



**EU Heritage.**

Skills for promotion,  
valorisation, exploitation, mediation and  
interpretation of European Cultural Heritage

**Transcripción del  
vídeo  
SU 4.3.3  
Riccardo Tovaglieri  
Patrimonio  
Cultural**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Módulo:	Módulo 4: Estrategias empresariales para la gestión innovadora del patrimonio cultural y el turismo
Subunidad:	4.3.3 Los diferentes modelos financieros y estructuras organizativas del patrimonio cultural y el turismo
Los autores:	Raffaele Vitulli, Sara Simeone y Sophie Martel, Materahub
Revisor técnico:	Panagiota Polymeropoulou, Universidad Abierta de Grecia
Revisor científico:	Isabel Verdet
Palabras clave:	/



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons [Atribución–No Comercial–Compartir Igual 4.0 Internacional (CC BY–NC–SA 4.0)]

Plantilla de:



Grupo de investigación DAISY, Hellenic Open University (<http://daissy.eap.gr/en/>)

## Riccardo Tovaglieri, Patrimonio Cultura

Tratar de definir las diferentes estructuras financieras y organizativas del sector del patrimonio cultural y el turismo es especialmente difícil.

Se trata de un sector complejo, con características específicas que lo hacen único.

Un primer concepto importante que hay que aclarar es la diferencia entre organizaciones con o sin ánimo de lucro.

Mientras que las organizaciones con ánimo de lucro (principalmente) existen para generar valor económico para los accionistas o para intereses privados, a veces hay un malentendido sobre lo que realmente significa ser una organización sin ánimo de lucro.

Esto no significa que estas organizaciones no puedan alcanzar el punto de equilibrio o tener más ingresos que gastos. Sólo significa que todos los beneficios deben reinvertirse en la misión cultural y no pueden distribuirse entre los accionistas.

También existe un tercer modelo, que se está extendiendo cada vez más en los últimos años: las llamadas empresas de beneficios.

Son una combinación de las dos anteriores: funcionan como una empresa tradicional en muchos aspectos, pero existen principalmente para proporcionar beneficios sociales en lugar de maximizar los beneficios financieros.

Parece evidente, por tanto, que tanto las organizaciones sin ánimo de lucro como las lucrativas, para garantizar el cumplimiento de su misión, tienen que prestar mucha atención a su sostenibilidad y, especialmente, a su equilibrio económico.

A pesar del tipo de organización, es vital tener modelos empresariales y financieros claros y bien definidos.

El primero se refiere a la forma en que las organizaciones generan valor para sus clientes, visitantes o audiencia.

Una buena forma de representarlo es el modelo CANVAS. Se trata de un modelo general de cómo funciona la empresa y cómo responde a las necesidades de las personas, proporcionando alguna experiencia, bien o servicio valioso.

Con sus 9 bloques de construcción, esquemáticos y fáciles de entender, se ha convertido en uno de los más utilizados en todo el mundo, pasando de la estructura de costes al flujo de ingresos, pasando por las actividades de producción, la propuesta de valor, las relaciones con los clientes y los canales de venta.

Los modelos financieros, por su parte, representan cómo las organizaciones generan beneficios, flujos de caja y son financieramente sostenibles.

En este escenario, la recaudación de fondos puede tener un papel estupendo y transformador en el fomento de la sostenibilidad, aprovechando los puntos fuertes y la singularidad de su oferta. Además, puede ser una forma eficaz no sólo de aumentar los ingresos, sino también de reducir los costes. La recaudación de fondos también rima con "ahorro de fondos": de hecho, a través de la asociación y el patrocinio técnico es posible obtener bienes o servicios de las empresas sin coste alguno o con importantes descuentos.

Desde el punto de vista de la sostenibilidad, la diversificación de la fuente de ingresos y la creación de una combinación de financiación específica es una parte clave de cualquier modelo de negocio.

Hablamos de mezcla de financiación, porque cualquier organización cultural o sin ánimo de lucro necesita dirigirse a varios mercados de captación de fondos. Estos van desde los fondos públicos (tanto a nivel nacional como internacional), hasta las subvenciones institucionales, los patrocinios empresariales o las donaciones individuales.

Cada mercado tiene características y enfoques específicos y no hay una solución única para todos. Cada organización, según su ámbito, su geografía, su red, debe encontrar su combinación única, que además puede cambiar con el tiempo.

En general, podemos decir que cuanto más nos acercamos a las organizaciones puramente benéficas o sin ánimo de lucro, más fuerte es la inversión pública. Los organismos nacionales y supranacionales, como la UE, suelen conceder subvenciones, que son aportaciones no reembolsables sin expectativa de retorno económico. En el otro extremo, en el que podemos situar a las empresas tradicionales, están todas las formas de inversión financiera, incluidos los capitalistas de riesgo y los business angels, que se guían principalmente por el rendimiento financiero.

En el medio, el campo de la inversión social y el impacto social está en constante crecimiento. En este caso, los inversores tratan de hacer coincidir el impacto positivo de la empresa y su interés público con una rentabilidad económica.

Alentados también por la Unión Europea, los sectores público y privado están desarrollando asociaciones también en el ámbito cultural. Las asociaciones público-privadas permiten a las entidades públicas valorizar su patrimonio, a menudo infrautilizado, junto con las competencias de gestión, inversión y funcionamiento, propias del sector privado.

Al mismo tiempo, estos acuerdos a largo plazo garantizan niveles significativos de inversión de los socios y flujos de financiación fiables.

Gracias a la colaboración estratégica entre los socios públicos y privados, se pueden aumentar los ingresos y potenciar la economía local mediante una oferta cultural y turística superior.

El último año y medio ha sido especialmente difícil para los modelos de negocio del sector cultural y turístico. La pandemia de Covid-19 ha demostrado por qué las organizaciones sin ánimo de lucro deben ser más resistentes, sostenibles y emprendedoras.

Es innegable que tuvo un efecto excepcionalmente negativo en las organizaciones más pequeñas, menos capitalizadas y menos reconocidas.

Por un lado, es posible que asistamos pronto a un fenómeno de "selección natural" o "concentración" de las organizaciones de este sector; por otro, las que resistan podrán experimentar con nuevos modelos de negocio, a menudo centrados en los medios de comunicación nuevos y digitales.

Debido al cierre de muchos espacios culturales y teatros, hemos asistido a un florecimiento de las WebTV, las visitas virtuales y los canales digitales tanto en el sector del patrimonio como en el de las artes escénicas, a veces también con grandes resultados en términos de audiencia.

Por ejemplo, varios teatros de ópera italianos y europeos lanzaron nuevas webTV para conectar con su público, a menudo acompañadas de campañas de recaudación de fondos o nuevos modelos de ingresos. Mientras que en el pasado los canales digitales eran principalmente herramientas promocionales o de comunicación, ahora se están convirtiendo en productos cada vez más expresivos y artísticos, planificados y creados para un consumo exclusivamente digital. Las organizaciones intentan capitalizar estos experimentos y desarrollar nuevos enfoques comerciales, desde el pago por visión hasta la suscripción o la donación.

Si estos nuevos productos sustituirán (al menos en parte) a los eventos en directo o se integrarán en una experiencia holística, es todavía una cuestión abierta.

**FIN DEL GUIÓN**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

**EUHeritage.**

Skills for promotion,  
valorisation, exploitation, mediation and  
interpretation of European Cultural Heritage