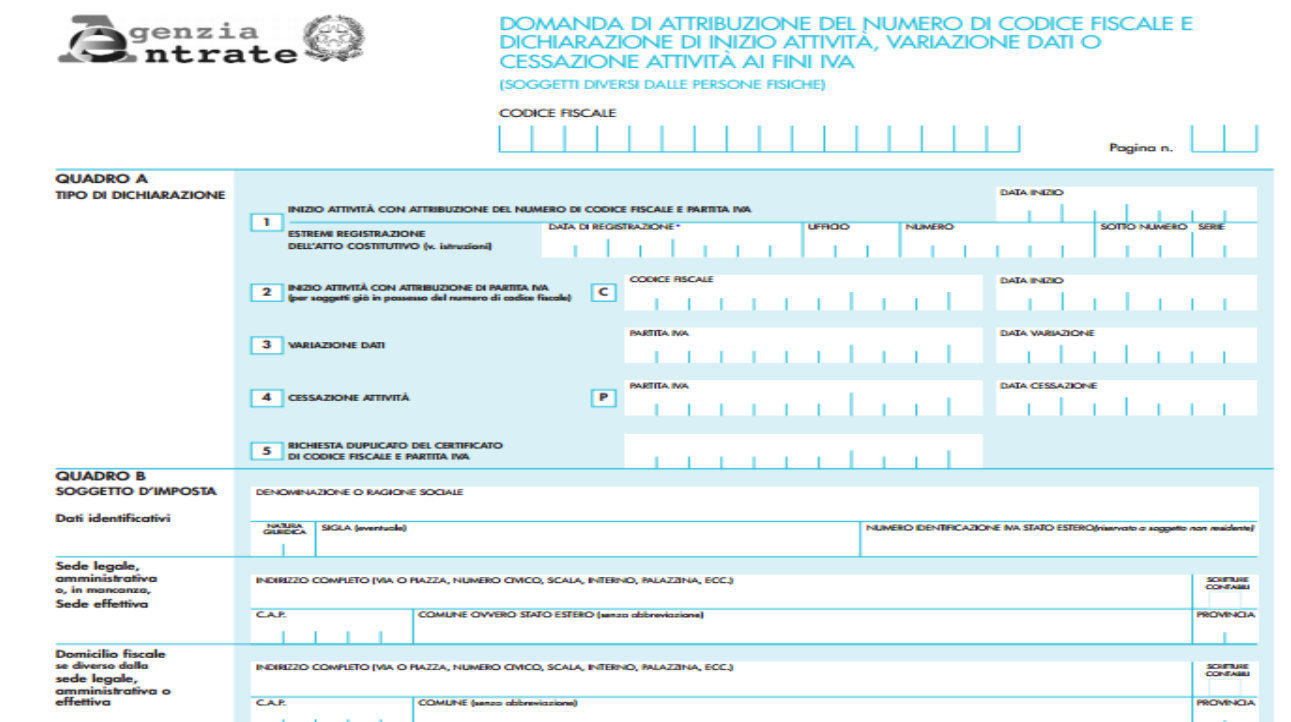
No obstante, la elección de uno de los modelos descritos no es sino una de las tareas que entraña la puesta en marcha de una plataforma de crowdfunding en el mercado italiano, pues el proceso va precedido de una serie de decisiones como la elección del tipo de plataforma en primer instante. La tipología que concierne nuestro estudio es la de las donaciones, por lo que el proceso a seguir para poner en marcha una plataforma de este tipo consistiría en escoger la forma jurídica bajo la cual se quiera operar y realizar las operaciones pertinentes para instaurar la plataforma web. En este sentido hemos de destacar que la mayoría de las plataformas en Italia (51%) se construyen bajo la forma jurídica de sociedades de responsabilidad limitada (Pais, 2015) ateniéndose a los requisitos establecidos en el art. 2463 del Código Civil, según el que para crear una sociedad de responsabilidad limitada (S.r.l.) es necesario:

1. Escritura de constitución

La escritura de constitución tiene que ser redactada por acta autenticada para en los veinte días posteriores ser depositada en el Registro Mercantil (Registro delle imprese) atendiendo al criterio de la residencia de la sede legal de la empresa. Para depositar la escritura, es necesario:

- Someter el modelo “S1” mediante un programa informático como *ComUnica* o *FedraPlus*, que puede obtenerse en la página web de cualquier Cámara de Comercio.
- Pagar los gastos de secretaría.
- Pagar el sellado fiscal.
- Tener un correo certificado.

2. Solicitud de asignación de código fiscal y declaración inicio actividad (Modelo AA7/10)



agenzia entrate

DOMANDA DI ATTRIBUZIONE DEL NUMERO DI CODICE FISCALE E DICHIARAZIONE DI INIZIO ATTIVITÀ, VARIAZIONE DATI O CESSAZIONE ATTIVITÀ AI FINI IVA (SOGGETTI DIVERSI DALLE PERSONE FISICHE)

CODICE FISCALE

Pagina n. _____

QUADRO A TIPO DI DICHIARAZIONE	INIZIO ATTIVITÀ CON ATTRIBUZIONE DEL NUMERO DI CODICE FISCALE E PARTITA IVA		DATA INIZIO
1 ESTREMI REGISTRAZIONE DELL'ATTO COSTITUTIVO (v. istruzioni)	DATA DI REGISTRAZIONE*	UFFICIO NUMERO	SOTTO NUMERO SERIE
2 INIZIO ATTIVITÀ CON ATTRIBUZIONE DI PARTITA IVA (per soggetti già in possesso del numero di codice fiscale)	C CODICE FISCALE	DATA INIZIO	
3 VARIAZIONE DATI	PARTITA IVA	DATA VARIAZIONE	
4 CESSAZIONE ATTIVITÀ	P PARTITA IVA	DATA CESSAZIONE	
5 RICHIESTA DUPLICATO DEL CERTIFICATO DI CODICE FISCALE E PARTITA IVA.			

QUADRO B SOGGETTO D'IMPOSTA	DENOMINAZIONE O RAGIONE SOCIALE	
Dati identificativi	INIZIO GIURIDICA SIGLA (eventuale)	NUMERO IDENTIFICAZIONE IVA STATO ESTERO (riservato a soggetto non residente)
Sede legale, amministrativa o, in mancanza, Sede effettiva	INDIRIZZO COMPLETO (VIA O PIAZZA, NUMERO CIVICO, SCALA, INTERNO, PALAZZINA, ECC.)	SCRITTURE CONTABILI
	C.A.P. COMUNE O VERO STATO ESTERO (senza abbreviazione)	PROVINCIA
Domicilio fiscale se diverso dalla sede legale, amministrativa o effettiva	INDIRIZZO COMPLETO (VIA O PIAZZA, NUMERO CIVICO, SCALA, INTERNO, PALAZZINA, ECC.)	SCRITTURE CONTABILI
	C.A.P. COMUNE (senza abbreviazione)	PROVINCIA

Figura 6 Modelo AA7/10

Fuente: <http://www.agenziaentrate.gov.it>

El modelo AA7/10 deberá presentarse ante el Registro Mercantil (Registro delle imprese) tanto en soporte digital como en modalidad telemática. El modelo será útil para obtener el código fiscal y por tanto el número de identificación del IVA, esencial para poder pagar impuestos y empezar la actividad empresarial.

A estos pasos básicos que resumen el proceso de crear una sociedad de responsabilidad limitada en Italia, se añadirían una serie de obligaciones adicionales especialmente en materia de Seguridad Social (Istituto Nazionale della Previdenza Sociale (INPS)) y de Seguridad Laboral (Istituto nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro (INAIL)) en el caso de que se quiera contratar personal.



CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO

Siguiendo con el estudio de la puesta en marcha de una plataforma de crowdfunding dirigida a empresas del Tercer Sector italiano, en este apartado nos centraremos en el análisis del entorno que nos permita identificar las oportunidades y las amenazas a la hora de iniciar nueva actividad de este tipo, teniendo en cuenta que la tipología de crowdfunding más adecuada en el contexto descrito es la de donaciones.

3.1 Entorno General - Análisis *PEST*

El análisis del entorno General consiste en explorar los elementos positivos (oportunidades) y negativos (amenazas) que pueden actuar sobre los resultados de una empresa (Pellicelli, 2005). El objetivo consiste en, dentro de lo posible, predecir el futuro y establecer a tiempo las necesarias acciones correctivas. Para ello, se utilizará el análisis *PEST* que se emplea para clasificar los factores del macro-entorno y permite examinar el impacto que cada factor ejerce en la empresa, así como la interrelación existente entre todos ellos.

Tabla 22: Análisis estratégico del entorno general

FACTORES (PEST)		IRRELEVANTE	POCO RELEVANTE	RELEVANTE	MUY RELEVANTE	EXTRAORDINARIAMENTE RELEVANTE
Dimensión político-legal: Marco institucional y normativo que existe en un determinado contexto socio-económico	Reglamentación					X
	Burocracia					X
Dimensión económica: Variables que evalúan la situación de la economía	Competencia internacional			X		
	Falta de recursos financieros				X	
	Excesiva difusión de plataformas genéricas					X
Dimensión socio-cultural: Variables demográficas, sobre cambios sociales y culturales de la población	Escaso conocimiento del instrumento					X
	Escasa difusión de una cultura de la donación			X		
	Escasa cultura digital				X	
	Escasa difusión de las formas de pago electrónicas				X	
Dimensión tecnológica: Nivel científico y las infraestructuras tecnológicas de un contexto determinado	Nivel de desarrollo tecnológico				X	

Tabla 22 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Pais (2015)

La tabla anterior incluye los distintos *ítems* que se han considerado relevantes para caracterizar el entorno de las plataformas *crowdfunding* en el Tercer Sector en Italia. Para ello, hemos tenido en cuenta el análisis descriptivo anterior así como los resultados del estudio sobre el crowdfunding en Italia efectuado por la Università Cattolica del Sacro Cuore de Milano y coordinado por la Profesora de Sociología Económica Ivana Pais (Pais, 2015).

Como podemos observar, las preocupaciones más importantes de los actores del sector son aquellas relativas al exceso de burocracia y a la reglamentación demasiado estricta. Asimismo, dada la inmadurez del sector y los pocos fondos a disposición del mismo, se cuestiona la capacidad de los operadores de competir con las plataformas extranjeras así como el desarrollo tecnológico (Pais, 2015). Por otra parte, también se perciben las limitaciones originadas por el perfil del donador “tipo” cuya edad, tal y como vimos en el epígrafe 1.2., supera los 64 años, lo que desemboca en un escaso conocimiento de los instrumentos tecnológicos y de la red virtual afectando la posible captación de fondos vía crowdfunding.

En este sentido podemos señalar que aunque un estudio elaborado por la Universidad de Cambridge revele que crowdfunding representa un sector en fuerte crecimiento que por movimientos de capital y por oportunidades ofrecidas y que constituye uno de los escenarios más dinámicos en este momento (Figuras 7 y 8) (Wardrop, et al., 2015), los problemas detectados en el análisis del entorno general se traducen en un menor crecimiento del sector de crowdfunding italiano en comparación con otros países (Figura 8).

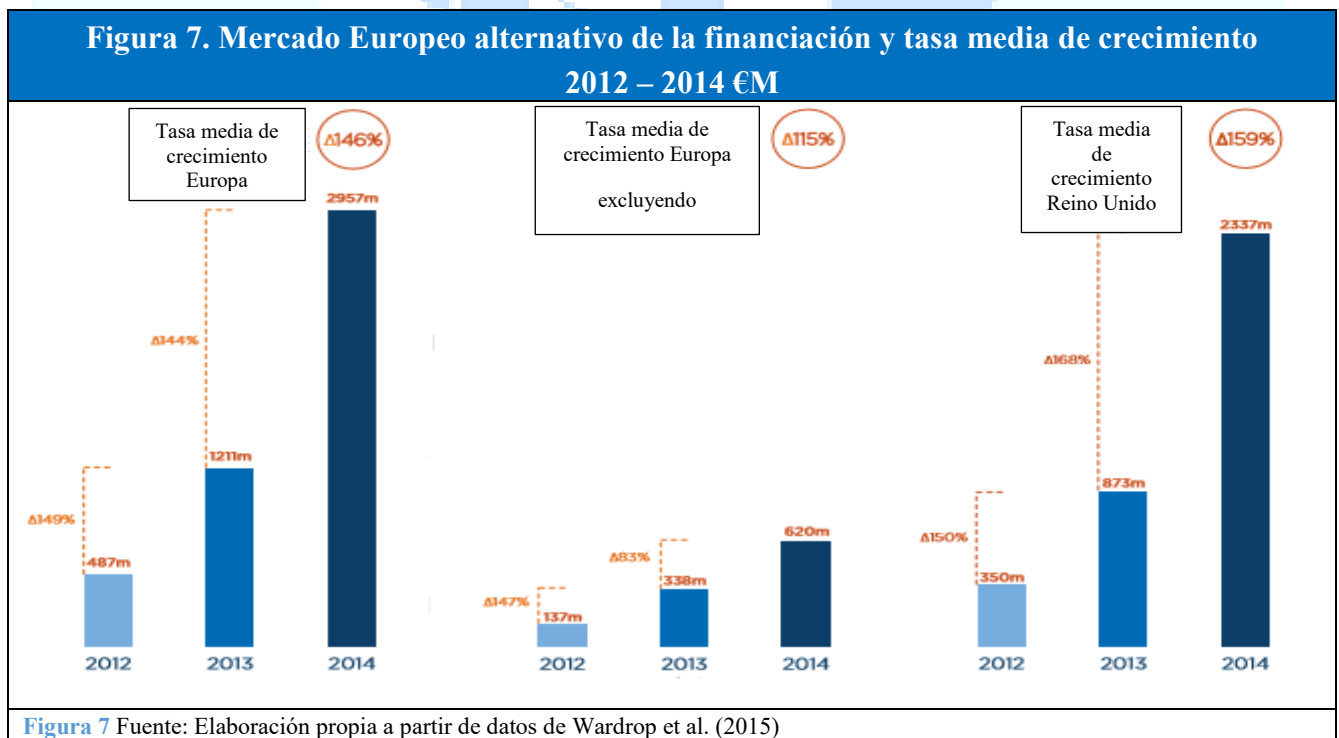


Figura 8. Cantidad total de transacción en el mercado alternativo de la financiación en Europa¹. Año 2014 (Millones de Euro)

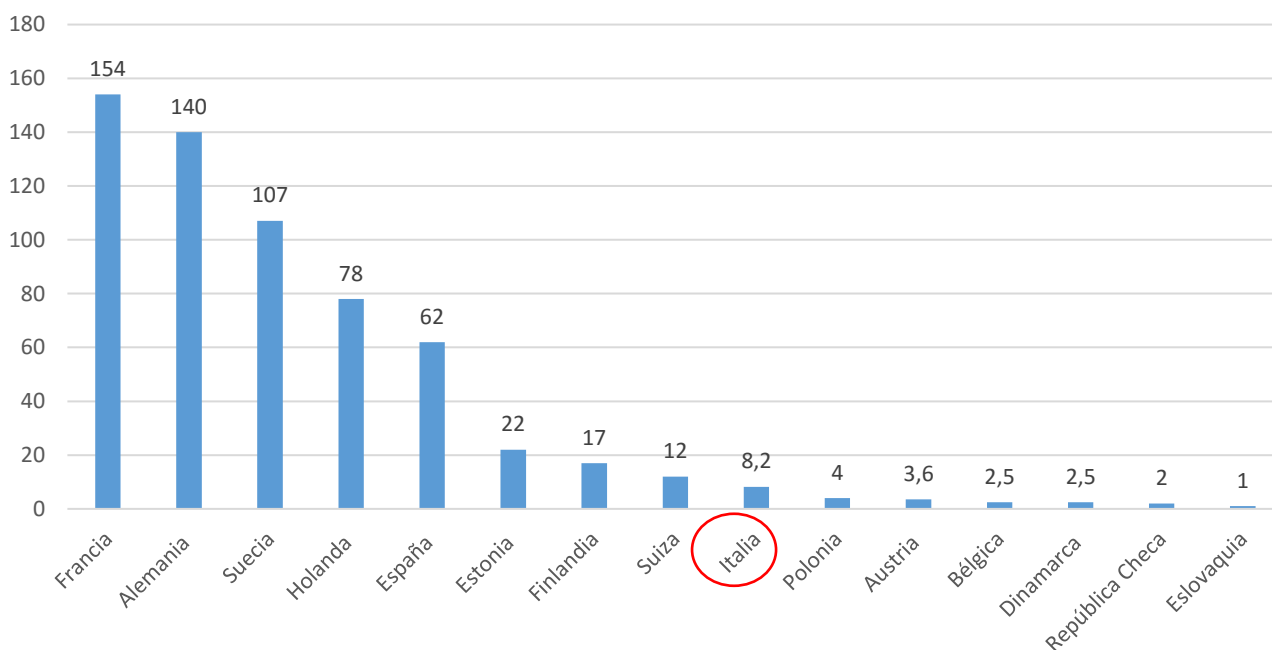


Figura 8 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Wardrop et al. (2015)

3.2 Entorno Específico – Las cinco fuerzas competitivas de Porter

El análisis del entorno específico es fundamental para valorar las oportunidades y amenazas y condiciona la elección de estrategias y su posterior aplicación. Para desarrollar este análisis utilizaremos la teoría de las cinco fuerzas competitivas de *Porter* (Porter, 1997). Este es un instrumento con el que podemos maximizar los recursos y superar la competencia independientemente de la situación de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado de factores determinantes de la empresa, no hay forma de sobrevivir en el mundo de los negocios. Por tanto, el desarrollo de una estrategia competente es un mecanismo de supervivencia en un mercado competitivo.

¹ Con la exclusión del Reino Unido.

Figura 9. Cinco fuerzas competitivas de Porter



Figura 9 Fuente: Porter (1997)

En concreto, la teoría de Porter analiza los siguientes cinco factores clave del entorno cercano de la empresa y que vamos a tratar de examinar a lo largo de este apartado:

1. Entrada de nuevos competidores.
2. Productos sustitutivos.
3. Poder de negociación de los proveedores.
4. Poder de negociación de los clientes.
5. Rivalidad entre competidores existentes.

Entrada de nuevos competidores

El modelo de Porter considera que la entrada de nuevos competidores capaces de actuar sobre los precios es peligrosa a nivel competitivo para la empresa. Según Porter la posibilidad de penetración por parte de los competidores potenciales, depende de siete aspectos que pueden dificultar su entrada:

- Economías de escala.
- Diferenciación del producto.
- Inversiones de capital.
- Desventaja en costes independientemente de la escala.
- Acceso a los canales de distribución.
- Política gubernamental.
- Costes Cambiantes.

La siguiente Tabla muestra la categorización de los todos estos elementos en una escala Likert de cinco categorías con el objetivo de cuantificar la importancia de cada uno de ellos en el entorno que estamos analizando.

Tabla 23. Análisis estratégico del entorno específico					
ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	NADA FAVORABLE	POCO FAVORABLE	FAVORABLE	MUY FAVORABLE	EXTRAORDINARIAMENTE FAVORABLE
Economías de escala			X		
Diferenciación del producto					X
Inversión de capital	X				
Desventajas en costes independientemente de la escala		X			
Acceso a nuevos canales de distribución	X				
Política gubernamental			X		
Costes cambiantes	X				

Tabla 23 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Pais (2015)

El mercado de las plataformas de *crowdfunding* es un mercado libre, con un proceso productivo bastante simple y relativamente fácil de repetir. Los costes fijos principalmente son aquellos relativos a la realización de la plataforma y su mantenimiento. Además, es un mercado joven (11 años), por lo que el legislador tiene todavía que legislar completamente la materia, existiendo actualmente una cierta incertidumbre sobre las condiciones del mercado en el futuro y su competencia.

Si procedemos a un análisis más detallado teniendo en cuenta nuestro particular interés en las plataformas de donaciones, podemos deducir lo siguiente:

- Economías de escala: las plataformas que actualmente operan en el mercado mayoritariamente son de tamaño medio o pequeñas, por tanto las economías de escala no representan una barrera de entrada.
- Diferenciación del producto: las plataformas existentes son demasiado genéricas y no ofrecen servicios distintos, por tanto la creación de una plataforma especializada en empresas de Tercer Sector representa una oportunidad no explotada sobre el mercado (Pais, 2015).

- Desventajas en costes independientemente de escala: el proceso productivo es bastante simple, no necesita particulares tecnologías y es fácilmente repetible. Además, no hay que subvalorar el aspecto relativo a las subvenciones, gubernamentales o de otras entidades, que, a fondo perdido o a tasas cero, ponen en disposición para incentivar el sector (en particular aquel relativo a las nuevas tecnologías).
- Política gubernamental: éste es el aspecto que más condicionará el futuro desarrollo del sector de crowdfunding en Italia, ya que dado que es un sector joven (11 años), su legislación aún no está definida por completo, señalando que una regulación adecuada acarrea consigo oportunidades para el sector tal y como ocurre en Reino Unido. Inversión de capital: El 65% de todas las plataformas se constituyó con fondos propios/privados (Pais, 2015).
- La existencia de productos o servicios similares, que pueden satisfacer en el mismo modo las exigencias del cliente, con una relación calidad/precio equivalente, representa una amenaza para la empresa. En estos casos, el precio se convierte en la principal variable sobre la que el cliente basa su elección de adquisición. En cambio, si el bien o servicio presentara características únicas puede conseguir el efecto fidelización (Pais, 2015).

Productos sustitutivos

En cuanto al estudio de los productos sustitutivos nos encontramos con distintos aspectos a tener en cuenta, tales como:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

Si los analizamos en el sector de crowdfunding italiano y en concreto centrándonos en las plataformas de donaciones, podemos concluir que los servicios ofrecidos son muy similares, sin darse peculiaridades significativas y que las comisiones que cobran las plataformas por sus servicios varían en un rango muy estrecho.

Poder de negociación de proveedores

El poder negociador de proveedores se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores a causa del poder del que disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los bienes que producen, o el impacto en el coste de otros productos (Porter, 1997). En el mercado de las plataformas de crowdfunding de donaciones no se advierten problemáticas en cuanto al poder de los proveedores, ya que existen numerosos operadores capaces de prestar el mismo servicio necesario para la puesta en marcha y el funcionamiento de una plataforma.

Poder de negociación de clientes

Por otro lado, el poder de negociación de los clientes depende de su posición en el mercado así como de la importancia relativa de sus compras (Porter, 1997). Un cliente tiene poder en el sector si se da alguna de las siguientes circunstancias:

- Compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- Los productos que compran son no diferenciados.
- Costes bajos por cambiar de proveedor.
- Son una amenaza de integración hacia atrás (automóviles).
- El producto que compra al proveedor no afecta en gran medida a la calidad de los productos fabricados por el cliente.
- El cliente tiene información total.

La siguiente Tabla muestra la importancia de los distintos factores en el mercado que analizamos.

Tabla 24. Análisis estratégico del entorno específico					
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	NADA FRECUENTE	POCO FRECUENTE	FRECUENTE	MUY FRECUENTE	EXTRAORDINARIAMENTE FRECUENTE
Compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.		X			
Los productos que compran son no diferenciados					X
Costes bajos por cambiar de proveedor				X	
El producto que compra al proveedor no afecta en gran medida a la calidad de los productos fabricados por el cliente.				X	
El cliente tiene información total.	X				

Tabla 24 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Pais (2015) y Anselmi (2015)

Por tanto, de las valoraciones anteriores llegamos a los siguientes resultados:

- El donador “tipo” no compra grandes volúmenes, la misma naturaleza de la donación supone volúmenes constantes y de bajos importes.
- Escasa especialización. Las plataformas que operan en el mercado no ofrecen servicios distintos (Pais, 2015).
- El coste por cambiar el proveedor es alto si tenemos en cuenta el factor confianza en el que, como hemos mencionado a lo largo de este trabajo, se suelen basar las donaciones (Anselmi, 2015). No obstante, dicha confianza se deposita en las distintas asociaciones que recaudan fondos, por lo que no necesariamente ha de ejercer un gran efecto sobre las plataformas.
- Ofreciendo un servicio bastante simple y fácilmente repetible, comprar al proveedor no afecta la calidad de los “productos fabricados por el cliente”.
- En ningún caso el cliente tiene una información total, no obstante las herramientas de crowdfunding facilitarían y en parte resolverían el problema de los entes del Tercer Sector la hora de informar a los clientes sobre la totalidad de sus actividades.

Por otro lado, dada la misma naturaleza del servicio, el cliente es cualquier usuario de la red y su fuerza contractual puede aumentar en modo proporcional a la complejidad y, por lo tanto, al coste del servicio requerido.

Rivalidad

Finalmente, la rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores ven la oportunidad de mejorar su posición (Porter, 1997).

El mercado de las plataformas de *crowdfunding* italianas, y por tanto, de las plataformas de donaciones, se caracteriza por una intensa competencia que, especialmente en los últimos años, ha visto el nacimiento de muchas nuevas realidades, síntoma de un mercado joven y en fuerte expansión. Con respecto a la última encuesta de mayo de 2014 sobre las plataformas de donaciones, se detecta un incremento de las plataformas activas (+ 86%), de los proyectos recibidos (+108%) y de las campañas publicadas (+76%). Al contrario, se reduce el valor acumulado del total de los ingresos recaudado, pasando de 1.763.000² de euros en el 2014 a 1.356.140 de euro en el 2015, lo que supone una reducción del 23% (Castrataro, 2014). Además, se reduce la tasa de éxito que en términos medios pasa del 76% del 2014 al 12% (Pais, 2015).

² Esta cifra incluye también dos plataformas *Donacion + Equity*

A partir del análisis de los entornos general y específico, a continuación presentamos un resumen DAFO de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del mercado crowdfunding para las plataformas de donaciones orientadas a proyectos de empresas del Tercer Sector.

Tabla 27. Análisis DAFO	
<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Implicación de los empleados • Flexibilidad y capacidad de respuesta • Calidad del servicio 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto especializado • No barreras de entrada • Competencia genérica
<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia • Falta de recursos financieros 	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Burocracia • Reglamentación • Inmadurez del mercado italiano

Tabla 25 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Pais (2015)

De acuerdo con este análisis, una estrategia idónea es crear un servicio que se distinga de la competencia, y por tanto, una plataforma que aspire a convertirse en el líder del propio sector. A esto debe añadirse una feroz estrategia de fidelización de los clientes incluyendo ulteriores servicios o producto en apoyo, ofreciendo asistencia, reforzando la imagen empresarial y continuando en paralelo a innovar los servicios realizados.

CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo ha sido plantear el fenómeno de crowdfunding como una alternativa de financiación para las entidades del Tercer Sector en el mercado italiano, ofreciendo un estudio de entorno que revelaba variables a tener en cuenta a la hora de poner en marcha una plataforma de financiación participativa.

Para ello, en primer lugar, hemos realizado una breve reseña del Tercer Sector, puesto que es un concepto difícil de definir y, posteriormente, hemos estudiado más en detalle sus principales características en Italia, pudiendo comprobar que el Tercer Sector italiano compuesto por 301.191 asociaciones que representan el 6,81% del tejido productivo italiano, ha generado cobros por casi sesenta y cuatro billones de euros, presentando un superávit de más de seis billones de euros. Los datos muestran que casi la totalidad del superávit generado por el sector, corresponde a las regiones del Centro y del Noroeste, mientras que las Islas apenas crean superávit, estando las regiones del Sur en situación de déficit.

Asimismo, todas las entidades enfrentan problemas de capitalización, de financiación y de asimetría informativa, ya que, prácticamente las únicas fuentes de financiación de las empresas sociales son las contribuciones públicas, la Iglesia Católica y los de grandes entes privados, viéndose agravada la situación, tanto en Italia como en Europa, por la crisis económica que llevó a muchos de ellos a la quiebra.

En este contexto, las entidades que tienen modalidades alternativas para recaudar fondos son menos del cuarenta por ciento y normalmente para ello utilizan actos públicos. Por otro lado, quienes hacen donaciones a estas entidades, toman esta decisión en virtud de la confianza en la asociación que administra la donación, en la posibilidad de recibir actualizaciones sobre la utilización de la donación y saber que la donación en cuestión ayuda a cambiar las cosas, por lo que todos los factores que explican la donación implican una fuerte capacidad, por parte de las entidades, de mostrar y probar la labor realizada y los resultados obtenidos.

No obstante, el presente trabajo apunta que el mercado italiano está caracterizado por la presencia de entidades de Tercer Sector con poca o escasa capacidad de divulgar su propio trabajo, lo que se traduce en escasas posibilidades, para financiar sus actividades por medios alternativos.

A lo largo de este estudio hemos analizado el fenómeno del *crowdfunding* como medio alternativo para la financiación de las entidades del Tercer Sector con el fin de comprobar si dicha figura puede reemplazar o completar los medios tradicionales y si es viable poner en marcha una plataforma de crowdfunding que se concentre sólo en proyectos del Tercer Sector.

El análisis estratégico efectuado a tal fin permite afirmar que el mercado de las plataformas de *crowdfunding* italianas se caracteriza por una intensa competencia, síntoma de un mercado joven y en fuerte expansión, que, sin embargo, ofrece servicios similares que además resultan bastante simples, fácilmente repetibles y no ofrecen verdaderos controles en cuanto al uso de las donaciones.

El donador “tipo” dona volúmenes constantes y de bajos importes, pero hemos de volver a puntualizar que basa su donación en relación a la confianza que tiene en la asociación que administra la donación y la posibilidad de recibir actualizaciones sobre la utilización de la misma, mientras que los entes del Tercer Sector atraviesan ciertas dificultades a la hora de informar a los clientes sobre sus actividades.

El análisis realizado nos permite afirmar que en el mercado actual hay una oportunidad no explotada, lo que significa que es factible poner en marcha una plataforma que aspire a convertirse en el líder del sector o de un nicho del mismo, proponiendo un servicio diferente, con una orientación más enfocada hacia el cliente y que incluya servicios o productos destinados a reforzar la imagen empresarial, ofreciendo asistencia y apoyo al donador en cuanto al conocimiento de la utilización de la donación y por consiguiente, dando una solución tanto a los problemas de financiación a los que se enfrenta el Tercer Sector como a las dificultades que sufren a la hora de difundir sus actividades.

En este contexto y a modo conclusión, el presente trabajo señala que se puede crear una nueva plataforma de crowdfunding en Italia y, más importante, que enfocarla sólo a proyectos del Tercer Sector puede representar una ventaja competitiva. No obstante, también es preciso puntualizar que debido a la inmadurez de este mercado y de los donadores “tipo”, cualquier plataforma que se crea, necesitará mucho tiempo para poder consolidarse en el mercado.

La investigación realizada se enmarca dentro de un ámbito de investigación muy novedoso que presenta una serie de limitaciones que dificultan su desarrollo, principalmente las asociadas con la falta de información tanto de las definiciones de partida como de la repercusión de este tipo de actividades. Además, entre todas las diferentes tipologías de plataformas disponibles, nuestro estudio ha sido enfocado sobre las plataformas de donaciones al ser las más adecuadas para el propósito del trabajo. En futuros estudios, pretendemos desarrollar este tipo de análisis considerando otros tipos de empresas y plataformas.

BIBLIOGRAFÍA

Alvisi, P. (2014). *Equity crowdfunding: uno sguardo comparatistico*, in Riv. dir.banc., 10, 2014, Disponible en: <http://www.dirittobancario.it/rivista/finanza/mercati-finanziari-e-regole-di-sistema/equity-crowdfunding-uno-sguardo-comparatistico>

Ambrosio, G., UniCredit Foundation, Venturi, P., AICCON (2012). *Ricerca sul valore economico del Terzo Settore in Italia*. Disponible en: <https://www.unicreditfoundation.org/content/dam/ucfoundation/documents/publications/Ricerca%20valore%20economico%20Terzo%20Settore%20ITA.pdf>

Anselmi, P., Istituto Nazionale Donazioni - IID, (2015). *Gli Italiani e le donazioni*. Disponible en: <http://www.istitutoitalianodonazione.it/it/indagini/indagini-enti-esterni>

Baeck, P., Collins, L. & Zhang, B. (2014). *Understanding Alternative Finance. The UK Alternative Finance Industry Report 2014*. Disponible en: <https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/understanding-alternative-finance-2014.pdf>

Becchetti, L. (2007). *Accesso al credito e finanza per lo sviluppo dell'impresa sociale: le prospettive di un comparto in espansione*. Evaluando las Fuentes Electrónicas. Consultado el 21 de agosto de 2016, <http://irisnetwork.it/2007/09/accesso-al-credito-e-finanza-per-lo-sviluppo-dellimpresa-sociale-le-prospettive-di-un-comparto-in-espansione/>

Bruni, L. (2009). *L'impresa civile. Una via italiana all'economia di mercato*, Milano: Egea.

Bueno, E. (2002). *Dirección estratégica basada en conocimiento: Teoría y práctica de la nueva perspectiva*, en Morcillo, P y Fernández-Aguado, J. (coord.): *Nuevas claves para la dirección estratégica*, Editorial Ariel, Barcelona.

Castrataro, D., Pais, I. (2014). *Analisi delle piattaforme di Crowdfunding*. Italian Crowdfunding Network. Disponible en: <http://italiancrowdfunding.tumblr.com/post/86299122796/analisi-delle-piattaforme-italiane-di-crowdfunding>

Cejudo, A., Ramil, X. (2013). *Crowdfunding: Financiación colectiva en clave de participación* Disponible en: http://aefundraising.org/upload/89/35/Crowdfunding_financiacion_colectiva.pdf

Cerulli, G. (2007). *Terzo Settore*. Evaluando las Fuentes Electrónicas. Consultado el 10 de enero de 2016. Página web de la Enciclopedia Treccani: http://www.treccani.it/enciclopedia/terzo-settore_%28Enciclopedia-Italiana%29/

Coen Cagli, M. (2011). *Ritorno al Futuro, Come vediamo il fund raising del domani*. Scuola di Roma Fund-raising. Disponible en: <http://www.blogfundraising.it/wp-content/uploads/2011/publicazioni/Survey-Ritorno-al-futuro-Come-vediamo-il-fund-raising-di-domani.pdf>

Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (2015). *Testo Unico Finanziario (TUF)*, dlgs. 58/1998, Disponible en:

http://www.consob.it/main/documenti/Regolamentazione/normativa_in/dlgs58_1998.htm

Converso D., Piccardo C., (2003). *Il profitto dell'empowerment. Formazione e sviluppo organizzativo delle imprese non profit*. Milano: Raffaello Cortina Editore.

Cuesta, C. et al. (2014). *Crowdfunding en 360: alternativa de financiación en la era digital*. Madrid: BBVA Research, Observatorio de la economía digital.

European Commission (2015). *Crowdfunding Explained - A guide for small and medium enterprises on crowdfunding and how to use it*. Disponible en:

http://www.ehealthnews.eu/images/stories/pdf/crowdfunding_explained.pdf

Forum Terzo Settore (2014). *Le Reti del Sociale: Secondo rapporto*. Futura Grafica – Roma. Disponible en: <http://www.forumterzosettore.it/files/2014/02/Le-Reti-del-Terzo-Settore-2-rapporto-2013-def.pdf>

Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana (2012). *Testo Coordinato del Decreto-Legge 18 ottobre 2012, n. 179*. Disponible en:

http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-12-18&atto.codiceRedazionale=12A13277

Grant, RM. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson Civitas.

Guzman, I (2014). *El crowdfunding, una alternativa de financiación en tiempos de crisis*. Revista AECA, n° 106. 2014

IID (2015). *L'andamento delle raccolte fondi: i lanci 2014 e proiezioni 2015, 13^ rilevazione semestrale*. Disponible en: <http://www.istitutoitalianodonazione.it/it/indagini/indagini-osservatorio-iiid/area-di-ricerca-organizzazioni-non-profit>

ISTAT (2011). *9° Censimento generale dell'industria e dei servizi 2011*. Disponible en: <http://dati-censimentoindustriaeservizi.istat.it/>

ISTAT (2015). *Popolazione residente comunale per sesso, anno di nascita e stato civile*. <http://dati-censimentopopolazione.istat.it/Index.aspx>

Ley del Tercer Sector (C 2617-B). Disponible en: <http://www.camera.it/leg17/126?idDocumento=2617-B>

Morris, S. (2000). *Defining the non-profit sector: Some lesson from history*, Civil Society Working Paper 3. Disponible en: <http://eprints.lse.ac.uk/29032/1/cswp3.pdf>

Pais, I. (2015). *Il Crowdfunding in Italia: Report 2015*. Università Cattolica del Sacro Cuore & TIM, Disponible en: <http://crowdfundingreport.telecomitalia.com/#19slide>

Paiva, V. (2004). *¿Qué es el Tercer Sector?* Disponible en: http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/346/Qu%C3%A9_es_el_tercer_sector.pdf?sequence=1

Pellicelli G. (2005). *Strategia d'Impresa*, Egea Spa. Università Bocconi Editore.

Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. Editorial Continental, S.A. de C.V. México.

Rodríguez de las Heras Ballell, T. (2014). *El Crowdfunding como mecanismo alternativo de financiación de proyectos*. Revista de Derecho Empresarial San José (1), pp. 121-140, Costa Rica. Disponible en: <http://www.redemcr.org/contenido/el-crowdfunding-como-mecanismo-alternativo-de-financiacion-de-proyectos/>

Russo, V., Sciangula, C., Jabes, D. (2013). *Terzo settore: contesto d'appartenenza e bisogni formativi*. Ciessevi, Milano. Disponible en: https://apeiron.iulm.it/retrieve/handle/10808/9784/23121/Udv_Terzosettore%20ciessevi.pdf

Sainz de Vicuña Alcón, JM. (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica*, Ed. ESIC.

Salamon, L.M., and Anheier, H.K. (1997). *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester: Manchester University Press.

Wardrop, R., Zhang, B., Raghavendra Rau and Mia Gray. (2015). *Moving Mainstream: The European Alternative Finance Benchmarking Report*. Disponible en: <https://issuu.com/cambridgejbs/docs/2015-uk-alternative-finance-benchma/44?e=1935864/11498153>

OTRAS WEBS CONSULTADAS

<http://www.Blackbaud.com>

<http://www.limoney.it/news/7-reward-donation-equity-o-lending-i-modelli-di-crowdfunding>