

# LOS DIFERENTES MODELOS DE NEGOCIO Y ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS PARA EL PATRIMONIO CULTURAL Y EL TURISMO



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



**Sara Simeone, Sophie Martel y Raffaele Vitulli**  
Materahub

Código n. M4 Unidad3  
SU3.3



# Resumen

## Resumen

Objetivos de aprendizaje  
Definiciones

## Sección 1

Modelos empresariales, financieros y organizativos: tipos y diferencias

## Sección 2

Modelos empresariales y financieros innovadores

## Sección 3

Estudios de caso

## Sección de cierre

Principales conclusiones  
Para continuar su aprendizaje Lista de referencias

## Antecedentes y objetivos de aprendizaje

Los modelos empresariales y financieros se utilizan a veces erróneamente como sinónimos, aunque no lo son: por eso estas diapositivas están dedicadas a explicar las diferencias y similitudes entre ambos. Además, el turismo y el patrimonio cultural incluyen una serie de modelos empresariales y financieros que intentaremos aclarar.

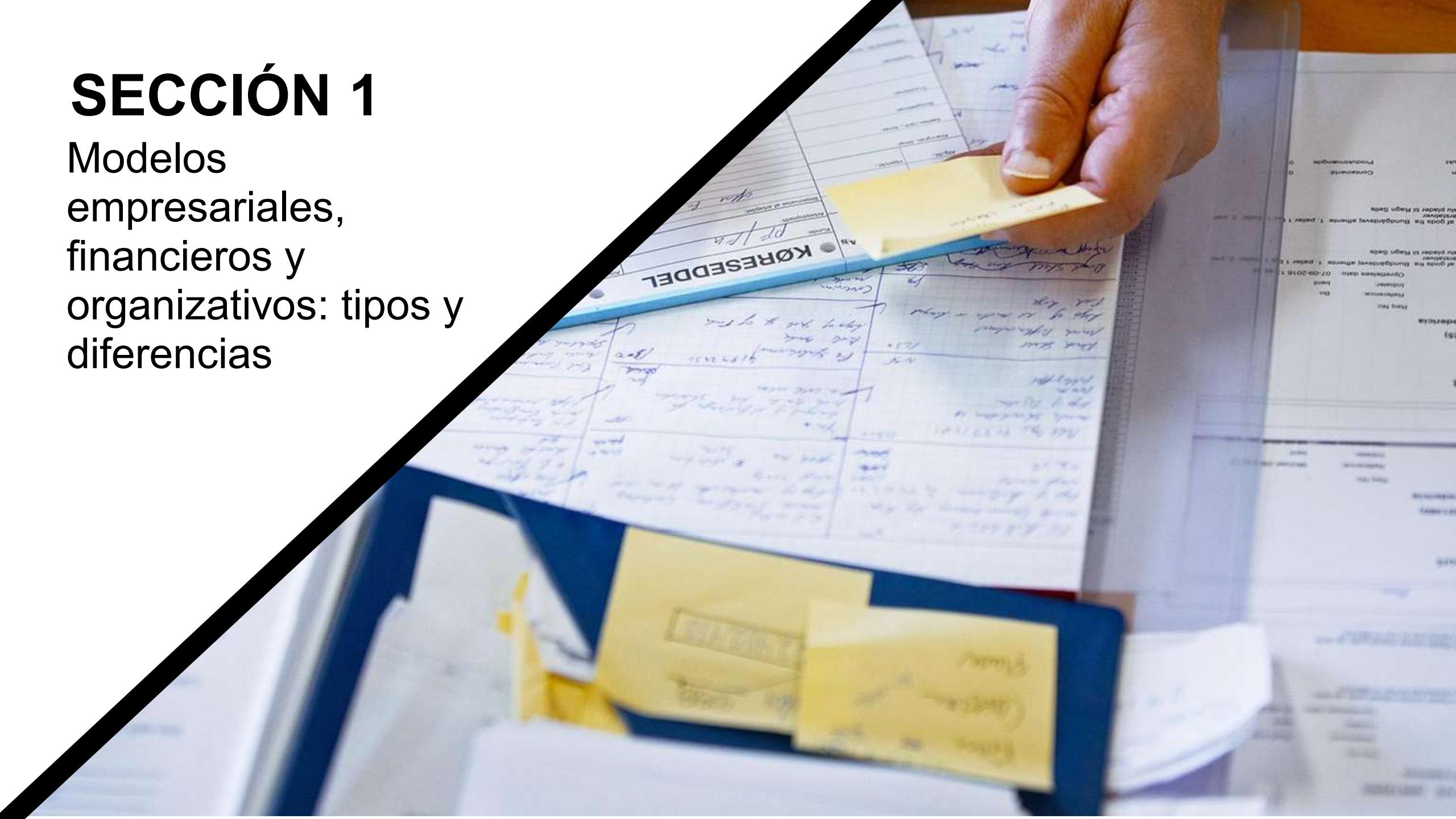
Al final de esta presentación (o sección), usted:

- Ser capaz de distinguir entre los modelos empresariales y los financieros
- Comprender los distintos tipos de modelos empresariales y financieros
- Desarrollar un sentido crítico de las competencias empresariales clave que se aplican en el establecimiento de un plan financiero
- Conozca estudios de casos en el sector del patrimonio cultural y el turismo que ilustran los diferentes tipos de modelos financieros y estructuras organizativas que se pueden encontrar en el sector.



# SECCIÓN 1

Modelos  
empresariales,  
financieros y  
organizativos: tipos y  
diferencias



## Diferencia entre el modelo empresarial y el modelo financiero

### Modelo de negocio

Un marco holístico para describir, comprender y analizar cómo las empresas proporcionan y captan valor.



### Modelo financiero

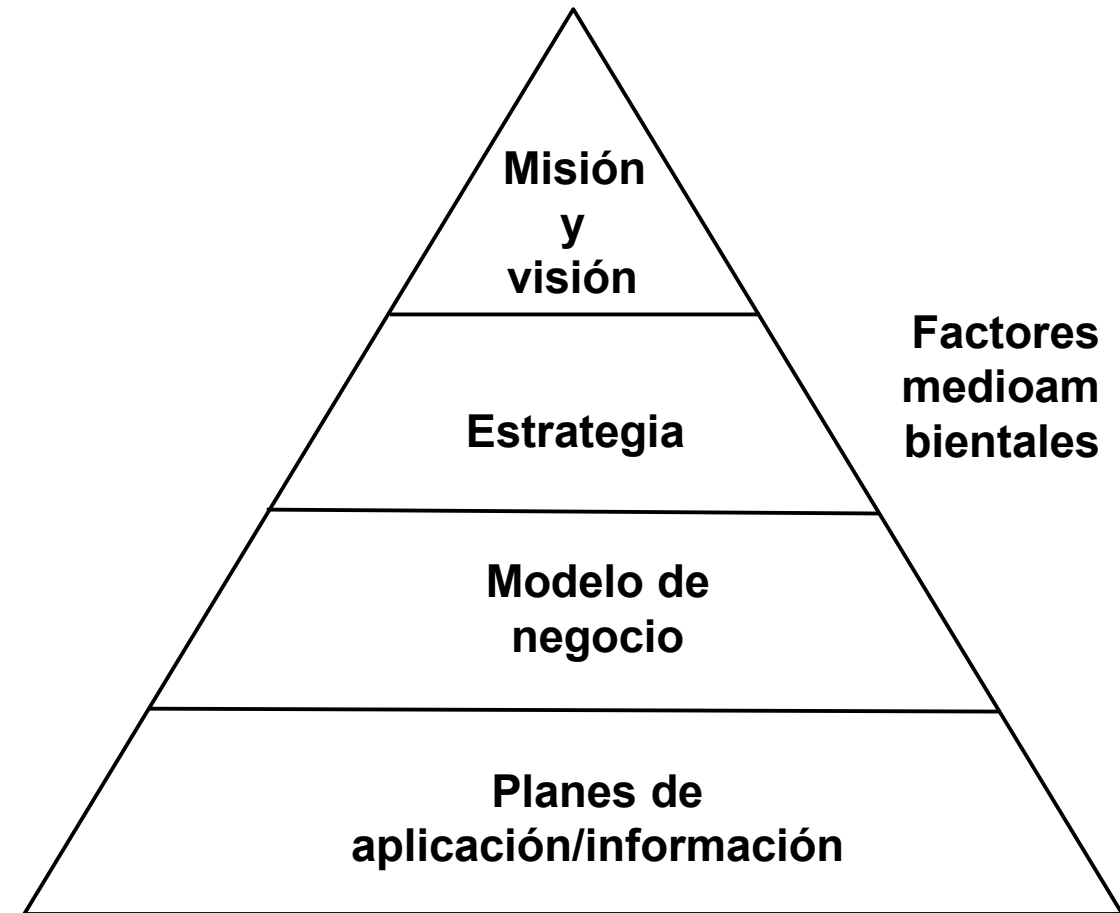
Cómo las empresas generan profictos, efectivo y son financieramente sostenibles. Forma parte del modelo general de negocio sostenible y es uno de sus componentes principales.



## Diseñar un modelo de negocio

El diseño de modelos de negocio no es un proceso aislado. Está integrado en una estrategia más amplia que comienza con la misión y la visión de una organización. Junto con los factores externos predominantes (como la creciente alfabetización digital de la sociedad), sirve como principio rector de la estrategia.

El curso trazado dentro de esta estrategia (como llegar a nuevos grupos objetivo) sirve de base para un modelo de negocio exitoso. A continuación, el modelo de negocio debe refinarse con los planes de negocio e información necesarios para llevarlo a cabo.



## 5 marcos y plantillas de modelos de negocio imprescindibles

Un **modelo de negocio** es un **marco** para encontrar una **forma sistemática de desbloquear el valor a largo plazo** para una organización, al tiempo que se **ofrece valor** a los clientes y se **capta valor** a través de estrategias de monetización. Un modelo de negocio es un marco holístico para entender, diseñar y probar sus hipótesis de negocio en el mercado. A continuación se ofrece una lista exhaustiva por [Four Week MBA](#).

### 1. El modelo de negocio VTDF

Un modelo de negocio tecnológico consta de cuatro componentes principales: modelo de valor (propuestas de valor, misión, visión), modelo tecnológico (gestión de la I+D), modelo de distribución (ventas y estructura organizativa de marketing), y el modelo financiero (modelización de ingresos, estructura de costes, rentabilidad y generación/gestión de efectivo). La unión de estos elementos puede servir como base para construir un sólido modelo de negocio tecnológico.

Fuente: [fourweekmba.com/business-model-template](https://fourweekmba.com/business-model-template)

### 2. El lienzo del modelo de negocio

El lienzo del modelo de negocio es un marco propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en Generación de Modelos de Negocio permitiendo el diseño de modelos de negocio a través de nueve bloques de construcción que comprenden: socios clave, actividades clave, propuestas de valor, clientes relaciones, segmentos de clientes, recursos críticos, canales, estructura de costes e ingresos arroyos.

Fuente: [fourweekmba.com/business-model-canvas](https://fourweekmba.com/business-model-canvas)

## 5 marcos de modelos de negocio que hay que conocer

### 3. Lean Canvas (para startups)

El lean startup canvas es una adaptación de Ash Maurya del business model canvas de Alexander Osterwalder, que añade una capa centrada en los problemas, las soluciones y las métricas clave, basado en la ventaja desleal, y una propuesta de valor única. Así, empieza a dominar el problema en lugar de la solución.

Fuente: [fourweekmba.com/lean-startup-canvas](https://fourweekmba.com/lean-startup-canvas)

### 4. Innovación en el modelo de negocio

La innovación del modelo de negocio consiste en aumentar el éxito de una organización con productos y tecnologías elaborando una propuesta de valor convincente capaz de impulsar un nuevo modelo de negocio para aumentar los clientes y crear una ventaja competitiva duradera. Y todo ello comienza por dominar a los clientes clave.

Fuente: [fourweekmba.com/business-model-innovation](https://fourweekmba.com/business-model-innovation)

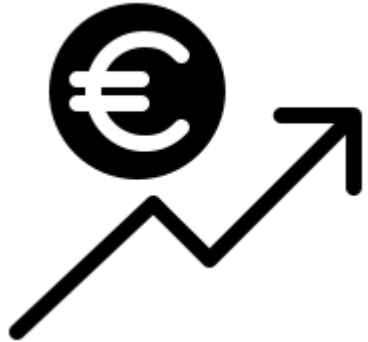
### 5. Análisis del modelo de negocio 3C

El modelo de negocio del análisis 3C fue desarrollado por el estratega empresarial japonés Kenichi Ohmae. Un Modelo 3C es una herramienta de marketing que se centra en los clientes, los competidores y el empresa. En la intersección de estas tres variables se encuentra una estrategia de marketing eficaz para obtener una ventaja competitiva potencial y construir una empresa duradera.

Fuente: [fourweekmba.com/3c-model](https://fourweekmba.com/3c-model)



## Tipos de organización



### **Profit**

Una organización con fines de lucro existe principalmente para generar un profit, es decir, para obtener más dinero del que gasta. Los propietarios pueden decidir quedarse con todo el beneficio, o gastar una parte o la totalidad del mismo en la propia empresa.



### **Sin ánimo de lucro**

Una organización sin ánimo de lucro existe para prestar un servicio concreto a la comunidad. La palabra "nonprofit" se refiere a un tipo de empresa que se organiza según normas que prohíben la distribución de beneficios a los propietarios.



### **Para benefit**

La empresa "for-benefit" funciona como una empresa tradicional en muchos aspectos, pero se funda principalmente para proporcionar beneficios sociales en lugar de maximizar la rentabilidad financiera. En otras palabras, una empresa for-benefit es una empresa for-profit que aborda cuestiones sociales y medioambientales.

## Tipos de organización

### **Instituciones públicas (o gubernamentales)**

Las instituciones del patrimonio cultural forman parte, en gran medida, del sector público y, por tanto, no tienen fines de lucro.

La maximización del beneficio no es un problema y no sirve como punto de partida para la innovación del modelo de negocio. Los gobiernos invierten en el sector cultural para salvaguardar los intereses públicos. Por lo tanto, las instituciones del patrimonio cultural que dependen totalmente o en gran medida de la financiación pública deben tener en cuenta los objetivos políticos en los ámbitos de la cultura y los medios de comunicación.

Una de las condiciones que los gobiernos imponen a las instituciones del patrimonio cultural es que lleven a cabo sus actividades de forma eficiente y rentable. Al fin y al cabo, las TIC no sólo sirven para habilitar nuevos servicios, sino también para lograr una mayor eficiencia e incluso un ahorro de costes. Además, la Administración Pública está obligada a cumplir con la preservación del contenido físico y cultural y la valorización del bien público.

### **Instituciones privadas (o no gubernamentales)**

Dada la falta de recursos públicos para el sector, en la actualidad es imposible avanzar en iniciativas de adquisición y utilización de parte del patrimonio cultural sin la participación de operadores privados. La forma más habitual de gestión privada de los bienes culturales es la de los propietarios de los mismos. Dichos propietarios pueden ser personas privadas, fideicomisos, asociaciones y fundaciones y otras ONG. En la actualidad, la más significativa de estas ONG en cuanto a bienes culturales históricos son las iglesias establecidas. Además, las formas organizativas privadas son más comunes en el turismo que en el patrimonio cultural.

## Tipos de organización

La forma de organización de las instituciones públicas y privadas también puede variar en términos de centralización, descentralización y distribución (véase el gráfico siguiente).

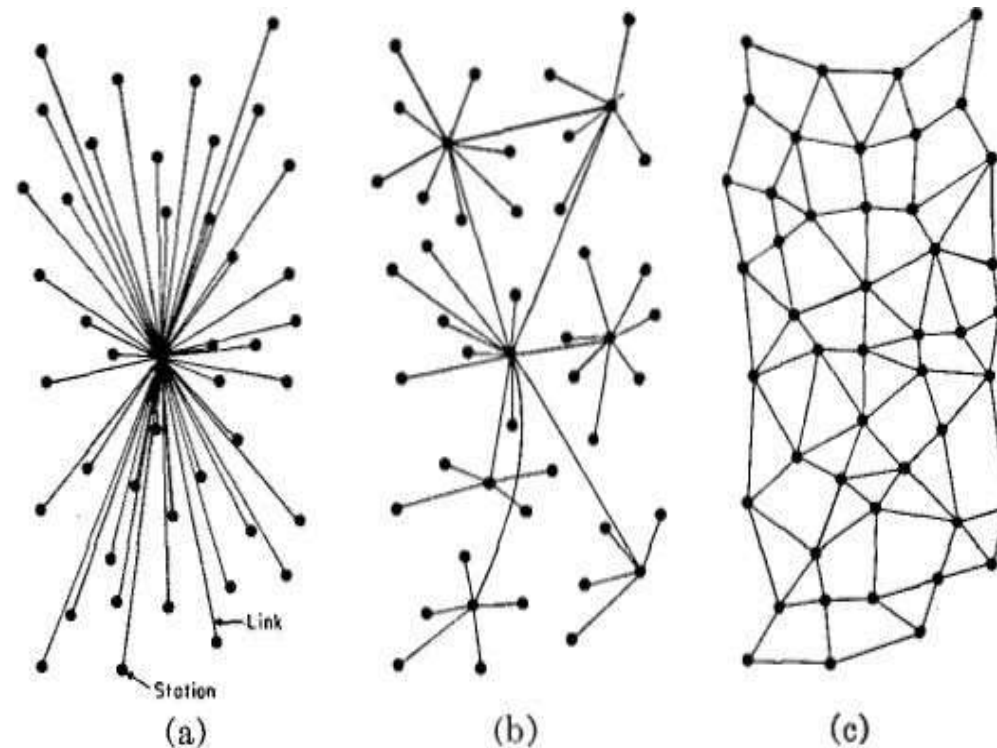


Fig. 1—(a) Centralized. (b) Decentralized. (c) Distributed networks.

Fuente: [medium.com/@VitalikButerin](https://medium.com/@VitalikButerin)

## Tipos de organización

### PPP, también conocido como P3 o 3P

La Unión Europea fomenta la formulación de proyectos público-privados asociaciones, principalmente en el ámbito de las infraestructuras y los servicios. En estas asociaciones, las partes privadas asumen parte de la financiación y los riesgos del sector público, por ejemplo, el sector sanitario.



En resumen, la PPP, tal y como se aplica actualmente, presenta las siguientes características:

- Son acuerdos a largo plazo que se basan en niveles significativos de inversión de los socios y en un flujo de financiación a largo plazo pero fiable (ya sea del gobierno o de los usuarios) para proporcionar a los socios un rendimiento financiero
- La colaboración público-privada puede adaptarse a una amplia gama de bienes, servicios y circunstancias
- La colaboración público-privada no es una forma sino una alternativa a la privatización. La propiedad pública puede mantenerse en todo momento y es una decisión política si los servicios básicos (enseñanza, asistencia sanitaria, curaduría, etc.) se mantienen o se contratan en el marco de la PPP
- Como técnica de contratación, la metodología de la colaboración público-privada permite una inversión más temprana y eficaz y un mejor aprovechamiento económico de la contribución pública.



## Tipos de organización

### **PPP, también conocido como P3 o 3P**

La colaboración público-privada no implica una privatización, sino un reparto realista del riesgo y la responsabilidad entre organizaciones del sector público y privado. Estas últimas contribuyen con el marketing, la gestión, la (re)construcción/rehabilitación, las habilidades operativas y, fundamentalmente, la financiación. El sector público puede conservar las funciones principales de conservador y anticuario, y puede estipular el carácter de la oferta comercial. Cuando se requiera una subvención pública, debe garantizarse a largo plazo, pero puede ser limitada y predecible. Gracias a la colaboración estratégica entre los socios públicos y privados, los ingresos del sitio pueden aumentar y la economía local puede ser impulsada por una oferta turística superior.

La razón de ser de las PPP es que el sector privado casi siempre gestiona mejor que el sector público los riesgos de inversión y funcionamiento. En consecuencia, las autoridades públicas pueden obtener mejores resultados económicos y niveles de servicio superiores contratando a proveedores privados para que diseñen, construyan y financien la infraestructura o los activos necesarios para los servicios públicos o la administración. El proveedor tiene entonces la responsabilidad a largo plazo de operar la totalidad o, más frecuentemente, las funciones genéricas del activo o activos suministrados (véase más adelante).

En pocas palabras, la PPP tiene gestión privada y control público.

## Diferentes tipos de inversión pública y privada

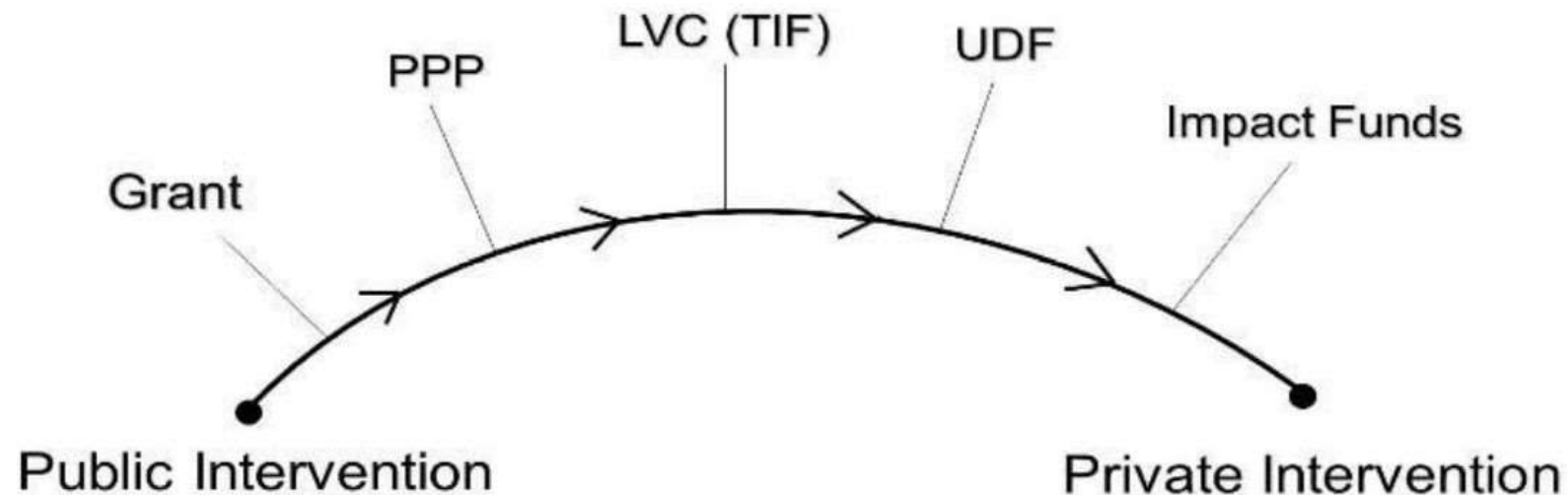
La captura del valor de la ubicación (**LVC – Location Value Capture**) es el proceso de "capturar" el aumento del valor del suelo generado por la mejora de la accesibilidad. Un mejor acceso añade valor a una zona, que se reflexiona en el valor del suelo y de la propiedad.

El **TIF** (Tax Increment Financing) es un método de [financiación pública](#) que se utiliza como [subvención](#) para proyectos de [reurbanización](#), infraestructuras y otras mejoras de la comunidad. Mediante el uso de la TIF, los municipios suelen desviar los futuros aumentos del impuesto sobre la propiedad de una zona o distrito definidos hacia un proyecto de desarrollo económico o de mejora pública en la comunidad. Las subvenciones TIF no se consignan directamente en el presupuesto municipal, sino que la ciudad incurre en pérdidas por los ingresos fiscales no percibidos.

Los FDU (Fondos de Desarrollo Urbano) invierten en asociaciones público-privadas y otros proyectos incluidos en un plan integrado de desarrollo urbano sostenible. Un FDU puede ser una entidad jurídica independiente o establecerse como un "bloque de financiación independiente" dentro de una institución financiera existente.

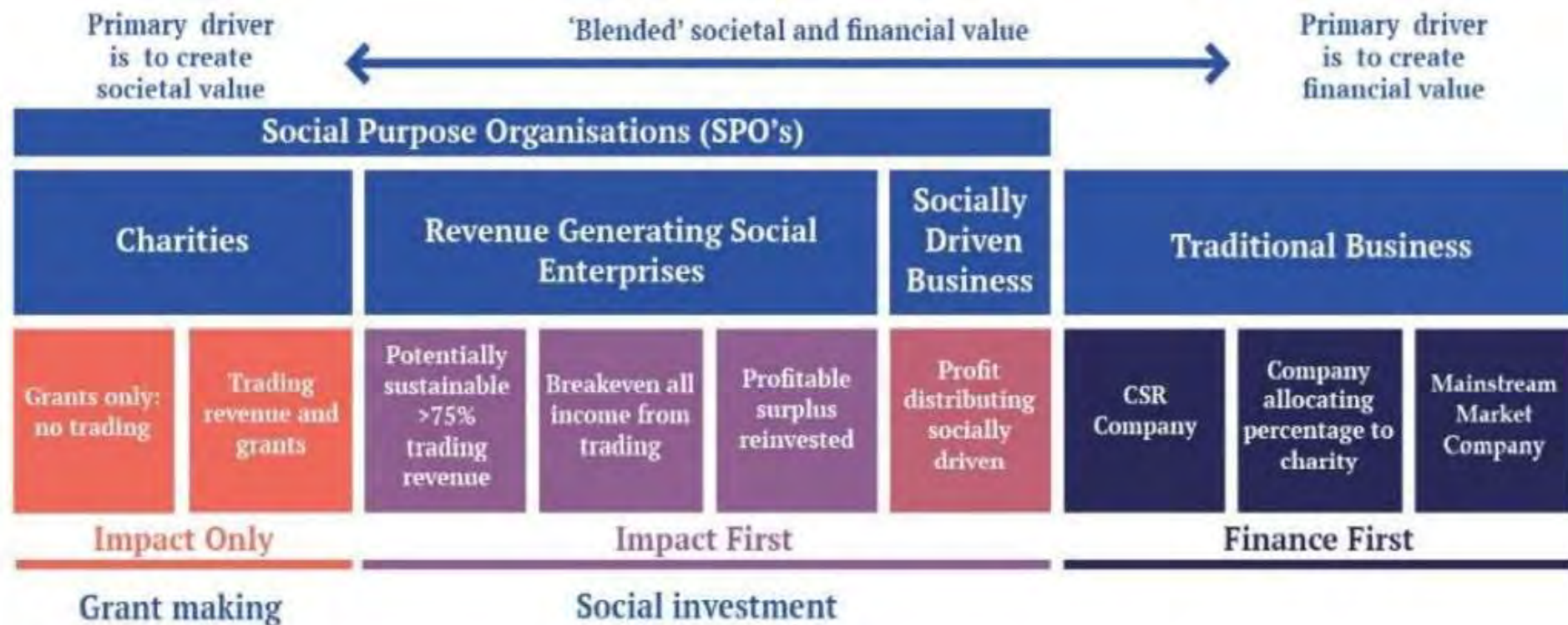
## Diferentes tipos de inversión pública y privada

El gráfico siguiente muestra un espectro financiero que va de la inversión pública pura a la intervención privada.



## Diferentes tipos de inversión pública y privada

La EVPA (European Venture Philanthropy Association) propone este espectro para la categorización de las inversiones:





# SECCIÓN 2

Modelos  
empresariales y  
financieros  
innovadores



## Consecuencias de Covid-19

La pandemia ha acelerado la necesidad de que los sectores del patrimonio cultural y el turismo se vuelvan más resistentes, sostenibles y emprendedores, por ejemplo, promulgando estrategias de PPP, planes financieros híbridos, evaluación de riesgos y prácticas de gestión.

En muchos casos, los modelos empresariales y financieros innovadores pueden ayudar en estos términos.

La disminución de la financiación pública, los retos de la globalización, las oportunidades de la digitalización o el creciente empoderamiento del público ya han empujado a los sectores cultural y creativo a probar nuevos enfoques y explorar nuevos modelos de negocio.





## Modelos empresariales y financieros innovadores

Hoy en día, especialmente en el contexto europeo, existe una necesidad continua de innovaciones para la valorización del patrimonio cultural, en particular con respecto a la innovación de los modelos de negocio, para la construcción de una cartera sólida y transparente de proyectos de inversión relacionados económica y socialmente sostenibles con el fin de demostrar el atractivo de este sector a los inversores privados.

Estos enfoques innovadores pueden ser poderosos motores para el fortalecimiento de la diversidad cultural y para el desarrollo del espíritu empresarial, así como para el crecimiento, el empleo o la inclusión social: por eso esta sección reúne una serie de modelos empresariales y financieros innovadores para el patrimonio cultural y el turismo.



# Modelos empresariales innovadores

## El poder de la digitalización

En la última década, los museos, archivos y otras instituciones del patrimonio cultural han comenzado a digitalizar importantes colecciones del patrimonio cultural y a desarrollar servicios digitales basados en los nuevos BM.

Aprovechar las oportunidades que ofrece la digitalización puede ayudar en varios aspectos:

- reducción de costes
- Encontrar recursos financieros
- recopilación de datos para apoyar la toma de decisiones
- Disponibilidad generalizada de los objetos del patrimonio cultural
- aumento de la alfabetización digital y un refuerzo del conocimiento
- creación de nuevos puestos de trabajo  
(como gestor de la comunidad, experto en medios sociales/comunicación, etc.)



# Modelos empresariales innovadores

## El poder de la digitalización

Estos anillos representan cuatro formas de acceso a las colecciones del patrimonio cultural.

1. Analógico en casa La obra se muestra físicamente o se hace accesible físicamente en un archivo, exposición o sala de lectura.

2. Digital in house La obra se describe digitalmente y puede ser digitalizada. Se pone a disposición dentro de las paredes de la institución mediante una red cerrada (o a través de soportes de datos digitales), como un ordenador o terminal en la institución que los visitantes pueden utilizar para buscar en la base de datos de la colección.

3. En línea Toda o parte de la colección digital de la institución se ofrece en línea a través del sitio web de la institución, pero sin derechos explícitos de uso o reutilización.

4. En línea en la red Toda o parte de la colección digital de la institución se ofrece en línea. Se conceden derechos de uso a terceros (el público, otras instituciones) para su utilización o reutilización.

# Modelos empresariales innovadores

## El poder de la digitalización: ejemplos prácticos

### Archivo digital a la carta

iniciativas en las que un modelo de ingresos es un elemento fijo del concepto de servicio.

Los usuarios pueden buscar, llamar y/o solicitar fuentes del patrimonio cultural mediante diversas funciones de búsqueda.

### Experiencia museística en línea

Alternativa o ampliación del museo mediante herramientas y plataformas de la web 2.0. El grupo objetivo es abordado activamente ofreciendo widgets, creando grupos de discusión en las redes sociales, etc.

### Narración colaborativa

Los usuarios cuentan sus propias historias personales en las plataformas. Las instituciones patrimoniales suelen proporcionar material de archivo específico que los usuarios pueden luego integrar en su narrativa.

### Investigación distribuida en línea

Plataformas técnicas, herramientas y redes sociales en las que los usuarios pueden realizar y presentar conjuntamente sus investigaciones. Esto garantiza un cierto grado de fiabilidad de la información, la relación entre las fuentes y los miembros de la comunidad. Un ejemplo de ello es wikipedia.org.

### Etiquetado social

Los usuarios tienen la posibilidad de etiquetar las fuentes del patrimonio cultural digitalizado. Las etiquetas pueden contener una descripción o expresar un poco de aprecio, y facilitan la búsqueda en la colección.

### Mejora de la experiencia museística offline

Los usuarios pueden aprovechar los nuevos medios, tanto antes como durante sus visitas al museo. Utilizando aplicaciones en los teléfonos inteligentes, en particular, pueden hacer que la visita al museo sea más interactiva y personal.

### Mercado en línea

Ofrece a los usuarios la posibilidad de pujar en línea por objetos del patrimonio cultural y obras de arte.

# Modelos empresariales innovadores

## Métodos de trabajo innovadores

Los nuevos Modelos empresariales de la ICC (Industria Cultural y Creativa) se caracterizan por diferentes tipos y modelos de trabajo. Métodos de trabajo más cooperativos, que implican jerarquías de bajo nivel y mayor autonomía, como el trabajo en grupo y en equipo. Especialmente en la fase "pionera", la expansión de las formas de trabajo colectivas y cooperativas, que no están orientadas al lucro, sino que contribuyen al desarrollo humano y cultural. La creación de redes es casi una "segunda naturaleza" dentro de la ICC. Para muchos creativos, el trabajo en red comienza durante su formación y adquiere una estructura más profesional en el lugar de trabajo. Un nuevo término es "coopetición" como descripción de los nuevos acuerdos de trabajo en las ICC, que proviene de los términos ingleses de cooperación y competencia. El trabajo en red es un método de trabajo colectivo, especialmente en el mundo del arte. En general, el trabajo en equipo es una cualidad que está fuertemente relacionada con la mayoría de las empresas y sectores de las ICC.



# Modelos empresariales innovadores

## Gamificación

La gamificación se refiere a la adición de características similares a las del juego a contextos que no tienen nada que ver con la industria del juego. El BM es relativamente nuevo y parece estar en fase experimental. La idea es estimular y motivar las acciones, ideas, intereses e interacciones de los usuarios. En otras palabras, condicionar el comportamiento de forma entretenida en cualquier entorno, ya sea cultural (museos, teatros, libros), corporativo, de ocio, comercial, etc.



## Modelos empresariales innovadores

### Cooperación internacional e intersectorial para compartir conocimientos

Tal como se especifica en el Reglamento por el que se establece el Programa Europa Creativa 2014-20, con el fin de promover la cooperación política transnacional, el capítulo intersectorial apoyará "el intercambio transnacional de experiencias y conocimientos técnicos en relación con los nuevos modelos empresariales y de gestión, las actividades de aprendizaje entre iguales y la creación de redes entre las organizaciones culturales y creativas y los responsables políticos relacionados con el desarrollo de los sectores cultural y creativo, promoviendo la creación de redes digitales cuando proceda".

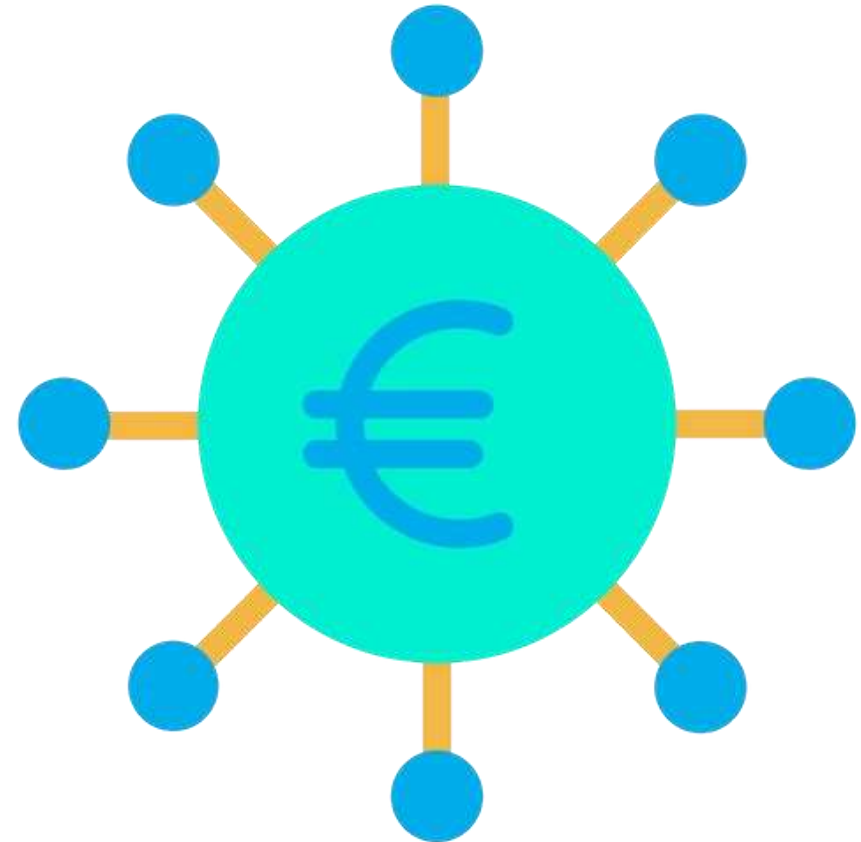
Por ejemplo, el arbitraje cultural es una colaboración transfronteriza entre una institución cultural, una parte privada o una asociación y un inversor privado o soberano extranjero que implica la propiedad y/o la gestión o el control de un bien del patrimonio, basada en la capacidad de los bienes del patrimonio para generar beneficios socioeconómicos y rendimientos financieros.



## Modelos financieros innovadores

### Financiación colectiva / crowdsourcing

La práctica de financiar un proyecto u organización mediante la recaudación de contribuciones monetarias de un gran número de personas. El crowdfunding se basa en lo que se conoce como micromecenazgo, o la financiación masiva de un proyecto, servicio, contenido, plataforma, producción, obra, etc. En definitiva, cualquier cosa que sea susceptible de ser financiada por varios mecenas que voluntariamente decidan participar en la creación o puesta en marcha de una idea puede convertirse en un proyecto de crowdfunding. El crowdfunding es también una herramienta de marketing muy poderosa y proporciona un sentido de propiedad al donante ("dador"). Este instrumento reconfigura el sistema de envío de donantes en el sentido de que permite una participación masiva y una implicación directa y asequible.



## Modelos financieros innovadores

Los **modelos financieros circulares** proporcionan un complejo R.O.I. (retorno de la inversión):

- Directo (ingresos)
- Indirectos (costes evitados)
- Otros: rendimiento de la preservación o regeneración del capital social, medioambiental y cultural

Estos modelos tienen plenamente en cuenta sus impactos multidimensionales, como:

- Número de visitantes al año (incluyendo las entradas vendidas, etc.)
- Impacto en el mercado inmobiliario
- Puestos de trabajo creados (directos, indirectos, inducidos)
- Calidad del escenario físico / paisaje
- Efectos sobre la salud y el bienestar
- Efectos sobre los valores intangibles y simbólicos / el patrimonio

¿Cómo medir y tener en cuenta estos efectos?

Una buena herramienta utilizada por las empresas que adoptan la RSC (responsabilidad social corporativa) es el

Triple Balance en la parte inferior de sus estados financieros.

## Modelos financieros innovadores

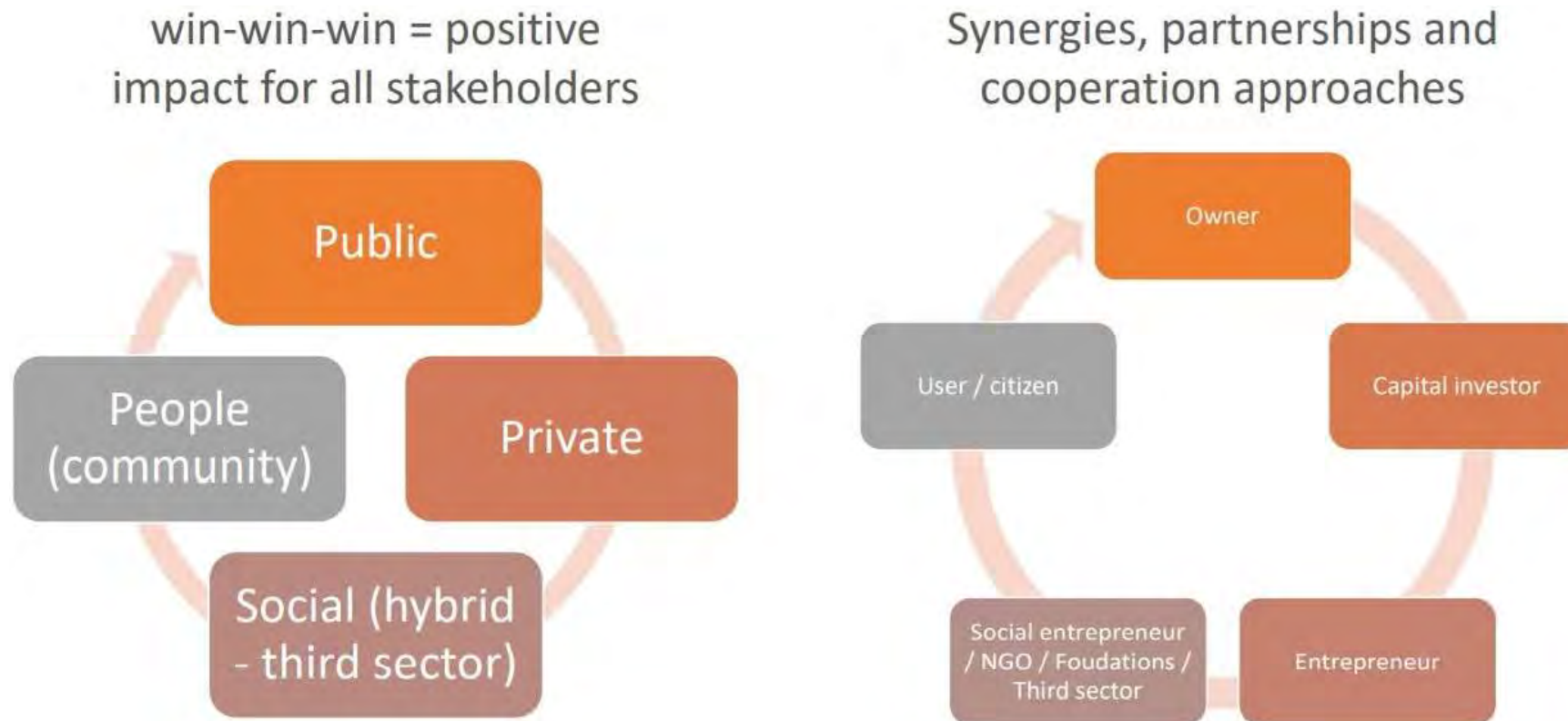
From *linear* to *circular* financing models for cultural heritage / landscape adaptive reuse



Fuente: [Mapping circular financing models for cultural and natural heritage regeneration \(clicproject.eu\)](https://clicproject.eu/)

## Modelos financieros innovadores

**La asociación público-privada-persona (4P)** es una forma emergente de destacar la necesidad de desarrollar la participación de los actores privados y del público en general en un proceso conjunto.



# SECCIÓN 3

Estudios de  
caso





## Un viejo caso de PPP

El Kultur-Token es una aplicación gubernamental desarrollada sin ánimo de lucro. El objetivo principal del KT es recompensar a los ciudadanos de la ciudad de Viena (Austria) por comportamientos de movilidad sostenible que reduzcan las emisiones de gases de efecto invernadero asociadas a los coches. Los gases de efecto invernadero son la principal causa del cambio climático. El principal gas de efecto invernadero producido por los coches es el dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>). El KT fomenta las opciones de movilidad con bajas emisiones de carbono mediante fichas canjeables por acceso gratuito a las ofertas culturales locales. De este modo, se ofrece una nueva forma de que los ciudadanos exploren y disfruten de las instituciones culturales. La aplicación involucra a los ciudadanos en la aplicación del Plan de Movilidad Urbana STEP 2025 de Viena (MA18, 2015). El plan aboga por "una nueva cultura de la movilidad". Esta perspectiva está fuera del alcance de la política gubernamental por sí sola; por lo tanto, exige la participación de los ciudadanos y cambios de comportamiento para sembrar la nueva cultura de la movilidad prevista.



**Kultur-Token**™

## Un caso moderno de PPP

Han sido muchas las empresas privadas o que, a su manera, han optado por participar activamente en la conservación y promoción del patrimonio cultural.

Entre ellos, el ejemplo más famoso es sin duda Olivetti, que participó a partir de 1982 con un papel activo en la gran campaña de restauración iniciada en 1977 y confiada al restaurador Pinin Brambilla Barcilon bajo la supervisión de la Superintendencia del Patrimonio Artístico e Histórico de Milán, la Superintendencia del Patrimonio Ambiental y Arquitectónico de Milán y el Instituto Central de Restauración de Roma. Además de apoyar las obras de restauración financieramente (con un coste de unos 7.000 millones de liras italianas), la empresa también puso a disposición del proyecto sus conocimientos tecnológicos, colaborando en la búsqueda de las mejores soluciones posibles para todos los problemas técnicos que un proyecto de este tipo inevitablemente conlleva.





**Sección de  
cierre**

## Para seguir aprendiendo

Le sugerimos que continúe con el aprendizaje individual de los temas tratados en estas diapositivas, con el apoyo de las siguientes lecturas sugeridas:

- 54 tipos de modelos de negocio: [fourweekmba.com/what-is-a-business-model](https://www.fourweekmba.com/what-is-a-business-model)
- Para benefit empresarial: [eticanews.it/wp-content/uploads/2013/05/HBR\\_For\\_Benefit.pdf](https://eticanews.it/wp-content/uploads/2013/05/HBR_For_Benefit.pdf)
- Captura del valor de ubicación: [nodes-toolbox.eu/pdf/?pdf=mnB3bHQzUs8Pzh4KfWh6%3Ag](https://nodes-toolbox.eu/pdf/?pdf=mnB3bHQzUs8Pzh4KfWh6%3Ag)
- Invertir en el patrimonio cultural para el desarrollo sostenible: [mapa.valpo.net/sites/default/files/repositorio-documentos/economics\\_of\\_uniqueness-worldbank.pdf](https://mapa.valpo.net/sites/default/files/repositorio-documentos/economics_of_uniqueness-worldbank.pdf)
- Crowdfunding en Europa: [mdpi.com/1911-8074/14/3/101](https://mdpi.com/1911-8074/14/3/101)
- Instrumentos y planes financieros para el patrimonio cultural: [interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.4-Financial-instruments.pdf](https://interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.4-Financial-instruments.pdf)
- Un proyecto europeo de reutilización del patrimonio: [openheritage.eu](https://openheritage.eu)
- Innovación en la inversión y financiación públicas para las artes y la cultura: [oecd.org/cfe/leed/venice-2018-conference-culture/documents/C1-DiscussionNote.pdf](https://oecd.org/cfe/leed/venice-2018-conference-culture/documents/C1-DiscussionNote.pdf)
- Oportunidades que ofrecen las tecnologías digitales para el sector del patrimonio cultural [pro.europeana.eu/page/europeana-initiative-position-consultation-on-opportunities-offered-by-digital-technologies](https://pro.europeana.eu/page/europeana-initiative-position-consultation-on-opportunities-offered-by-digital-technologies)



## Lista de referencias

Allegro I, Lupu A, 2018. *Modelos de asociación público-privada y herramientas financieras para la valorización del patrimonio cultural.*

[zenodo.org/record/3333432#.YKedN3lxdnI](https://zenodo.org/record/3333432#.YKedN3lxdnI)

Bortolotti B, Segre G, 2017. *El arbitraje cultural: nuevas fronteras en la gestión del patrimonio y el turismo.*

[iris.unito.it/retrieve/handle/2318/1724025/567287/PAPER\\_SIL-FRC\\_PAPER%281%29.pdf](https://iris.unito.it/retrieve/handle/2318/1724025/567287/PAPER_SIL-FRC_PAPER%281%29.pdf)

Buterin V, 2017. *El significado de la descentralización.*

[medium.com/@VitalikButerin/the-meaning-of-decentralization-a0c92b76a274](https://medium.com/@VitalikButerin/the-meaning-of-decentralization-a0c92b76a274)

Comisión de Cultura, Ciencia y Educación, 2005. *La gestión privada de los bienes culturales.*

[assembly.coe.int/nw/xml/xref/x2h-xref-viewhtml.asp?fileid=11062&lang=](https://assembly.coe.int/nw/xml/xref/x2h-xref-viewhtml.asp?fileid=11062&lang=)

Red europea de expertos en cultura, 2015. *Nuevos modelos de negocio en los sectores cultural y creativo (ICC).*

[interarts.net/descargas/interarts2540.pdf](https://interarts.net/descargas/interarts2540.pdf)





## Lista de referencias

Gravagnuolo A, Fusco Girard L, Medda F R, 2018. *Mapping circular financing models for cultural and natural heritage regeneration*. [clicproject.eu/wp-content/uploads/2018/06/Mapping-circular-financing-models-for-regeneración-cultural-y-natural-del-patrimonio\\_1.pdf](https://clicproject.eu/wp-content/uploads/2018/06/Mapping-circular-financing-models-for-regeneración-cultural-y-natural-del-patrimonio_1.pdf)

Medda F R, Caschili S, Modelewska M, 2012. *Financial mechanisms for Historic City Core Regeneration and Brownfield Redevelopment en The Economics of Uniqueness: Investing in Historic City Cores and Cultural Heritage Assets for Sustainable Development*. Eds. Licciardi, G. & Amirtahmasebi, R. Washington D.C: Banco Mundial. [ec.europa.eu/environment/integration/research/newsalert/pdf/39si5\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/environment/integration/research/newsalert/pdf/39si5_en.pdf)

Foster G, Lamura M, Hackel J, 2020. *Modelo de negocio sostenible "Kultur-Token": Visualizing, Tokenizing, and Rewarding Mobility Behavior in Vienna, Austria*. [clicproject.eu/wp-content/uploads/2020/10/Kultur-Token-FBMC-WorkingPaper\\_Gi llian-Foster.pdf](https://clicproject.eu/wp-content/uploads/2020/10/Kultur-Token-FBMC-WorkingPaper_Gi%20llian-Foster.pdf)



## Autores y créditos

### **Sophie Martel**

[sophiemartel91@gmail.com](mailto:sophiemartel91@gmail.com)

Licenciada en Dirección de Empresas Internacionales. Está interesada en las estrategias empresariales para el desarrollo sostenible del patrimonio cultural y el turismo.

### **Sara Simeone**

[sara93simeone@gmail.com](mailto:sara93simeone@gmail.com)

Graduada en Diseño de Sistemas de Turismo Sostenible, tiene 7 años de experiencia en la recaudación de fondos para pequeñas iniciativas de patrimonio cultural y turismo en Italia.

### **Raffaele Vitulli**

[raffaelevitulli@materahub.com](mailto:raffaelevitulli@materahub.com)

Con años de experiencia en la gestión de proyectos europeos para el sector del patrimonio cultural y el turismo, es cofundador de Materahub, que actualmente está en proceso de transición hacia métodos lean.



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

Número de proyecto  
601073-EPP-1-2018-1-IT-EPPKA2-  
SSA

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación reflexiona únicamente las opiniones del autor, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.



Esta obra está autorizada bajo una licencia de Creative Commons

Licencia internacional de atribución-no comercial-compartida 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0)

[www.euheritage.eu](http://www.euheritage.eu)

