
La comercialización de productos culturales y creativos como fuente de financiamiento. El caso de la tienda del Museo del Palacio (Beijing, 2008-2022)

Li Yonfeng

RECIBIDO: 29 de septiembre de 2024

APROBADO: 21 de octubre de 2024

La comercialización de productos culturales y creativos como fuente de financiamiento. El caso de la tienda del Museo del Palacio (Beijing, 2008-2022)

Li Yonfeng
Universidad de Buenos Aires
yli@sociales.uba.ar

Resumen

En la actualidad, el desarrollo de la economía de los museos en base a sus recursos culturales involucra un diseño estratégico. Una forma efectiva de colaborar con este trabajo es recuperar y resignificar el valor de los productos culturales y creativos de la tienda comercial de un museo. Las ofertas provistas en este tipo de espacios no sólo favorecen el aumento de los ingresos, sino también revitalizan de manera favorable la conexión con los visitantes. En el proceso de integración activa en el mercado, los museos tienen características específicas que los diferencian de otras instituciones culturales del sector de las Industrias Culturales y Creativas en términos de gestión.

En un contexto de apertura y cambio progresivo para las tiendas comerciales de un museo, desde el diseño de bienes hacia la protección de la economía creativa a través de las normas y regulaciones de la propiedad intelectual, resulta fundamental la revisión de un caso exitoso, a partir del estudio de su modelo de gestión y del marco jurídico correspondiente. Esta tesis busca analizar la comercialización de los productos culturales y creativos de la tienda del Museo del Palacio en Beijing (China) entre 2008 y 2022, y dar cuenta de la relevancia y rol de la tienda en términos de constituirse como un medio válido y efectivo de financiamiento, a fin de explorar sus prácticas y abordar la oferta del museo de forma más completa.

Palabras clave: Productos Culturales y Creativos; Modelo de Gestión; Propiedad Intelectual; Museo del Palacio (China)

Abstract

Currently, the development of the museum economy based on its cultural resources involves a strategic design. An effective way to collaborate with this work is to recover and redefine the value of the cultural and creative products of a museum's commercial store. The offers provided in this type of spaces not only favor increased income, but also favorably revitalize the connection with visitors. In the process of active integration into the market, museums have specific characteristics that differentiate them from other cultural institutions in the Cultural and Creative Industries sector in terms of management.

In a context of opening and progressive change for the commercial stores of a museum, from the design of goods to the protection of the creative economy through the rules and regulations of intellectual property, the review of a successful case is essential, based on the study of its management model and the corresponding legal framework. This thesis seeks to analyze the marketing of cultural and creative products from the Palace Museum store in Beijing (China) between 2008 and 2022, and to account for the relevance and role of the store in terms of establishing itself as a valid and effective medium. of funding, in order to explore their practices and address the museum's offering more fully.

Keywords: Cultural and Creative Products; Management Model; Intellectual Property; Palace Museum (China)

Introducción: sobre la elaboración del objeto de estudio

En los últimos años, a partir de la estrategia de la República Popular China de dinamizar al país a través del rejuvenecimiento cultural, se ha generado una ola de interés y entusiasmo por los museos, especialmente entre los jóvenes, al tiempo que crece el impulso por el consumo en estos sitios. Además, dado que se promueven positivamente las Industrias Culturales y Creativas (en adelante, ICC), esto proporciona un entorno exterior favorable para el fomento de políticas culturales y, en particular, para que los museos puedan desarrollar nuevos proyectos de forma novedosa y sostenible.

En este contexto, los productos culturales y creativos en las tiendas comerciales de los museos se han expandido y diversificado favorablemente, con nuevos modelos, formas y propuestas, emergiendo una tras otra. Estos productos le ofrecen al museo una oportunidad de ingresar a la vista pública y tomar contacto con los visitantes en forma de ofertas con características y marca propias, por lo cual no solo pueden solventar las necesidades de financiamiento, servir a la sociedad y promover la interacción social efectiva, sino también sirven como aceleradores que promueven la rápida integración de los museos y los mercados económicos. Tal como lo que plantea Krauss (1993), la noción de museo como guardián del patrimonio público ha dado paso a la concepción del museo como espacio de negocio, con productos altamente comerciales y un gran deseo de expansión.

El Museo del Palacio de Beijing se encuentra ubicado en un complejo de palacios antiguos conocido como la “Ciudad Prohibida”. Se trata de un museo especial pues conserva en su patrimonio la colección de bienes de la antigua familia real. Sus atributos culturales en el presente tienen que ver con el valor histórico del sitio, así como con la envergadura de su función política, social y simbólica. Hoy en día, las personas que ingresan a la Ciudad Prohibida no solo vienen para “ver el trono del emperador” o “ver los lugares donde vivía el emperador”, de hecho, aquí se pueden visualizar registros de la historia cultural de la civilización china desde su nacimiento hasta distintos momentos de su desarrollo y esplendor. Mientras, el Museo del Palacio de Beijing es uno de los palacios reales más importantes que existen, junto con el Palacio de Versalles, el Palacio de Buckingham, la Casa Blanca y el Kremlin, es conocido como uno de los “Cinco Palacios del Mundo”.

Desde el 2008, en correlación con el aumento progresivo de visitantes locales y extranjeros, el Museo del Palacio ha empezado a diseñar productos culturales y los vende a través de tiendas online. Actualmente es un representante destacado en este rubro entre los museos chinos. Las tiendas de museo ayudan a atraer público y a satisfacer el deseo de muchos visitantes de conocer más, recordar y obtener piezas relacionadas con las exhibiciones, poniendo a disposición y comercializando productos directamente relacionados con el acervo patrimonial y con múltiples valores culturales. Hoy en día, muchos otros museos

reconocidos en el mundo tienen tiendas propias; por ejemplo, el Museo Metropolitano de Estados Unidos, el Museo del Prado de Madrid, etc. Al mismo tiempo, algunos museos famosos, tal como, el Museo Británico, el Museo Victoria y Alberto (V&A, Reino Unido), entre otros, han abierto sus tiendas online en plataformas de comercio digital de China a fin de aumentar su influencia social en Asia.

La búsqueda de una cooperación activa con las Industrias Culturales y Creativas a través de las ofertas de las tiendas comerciales ofrece muchas oportunidades nuevas para un museo. De acuerdo con un reporte de *The Network of European Museum Organisations* (NEMO) (2015), las funciones de las tiendas son promover las innovaciones y la creatividad cambiando las ofertas del museo y brindando nuevas perspectivas e interpretaciones de la colección del museo; atraer a nuevas audiencias y nuevos fabricantes de los productos; adquirir nueva experiencia profesional y mejorar los resultados; aumentar la influencia de los museos y estimular el desarrollo público; promover la participación y la corresponsabilidad del público en la configuración de la oferta cultural y demostrar el potencial de los museos y el patrimonio cultural para promover el crecimiento económico, la calidad de vida y una sociedad sostenible.

Enmarcados en la lógica del mercado cultural, la presencia del museo en las Industrias Culturales y Creativas ha dado a esa institución otros valores y connotaciones, por lo que, ante los posibles oportunidades y desafíos por venir, se requiere que los profesionales estudien más detenidamente los casos exitosos de nuevas formas de gestión, a fin de conocer mejor y discutir acerca de estrategias para promover la mejora en la calidad de los servicios que se ofrecen y proyectar así líneas de desarrollo a futuro. Esta investigación busca brindar un aporte a la comprensión acerca de la importancia de la oferta comercial de productos culturales y creativos en la tienda del museo como fuente alternativa de financiamiento, considerando el caso del desarrollo de la tienda del Museo del Palacio en Beijing (China) entre 2008 y 2022.

Historia del Museo del Palacio

El Museo del Palacio de Beijing es un testimonio de la historia imperial china. Durante el tiempo de las dinastías imperiales, se conocía a este sitio como la “Ciudad Prohibida”, ya que, al ser la residencia del emperador y su familia, sólo los ministros y eunucos tenían permiso de acceso. A continuación, se explorará su pasado y presente a lo largo del tiempo.

La Ciudad Prohibida se comenzó a construir en el año 1406 de la dinastía Ming (1368-1644) bajo la orden del entonces emperador Yong Le (1360-1424) y finalizó en 1420. Al año siguiente, Yong Le trasladó la capital del imperio desde Nanjing al sur del país hasta

Beijing, en el norte. A partir de entonces, la Ciudad Prohibida se convirtió en el centro de poder, ceremonia y administración política de todo el país.

Durante los 14 años de edificación, más de mil artesanos y miles de trabajadores participaron en la construcción a gran escala (Luo, 2002). Se trata de un conjunto palaciego que representa la culminación de la arquitectura de palacio de las dinastías pasadas y cuenta con casi 10.000 habitaciones entre salas, edificios, torres y pabellones. Es el único ejemplo existente y el modelo más destacado en la historia del desarrollo de los antiguos palacios chinos (Zhen, 2008). Cada detalle refleja las características de la arquitectura tradicional china y la riqueza de su cultura.

Después de su construcción, durante los siguientes 500 años, la Ciudad Prohibida fue la residencia de 14 emperadores de la dinastía Ming y 10 emperadores de la dinastía Qing (1636-1912), quienes vivieron y gobernaron el país desde allí. En el contexto de cambio político entre fines del siglo XIX e inicios del XX, la crisis del sistema imperial desencadenó la Revolución China que en 1911 puso fin a la dinastía Qing y estableció la República de China (1912-1949).

Aisin Gioro Puyi (1906-1967) fue el último emperador de China. Tras la firma de su abdicación, las autoridades del nuevo gobierno dieron fin a la función del lugar como residencia real en 1924. Este acontecimiento histórico marcó el término de una era y simbolizó el fin del sistema imperial en China. El Museo del Palacio fue inaugurado como tal el 10 de octubre de 1925 a través de una ceremonia especial en la Puerta de Qianqingmen. Desde entonces, la antigua Ciudad Prohibida fue gradualmente abriéndose al público. El Museo fue creado en base a la ubicación y patrimonio de la Ciudad Prohibida. Actualmente, el área abierta al público representa solo el 80% de la superficie total¹, incluyendo espacios de exposición, restaurantes elegantes, cafeterías, librerías, tiendas de regalos, senderos tranquilos, parques con arboledas y lugares para la contemplación del esplendor de las dinastías pasadas (Johnson, 2019).

De acuerdo con la información publicada en la página web del Museo del Palacio², se ha diseñado una tabla con el fin de ilustrar la historia del desarrollo tanto de la Ciudad Prohibida como del propio Museo del Palacio.

1 Hoy en día, cuando se menciona la Ciudad Prohibida, también se hace referencia al Museo del Palacio. En esta tesis, si se utiliza “Museo del Palacio”, se enfocará en su gestión; mientras que, si se utiliza “la Ciudad Prohibida”, se enfocará en su patrimonio histórico y cultural

2 Crónica de la historia desde la Ciudad Prohibida hasta el Museo del Palacio https://www.dpm.org.cn/about/about_chron.html

Tabla 1 Historia de la Ciudad Prohibida y del Museo del Palacio

De la Ciudad Prohibida al Museo del Palacio			
Dinastía	Duración	Trayectoria del museo	
Dinastía Ming	1368-1644	1406-1420	En construcción
Dinastía Qing	1636-1912	1420-1924	La Ciudad Prohibida
República de China	1912-1949		
República Popular China	1949 -	1925 -	Museo del Palacio

Fuente: Elaboración propia a partir de la información relevada en la página web del Museo del Palacio.

En 1961, la Ciudad Prohibida fue incluida en la “Lista de monumentos de la República Popular China” y está protegida por el Estado. Además, en 1987 fue declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO³. Hoy en día, es uno de los lugares turísticos más populares y atractivos de Beijing, y al visitarlo, aún se puede percibir el poder y la grandeza detrás de cada detalle y en la monumentalidad del conjunto.

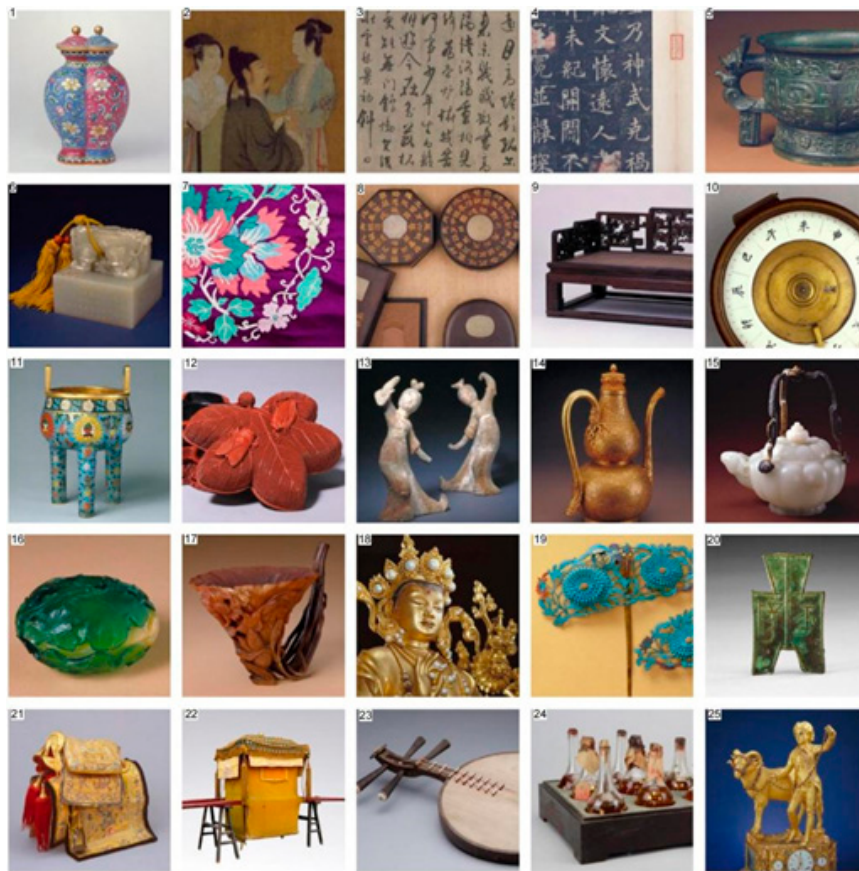
En 1925, debido a la inestabilidad política en el país y en el extranjero, para proteger las valiosas reliquias culturales de la Ciudad Prohibida en Beijing, muchos tesoros fueron trasladados a otras ciudades como Nanjing y Chongqing. En 1948, a poco de concluir la guerra civil en el país, estas reliquias finalmente fueron trasladadas a Taipéi en Taiwán. El Museo Nacional del Palacio de Taipéi fue establecido el 12 de noviembre de 1965 y abierto al público al día siguiente. Por lo tanto, una parte de las colecciones originales de la Ciudad Prohibida en Beijing ahora se encuentra en el Museo Nacional del Palacio de Taipéi. Aunque algunos edificios antiguos del Museo del Palacio, que habían sido reparados y reconstruidos desde el siglo XV, fueron destruidos durante la revolución y la Guerra, su sitio completo ha sido protegido y mantenido.

Además de preservar cuidadosamente los palacios, bienes y tesoros que componen el patrimonio de las dinastías Ming y Qing, el Museo del Palacio también amplía constantemente sus colecciones de reliquias culturales a través de asignaciones estatales, aportes de la sociedad y donaciones privadas, entre otras fuentes. Hoy en día, según la información publicada por el propio Museo del Palacio, se alberga actualmente más de 1,8 millones de

3 Lista del Patrimonio Mundial <https://whc.unesco.org/es/list/>

piezas o conjuntos de colecciones, siendo sus reliquias culturales cortesanas de las dinastías Ming y Qing, edificios antiguos y libros, las más destacadas. Estas colecciones están clasificadas en 25 categorías principales que son 1: cerámica, 2: pinturas, 3: caligrafía, 4: epigrafía, 5: bronce, 6: focas, 7: textiles, 8: pertrechos académicos, 9: muebles, 10: relojes e instrumento, 11: esmaltes, 12: lacas, 13: escultura, 14: metalistería, 15: jade y piedras preciosas, 16: cristalería, 17: varios materiales, 18: religión de la corte, 19: joyas, 20: monedas, 21: armas y armaduras, 22: insignias, 23: música y ópera, 24: parafernalia de palacio, 25: arte internacional.

Figura 1 Categorías de las Colecciones del Museo del Palacio.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Museo del Palacio.

Desde la dinastía Ming hasta la actual República Popular China, la Ciudad Prohibida cuenta con una historia de 500 años como palacio imperial y cerca de 100 años como museo. Como antiguo conjunto de palacios, representa el poder y la grandeza de las dinastías Ming y Qing. Su valiosa colección de objetos históricos, incluyendo ladrillos, azulejos, edificios y otras colecciones son un testimonio único de la civilización china. Debido a su importancia y significado para el pueblo chino, el Museo del Palacio cuenta con un sólido respaldo para desarrollar productos culturales y creativos.

Historia del desarrollo de los productos culturales y creativos

El Museo del Palacio, con su larga historia, palacios antiguos y valiosas colecciones de reliquias culturales, es un lugar propicio para el desarrollo de productos culturales y creativos. Hoy en día, se ha convertido en un modelo a seguir para otros museos de China. A lo largo de su evolución, ha enriquecido constantemente su oferta de productos culturales y creativos. De acuerdo con el Resumen de la investigación y desarrollo de productos culturales y creativos en el Museo del Palacio (2015) publicado en la página web del museo, sus productos culturales y creativos incluyen varias categorías. En la siguiente tabla se presentan las principales categorías, de acuerdo con la fecha de su establecimiento:

Tabla 2 Categorías de la oferta del Museo del Palacio

Nro.	Producto	Desde
1	Revista “Ciudad Prohibida”	1980
2	Serie de libros “Clásicos de la Ciudad Prohibida”	2007
3	Productos culturales y creativos	2008
4	Calendario de la Ciudad Prohibida	2009
5	Aplicaciones digitales	2012
6	Pantallas digitales	2012
7	Imágenes antiguas de la Ciudad Prohibida	2015

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la página web del Museo del Palacio.

A través de la tabla se puede ver que, para el Museo del Palacio, los productos de cultura y creatividad no se limitan solo a los productos físicos, sino que también incluyen productos digitales y experiencias. En este trabajo de investigación, se centra en analizar los productos culturales y creativos. Con base en los datos recopilados y las colecciones de información disponibles en “Taobao”, un sitio web de compras en línea de la empresa Alibaba en China, que es la plataforma minorista en línea más grande de la región de Asia y el Pacífico, se ha elaborado la siguiente tabla para mostrar las diversas categorías de oferta del museo:

Tabla 3 Categorías de los productos culturales y creativos del Museo del Palacio.

<u>Libros</u>	<u>Escritorios</u>	<u>Joyería</u>	<u>Productos cerámicos</u>	<u>Accesorios</u>	<u>Productos de maquillaje</u>	<u>Gastronomía</u>	<u>Ropa</u>	<u>Productos electrónicos</u>
revistas	marcadores	anillo	taza de porcelana	juguete de peluche	lápiz labial	café	sombrero	auricular
calendarios	cuadernos	arcos	cuencos	funda para telefono	sombra de ojos	galleta	medias	...
posters	cartucheras	pulsera	juegos de té	llavero	luego de belleza	helado	pijama	
pintura	lápices	colgante collar	...	soporte para teléfono móvil	perfume	...	barbijo	
caligrafía	pendrives	reloj de pulsera		abanicos	espejo		camisa	
...	cintas de papel	bolsita		imán de refrigerador	...		...	
	Velas	...		paraguas				
	lamparas			Etiqueta del equipaje				
	...			...				

Fuente: Elaboración propia a partir de la plataforma Taobao y la página web del Museo del Palacio.

Se puede ver en esta tabla que los productos culturales y creativos del Museo del Palacio han cubierto muchos aspectos de la vida cotidiana, lo que los convierte en productos con funciones prácticas y no solo en regalos. Desde un simple souvenir hasta un producto creativo con más valor agregado, los hitos importantes en su trayectoria son fundamentales para la investigación del presente trabajo. A continuación, se presenta la hoja de ruta del desarrollo de productos culturales y creativos para explorar su lógica del desarrollo.

En 2008, se fundó el *Beijing Gugong Culture Service Center* del Museo del Palacio, convirtiéndose en el primer museo en China en tener una tienda en línea en el sitio web Taobao. Este centro se enfocó en ofrecer productos que reflejan la cultura y singularidad de la Ciudad Prohibida. Sin embargo, en aquel momento enfrentó desafíos en la innovación en un entorno limitado en el campo cultural. La reproducción simple de reliquias culturales o patrones simbólicos, junto con un bajo nivel de creatividad y desarrollo superficial, causó inicialmente una homogeneización de los productos culturales. Aunque los artículos de papelería y otros objetos con patrones simbólicos de colecciones del museo resultan más asequibles y de uso práctico, carecen de un grado más elevado de creatividad y pueden por ello no llegar a impresionar demasiado a los consumidores (Liu & Li, 2019).

Durante la fase temprana de desarrollo de los productos, se llevó a cabo una serie de concursos creativos con el objetivo de fomentar la participación de un mayor número de individuos en el proceso de desarrollo cultural y creativo. El Concurso de Diseño de Productos Culturales y Propuesta Creativa realizado entre los propios empleados en 2008 y 2009 fue un primer paso en la aproximación del Museo del Palacio a la industria cultural por este tipo de productos (Wang, 2018). Durante este concurso, se recogieron muchas opiniones y sugerencias valiosas para el desarrollo de los productos, que fueron evaluados en cinco aspectos: *extracción de elementos*, *expresividad*, *combinación de colores*, *innovación y operatividad*, y *descripción del texto*. Además, las propuestas creativas fueron revisadas en cuatro dimensiones: *tema*, *originalidad*, *operatividad y detalle*⁴. El concurso demostró el interés del museo en el desarrollo de la industria cultural y creativa centrada en el valor de este tipo de productos, tal como expresan las palabras del entonces vicepresidente, Li Wenru:

Nadie está más familiarizado con la cultura y el arte de la Ciudad Prohibida que los trabajadores de aquí. Todo el personal debe preocuparse por el desarrollo de la industria cultural de la Ciudad Prohibida y del desarrollo de productos culturales. Es nuestro deber y obligación dar a conocer y difundir la cultura de la Ciudad Prohibida.⁵

En 2012, se llevó a cabo la Selección de Reliquias Culturales Favoritas del Museo del Palacio. Esta actividad se consideró una referencia importante para la investigación y el desarrollo de productos culturales. Li y Li (2022) señalan que los productos relacionados con los objetos más destacados de un museo pueden aumentar el valor percibido del producto, lo que a su vez permite incrementar la intención de compra por parte de los consumidores. En este sentido, la selección podría considerarse una estrategia efectiva para el desarrollo de productos culturales que tengan como base la colección de un museo.

Durante la etapa inicial, también se inspiró en gran medida en el Museo Nacional del Palacio de Taipéi, ya que ambos museos comparten el mismo origen. Según Yu (2020), en el año 2013, el Museo Nacional del Palacio de Taipéi lanzó al mercado una cinta de papel con el nombre de “Zhen lo sé”. Este producto fue seleccionado como uno de los diez mejores productos culturales y creativos del año en Taiwán. La cinta tuvo un gran éxito en China continental, llegando a incrementar significativamente su precio y alcanzando ventas superiores. Este éxito sin precedentes motivó al Museo del Palacio de Beijing a explorar activamente el mercado de los productos culturales y creativos. Además, el entonces decano del museo, Shan Jixiang visitó Taiwán con el objetivo de aprender de las experiencias exitosas del Museo Nacional del Palacio de Taipéi⁶. A continuación, se muestra dicha cinta.

4 Más informaciones sobre este concurso en https://www.dpm.org.cn/classify_detail/160070.html

5 Transcripción original de traducción del autor.

6 Shan Jixiang se desempeñó como director del Museo del Palacio de 2012 a 2019.

Tabla 4 Comunicación de la corte Qing como pincel reflejado y tinta del emperador Kangxi



Fuente: Tienda del Museo Nacional del Palacio de Taipéi.⁷

Desde 2012, el decano Shan ha logrado revitalizar el patrimonio cultural del museo al permitir que los objetos y bienes culturales, conservados durante mucho tiempo en el museo, puedan llegar al mundo en forma de productos culturales y creativos (Tu, Liu & Cui, 2019). Desde esta perspectiva, en 2013, se llevó a cabo el Concurso de Diseño Creativo de Productos Culturales, Copa de la Ciudad Prohibida. Su objetivo era fomentar el encuentro y la fusión de la cultura tradicional con la moda contemporánea, bajo el lema “Llevar a casa la cultura de la Ciudad Prohibida”. Se buscaba generar mayor interés y participación del público en los productos culturales de la Ciudad Prohibida en una escala más amplia y profesional, así como crear productos de alta calidad y satisfacer las necesidades culturales, espirituales y materiales del público (Museo del Palacio, 2013).

A partir de entonces, el enfoque del Museo del Palacio ha comenzado a transformarse, lo que difiere de la impresión que tenía anteriormente el público. Progresivamente se lanzaron productos singulares como el abanico plegable “Zhen soy un hombre así” “la etiqueta de equipaje” y “viajar según la providencia”, los cuales lograron amplia popularidad en internet.

7 Museo del Palacio de Taipéi <https://www.npmshops.com/mainssl/modules/MySpace/PrdInfo.php?sn=npmshops&pc=1302000040973&lang&sid=banr20141208#btnInfoNavi4>

Tabla 5 Muestras de productos culturales y creativos del Museo del Palacio.

Viajar por decreto real	Abanico plegable	Soporte para teléfono	Marcador de libro
			
Inspiración del diseño: los talismanes eran símbolos utilizados en la antigua corte imperial para transmitir órdenes, recompensar a los héroes o demostrar la identidad. La implicación de viajar por decreto real es que deseo irme de vacaciones por voluntad del emperador, y nadie puede detenerme.	Este es el memorial que el Emperador Yongzheng otorgó a Tian Wenjing. La frase original dice: "¡Zhen soy un hombre así! ¡Este es mi carácter! ¡Este es mi papel como Emperador! Si ustedes, mis ministros, no me decepcionan, yo tampoco les decepcionaré a ustedes. ¡Animense!" Esto le da a la gente la sensación de que sostener un abanico es ser el emperador.	El eunuco de la Ciudad Prohibida sostendrá tu móvil por ti.	Marcador con imágenes de dibujos animados representando a tres emperadores de la historia china: Kangxi (1654-1722), Yongzheng (1678-1735) y Qianlong (1711-1799). En el cuerpo principal y en la parte inferior del marcador, se emplean fuentes diferentes para las letras, incluyendo la frase 'Zhen lo sé'.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Taobao.

De esta manera, los productos dejaron gradualmente atrás su imagen seria y anticuada, llevando la cultura de la Ciudad Prohibida a los consumidores de una forma más atractiva. Actualmente, estos productos se han convertido en referentes en el mercado de productos culturales y creativos.

En 2014, la cuenta del Museo del Palacio (Taobao) en WeChat publicó un conjunto de fotos dinámicas tituladas “Yongzheng: me siento muy adorable”, las cuales generaron una gran discusión y atención en Internet. Estas fotos están acompañadas por una leyenda de tono alegre que realza la imagen encantadora del personaje representado. Gracias a estas imágenes, no solo se logró atraer mucho tráfico a nivel comercial, sino también fomentar el interés de más personas por la cultura de la Ciudad Prohibida.

Tabla 6 Yongzheng: Me siento muy adorable.



Fuente: Elaboración propia a partir de publicaciones de la cuenta del Museo del Palacio Taobao en la WeChat.

Después de eso, el Museo del Palacio inició activamente su presencia en internet y, bajo la guía de su decano, aceleró la expansión y el desarrollo de productos digitales. Desde 2013, el Museo del Palacio ha avanzado en el desarrollo de aplicaciones móviles, brindando a los usuarios de Internet la oportunidad de conocer la cultura y la historia detrás de la Ciudad Prohibida a través de la tecnología. Según los datos del Museo del Palacio, se ha elaborado la siguiente tabla para visualizar las aplicaciones del museo hasta 2022.

Tabla 7 Lista de Aplicaciones del Museo del Palacio.

	Nombres de app	Año de lanzamiento	Icon
1	Imagen de una bella mujer de Yinzheng	2013	
2	Un Día del Emperador	2014	
3	Fortuna de la Ciudad Prohibida	2014	
4	Palacio Imperial Cada Día	2015	
5	Imagen de la Cena Nocturna de Han Xizai	2015	
6	Vestimenta de los Emperadores de la Dinastía Qing	2015	
7	Salón de Cerámica del Palacio Imperial	2015	
8	Comunidad del Palacio Imperial	2017	
9	Exhibición del Palacio Imperial	2017	
10	Fortuna de la Ciudad Prohibida PRO	2018	
11	Ciudad Prohibida 365	2022	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la página del Museo del Palacio.

Entre estas aplicaciones destacan: “Un Día del Emperador”, una aplicación diseñada especialmente para niños que les permite aprender sobre la vida cotidiana, el trabajo y formas de entretenimiento que tenían los emperadores. La “Exhibición del Palacio Imperial” que recrea una sala de exposiciones en línea disponible las 24 horas, para visualizar el estado original del palacio, exposiciones permanentes y exhibiciones especiales. La aplicación “Vestimenta de los Emperadores de la Dinastía Qing” brinda información sobre la vestimenta y ornamentos de corona de los emperadores que gobernaron durante la dinastía Qing. “Palacio Imperial Cada Día” ofrece una selección diaria de tesoros culturales para explorar los detalles de estas piezas y contextualizar su uso en la vida real. Cada aplicación incluye un resultado de investigación profesional sobre las reliquias culturales de la Ciudad Prohibida. Además de ofrecer interacciones divertidas y amigables para los usuarios, también es una fuente de conocimiento riguroso y exquisito sobre la cultura tradicional. Las apps fortalecen la propiedad intelectual de la Ciudad Prohibida y brindan una base sólida para el desarrollo de productos culturales y creativos en el futuro.

Mientras desarrolla aplicaciones móviles, el museo también dedica mucho esfuerzo en la producción de documentales, obras cinematográficas y televisadas, ofreciendo una amplia gama de géneros que van desde documentales hasta programas de variedades, todos ellos calificados con alta puntuación en la plataforma “Douban”.⁸

Tabla 8 Obras cinematográficas y televisadas producidas por el Museo del Palacio.

Documental					
2005	2012	2015	2016	2017	2020
La Ciudad Prohibida (9.1)	La Ciudad Prohibida 100 (9.4)	El Pasado de la Ciudad Prohibida (7.7)	Reparación de Reliquias Culturales en la Ciudad Prohibida (9.4)	Nueva Historia en la Ciudad Prohibida (8.8)	Maestros en la Ciudad Prohibida (8.7)
Programa de variedades					
2017	2018	2020	2018	2019	2020
Tesoros Nacionales 1 (9)	Tesoros Nacionales 2 (9.1)	Tesoros Nacionales 3 (9.2)	Novedades en la Ciudad Prohibida 1 (8.1)	Novedades en la Ciudad Prohibida 2 (9.4)	Novedades en la Ciudad Prohibida 3 (8.3)

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Plataforma Douban.

⁸ Douban es un sitio de redes sociales chino. Es una base de datos en línea que brinda información sobre libros, películas, televisión, música, juegos, obras de teatro, etc.

Entre 2005 y 2022, el Museo del Palacio lanzó 6 documentales y 6 programas de variedades. Entre ellos, cabe destacar los documentales “Reparo reliquias culturales en la Ciudad Prohibida” y “La Ciudad Prohibida 100”, así como el programa de variedades “Novedades en la Ciudad Prohibida” que han recibido una calificación de 9.4 puntos por los usuarios de su plataforma. La producción de obras de cine y televisión ha brindado al Museo del Palacio la oportunidad de ampliar sus canales de comunicación cultural y atraer a un público más amplio, y difundir su rica cultura y patrimonio a través de las mismas. A su vez, también han colaborado en construir su marca, a enriquecer su propiedad intelectual, y a crear una identidad distintiva en el mercado, lo cual es crucial para la promoción y desarrollo de sus productos culturales.

En 2017, el Museo del Palacio colaboró con el lanzamiento de un producto con la empresa Amazon, en el que cuatro símbolos culturales de la Ciudad Prohibida fueron incluidos en los periféricos Kindle, creando una combinación única de cultura tradicional y vida moderna. A continuación, se muestran los cuatro productos.

Tabla 9 Funda Kindle codesarrollada entre El Museo del Palacio y Amazon.



Fuente: Cuenta de Amazon Kindle en WeChat.

El Museo del Palacio no solo diseña y fabrica de forma independiente productos culturales y creativos, sino que también autoriza los derechos de su propiedad intelectual para que los terceros desarrollen la oferta correspondiente. En los últimos años, el museo ha colaborado con marcas reconocidas como QQ Music, Pechoin (marca de cuidado de la piel), ICBC, Bank of China, entre otras, para generar productos culturales y creativos de alta calidad que reflejan la riqueza de la Ciudad Prohibida. Es digno de mención que, en algunos casos, algunos museos ofrecen productos desarrollados por terceros que pueden no estar directamente relacionados con el museo. Sin embargo, el Museo del Palacio ha enfocado su atención en su propia cultura, historia y colecciones, creando productos únicos con marca y contenido propios y derechos de propiedad intelectual independientes. El camino de los productos culturales y creativos del Museo del Palacio se está aclarando gradualmente, abarcando distintos temas, múltiples campos y una identidad sobresaliente. Hoy en día, se ha iniciado una fase más abierta y libre de exploración y creación, trabajando con empresas orientadas al mercado para desarrollar, producir y comercializar el contenido de la Ciudad Prohibida.

Análisis del rol de los ingresos generados por los productos culturales y creativos

En las últimas décadas, el museo como institución sin fines de lucro ha participado activamente en las operaciones de mercado en un nuevo contexto económico y social, y su enfoque de trabajo también está cada vez más orientado a los visitantes y la comunidad. La creación de la tienda es el resultado de esta tendencia. La razón obedece a que, por un lado, el Estado anima a los museos en esta dirección a través de las políticas culturales que apoyan fuertemente a las Industrias Culturales y Creativas; por otro lado, la necesidad de supervivencia del museo depende cada vez más de su propia gestión y no de la injerencia del gobierno, por lo que los directores se ven orientados a producir cambios profundos en sus estrategias, inclinándose a incorporar actividades de índole comercial.

En un contexto así, los museos entran en un juego económico, guiado por el mercado gigantesco de la industria turística. Con la creciente demanda de consumo de los turistas, tanto internos como extranjeros, el alcance de la oferta de la tienda se expande constantemente. En este sentido, los ingresos por venta de productos culturales y creativos han visto ganancias significativas. Este apartado propone analizar cuáles son las razones para abordar la comercialización de los productos culturales y creativos en el Museo del Palacio; cuáles son sus fuentes principales de ingresos, el rol de los ingresos por la comercialización de los PCC, la forma de generar ingresos por parte de las tiendas del museo.

En China, los museos de propiedad estatal son instituciones públicas sin fines de lucro. Según las Orientaciones del Consejo de Estado sobre la promoción de la reforma de las

instituciones públicas por clasificación (Consejo de Estado, 2011), la estructura institucional del sistema público en China se encuentra dividida en tres categorías principales según sus funciones. En base a ello, se ha elaborado la siguiente tabla.

Tabla 10 Clasificación de las instituciones públicas existentes en China.

Nro.	Objetivos según su función		Ejemplos
1	Dedicarse a funciones administrativas		Administración Estatal para la Regulación del Mercado
2	Dedicarse a actividades de producción y negocios		ej. Editorial
3	Dedicarse a servicios públicos de bienestar	Categoría I Instituciones que prestan servicios públicos básicos de bienestar como la educación obligatoria, la investigación científica básica, la cultura pública, la salud pública y los servicios médicos básicos a nivel de base, y no pueden o no deben asignar recursos al mercado.	Biblioteca pública, escuela secundaria, etc.
		Categoría II Instituciones que prestan servicios públicos de bienestar como la educación superior y la atención médica sin fines de lucro y pueden asignar recursos en parte del mercado.	El Museo del Palacio, educación superior, etc.

Fuente: Elaboración propia según Orientaciones del Consejo de Estado sobre la promoción de la reforma de las instituciones públicas por clasificación.

De acuerdo con la tabla anterior, se puede observar que las instituciones públicas se dividen en tres categorías. Dentro de estas, la tercera corresponde a las instituciones públicas que se dedican a servicios de bienestar, las cuales se subdividen en la categoría I y II. En la categoría I, las instituciones no llevan a cabo actividades comerciales ni cobran tarifas por sus servicios, sino que sus objetivos, alcance de actividades y regulaciones están determinadas por el Estado. En términos de financiamiento, prácticamente todas las instituciones reciben financiamiento completo, lo cual es garantizado por el gobierno. Por ejemplo, las bibliotecas públicas permiten un acceso gratuito a los materiales que conservan.

Las instituciones públicas de la categoría II tienen como principal objetivo proporcionar servicios de bienestar a la sociedad, sin buscar obtener ganancias. Pueden depender en parte de la asignación de recursos a través del mercado en cumplimiento de los objetivos de beneficencia y de conformidad con las leyes, regulaciones y políticas pertinentes. El uso de los ingresos debe estar de acuerdo con las regulaciones nacionales. En cuanto a su financiamiento, la mayoría de las instituciones funcionan con “Asignación del Saldo”, como

es el caso del Museo del Palacio, mientras que solo unas pocas reciben financiamiento completo.

Al mismo tiempo, la clasificación de las instituciones públicas también corresponde a diferentes fuentes de ingresos: las instituciones públicas que reciben financiamiento completo por parte del Estado, cuya cantidad y tamaño están estrictamente controlados; las que cuentan con autofinanciación, disfrutan de múltiples facultades empresariales y pueden llevar a cabo una gestión empresarial; por último, las que reciben Asignación del Saldo, en las cuales el gobierno tiene cierta flexibilidad en la gestión.

El Museo del Palacio tiene capacidad para generar ingresos corrientes por actividades rentables (por ejemplo, a través de exposiciones temporales especiales, guías, etc.), pero no es suficiente para cubrir los gastos recurrentes, y la diferencia en el gasto es mayor que el ingreso y necesita ser subsidiada por el presupuesto estatal. Por ello, el Estado implementa la política de “Asignación de Saldo”. Esto significa que el Estado ofrece fondos limitados para el museo cada año, y la cantidad de vacantes debe ser llenada a través de su propia gestión de operaciones. La política de asignación del saldo “aumenta la presión económica sobre el museo, al tiempo que debilita su dependencia al gobierno y mejora su autonomía, independencia e innovación” (Lu, 2007, p.6). En ese marco, se ha creado un entorno favorable para la gestión legal de las tiendas. Esto ayuda a activar la iniciativa y creatividad del trabajo relacionado con el desarrollo de productos culturales y creativos, estimula la vitalidad del museo y mejora continuamente el nivel y la eficiencia del servicio público.

Las medidas mencionadas anteriormente permiten al Museo del Palacio llevar a cabo actividades comerciales que resulten pertinentes, de conformidad con la ley, garantizando la consecución de los objetivos de bienestar público. Los ingresos de comercialización obtenidos se utilizan principalmente para el desarrollo del bienestar público.

Según el reporte anual del Museo del Palacio del año 2020 (Museo del Palacio, 2021), se ha elaborado la siguiente tabla para visualizar sus distintas fuentes de ingresos.

Tabla 11 Fuentes de ingresos del Museo del Palacio de Beijing.

Tipo de fuente	Descripción
1) Ingresos procedentes de asignaciones del presupuesto público general (Subvenciones financieras)	Fondos obtenidos por el Museo del Palacio del Ministerio de Finanzas
2) Ingresos institucionales	Ingresos procedentes de actividades comerciales, profesionales y actividades auxiliares, tales como ingresos de exposiciones, de la guía profesional, etc. Entre ellos, los fondos que deben ser entregados a la tesorería del Estado o cuenta especial financiera de acuerdo con las regulaciones pertinentes del Estado no están incluidos en los ingresos institucionales.
3) Ingresos operativos	Ingresos procedentes de las actividades contables no independientes del Museo del Palacio, además de las actividades comerciales profesionales y las actividades auxiliares, como los ingresos procedentes de la venta de productos culturales y creativos en consignación, los ingresos procedentes de la autorización de marcas, etc.
4) Ingresos de Unidades Subsidiarias	Rentas pagadas por unidades contables independientes afiliadas a instituciones públicas de acuerdo con las normas pertinentes.
5) Otros ingresos	Los ingresos por concepto de intereses, los ingresos por donaciones, etc.
6) Saldos de consignaciones no financieras	Fondos que utiliza el Museo del Palacio del saldo de créditos no fiscales para suplir el desfase entre ingresos y gastos del ejercicio de acuerdo con la normativa.
7) Remanentes del año anterior	Fondos que no se han completado en el presupuesto de gastos del Museo del Palacio del año anterior y se han trasladado a este año y continúan utilizándose de acuerdo con las normas y objetivos originales.

Fuente: Elaboración propia a partir del reporte anual del Museo del Palacio de Beijing del año 2020.

Los ingresos del Museo del Palacio incluyen: 1) Ingresos procedentes de asignaciones del presupuesto público general (Subvenciones financieras), 2) Ingresos institucionales, 3) Ingresos operativos, 4) Ingresos de Unidades Subsidiarias, 5) Otros ingresos, 6) Saldos de consignaciones no financieras, 7) Remanentes del año anterior. Según la tabla anterior, los ingresos generados por la comercialización de los productos culturales y creativos principalmente se reflejan en los ingresos operativos e ingresos de Unidades Subsidiarias. Siendo que el Museo del Palacio es un museo de propiedad nacional, se aplica la polí-

tica de “Gestión Bi-canal de Cobros y Desembolsos”⁹ según el requisito de Normativa sobre el fortalecimiento de la gestión del presupuesto del Museo del Palacio (Ministerio de Finanzas, 2007). Su principal fuente, el ingreso por venta de boletos de entrada, debe transferirse directamente a la tesorería estatal como ingresos no tributarios. El Ministerio de Finanzas asigna sus gastos sobre la base de un presupuesto detallado elaborado el año anterior. Después de entregar su ingreso más importante por la venta de boletos, las subvenciones son especialmente importantes para la gestión del museo.

En base a los datos de los reportes anuales de los últimos años, se ha elaborado la siguiente tabla para visualizar el valor de cada tipo de ingresos.

Tabla 12 Estadísticas de ingresos del Museo del Palacio entre 2008 y 2022. (Unidad: Diez mil yuanes)

Año	Subvenciones financieras	Ingresos institucionales	Ingresos operativos	Ingresos de las unidades subsidiarias	Otros Ingresos	Saldos de consignaciones no financieras	Remanentes del año anterior	Total	porcentaje de subvenciones
2008	29590.00		5,402.36	3,623.20	553.89			35546.25	83%
2009	31,785.56		6,996.12		135.51			38917.19	82%
2010	30,095.09		6,701.74		907.15			37703.98	80%
2011	32,783.66	5004.02	2574.33		1120.82			41482.83	79%
2012	37,569.40	6104.15	1612.85		1237.60			46524	81%
2013	55520.00	5443.28	1287.86		1976.06			64227.2	86%
2019	88,468.70	22,802.58	9,116.11		6,914.01	9.60		127311	69%
2020	78,179.55	9,566.50	8,459.09		4,375.11	7,734.67	7,005.67	115320.59	68%
2021	56,815.29	8,500.00	1,500.00		11,140.18	26,059.86	7,007.69	111023.02	51%
2022	78,419.14	15,676.18	7,500.00		11,875.69	2,912.42	4,866.42	121249.85	65%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los reportes anuales del Museo del Palacio.¹⁰

Como puede verse en la tabla de arriba, el ingreso de subvenciones financieras fue de 295,9 millones de yuanes en 2008, el 83% de los ingresos totales. Durante el período entre 2008 y 2013, este porcentaje ocupa alrededor de 79%~83%, revelando que el museo dependía en gran medida de las subvenciones financieras. Sin embargo, este porcentaje cayó por debajo del 70% en 2019, por lo que indica que el museo ha comenzado a financiarse

9 La “Gestión Bi-canal de Cobros y Desembolsos o Separación de Cobros y Desembolsos” es un método tomado por el Estado u organizaciones grandes con muchos sectores para que puedan controlar los bienes propios de forma eficiente, a través del uso uniforme, ajuste de excedentes y deficiencias, y maximización del uso de fondos. El ingreso por la venta de boletos de entradas fue parte de los ingresos institucionales del museo antes de 2007.

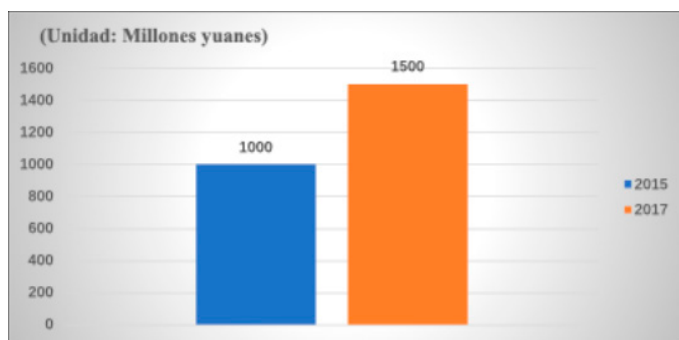
10 La forma en que se edita el reporte anual del Museo del Palacio cambia en los últimos años, y en su sitio web no se publican los reportes anuales correspondientes al período 2014-2019. Además, debido a la pandemia de Covid-19, los datos de 2020 y 2021 se han visto muy afectados, al igual que 2022 también por los controles preventivos. Según el principio de balance fiscal, los ingresos anuales también representan los gastos anuales correspondientes.

de otras maneras. Afectados por la pandemia de Covid-19, los ingresos institucionales y operativos se han visto gravemente afectados, y las subvenciones no se han incrementado en consecuencia. El Museo del Palacio hizo uso del saldo de asignaciones no fiscales para compensar la brecha entre ingresos y gastos. En este sentido, el saldo de asignaciones no fiscales también representa la fuerte capacidad de autofinanciamiento del museo. Aunque el gobierno juega un papel decisivo en el mantenimiento de los museos públicos, la financiación ha sido incapaz de satisfacer las necesidades reales de los museos.

En cuanto al valor específico de los ingresos generados por desarrollo de los productos culturales y creativos, dicho ingreso está distribuido en los ítems: *ingresos operativos e ingresos de unidades subsidiarias*.¹¹ Sin embargo, tal como se muestra en la tabla anterior, los *ingresos de unidades subsidiarias* solo aparecieron una vez en el reporte de 2008. Por lo tanto, el estudio estadístico sobre el ingreso específico de la comercialización de productos culturales y creativos debe realizarse después de que se haya perfeccionado el reporte anual futuro.

Para abordar el valor económico de la comercialización de los productos culturales y creativos, se pueden considerar algunos datos generales proporcionados por los medios oficiales del gobierno. En 2015, momento en que el Museo del Palacio tenía más de 8.700 tipos de productos culturales y creativos, los ingresos por ventas de entradas ascendieron a alrededor de 800 millones de yuanes al año (Administración Estatal del Patrimonio Cultural, 2016). En base a estos datos, se ha elaborado el siguiente gráfico (figura 1) para ilustrar el valor económico de la comercialización de productos culturales y creativos.

Figura 2 Facturación del Museo del Palacio por Desarrollo de Productos Culturales y Creativos en 2015 y 2017.

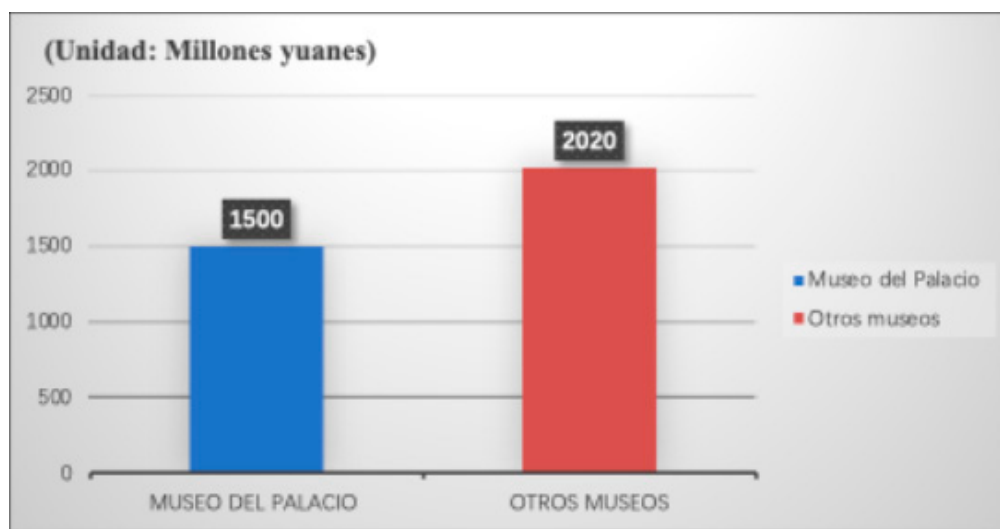


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Administración Estatal del Patrimonio Cultural.

¹¹ Las unidades subsidiarias se refieren a instituciones públicas o empresas que tienen otras conexiones con la institución pública (o unidad principal) además de la conexión de capital. En términos generales, existe una relación de apropiación presupuestaria y una relación de subordinación administrativa entre las instituciones afiliadas y la institución principal; las empresas afiliadas suelen formar parte de la institución principal en la historia, dedicadas a negocios profesionales y sus negocios auxiliares. Posteriormente, debido a diversas razones, se independizó de la institución original y se convirtió en una entidad legal con administración y contabilidad financiera independientes.

En 2015, las ventas de productos culturales y creativos del Museo del Palacio generaron más de 1.000 millones de yuanes, mientras que en 2017 esta cifra aumentó a 1.500 millones de yuanes. Estos datos ilustran el rápido desarrollo de la comercialización de los productos, cuyos ingresos están creciendo constantemente y han superado ampliamente los ingresos por venta de boletas.

Figura 3 Facturación del Museo del Palacio por desarrollo de Productos Culturales y Creativos y su porcentaje en comparación con la de todos los museos chinos.



Fuente: Elaboración propia según datos de los medios.

En 2017, por la comercialización de productos culturales y creativos de los museos chinos se generó alrededor de 3.520 millones de yuanes en ingresos (como se muestra en la figura 2), y la facturación total de los productos culturales y creativos del Museo del Palacio representó casi la mitad de esa cifra (Lu & Le, 2019).

Dado que el Museo del Palacio es una institución sin fines de lucro, el destino de los ingresos comerciales también se encuentra sujeto a las regulaciones y políticas establecidas. El decano Shan Jixiang abordó este tema en un programa que atrajo mucha atención, donde afirmó que el Museo del Palacio es una organización sin fines de lucro y que todos los ingresos se utilizan para el desarrollo institucional y en beneficio de la sociedad (Chinanews, 2018). Por ejemplo, en el año 2019, el museo restauró y produjo tres tipos de artefactos históricos utilizando los resultados de la investigación de archivos y colecciones, y llevó a cabo una subasta benéfica. Se donó un total de 20.05 millones de yuanes, que se utilizaron por completo para proyectos educativos y culturales en áreas empobrecidas. Este ejemplo ilustra cómo los ingresos de una institución sin fines de lucro pueden ser utilizados de manera beneficiosa para la sociedad. Además, en 2019 el museo también lanzó el producto “Gong Xi Fu Cha” en colaboración con el proyecto de alivio de pobreza “Ayuda Oportuna” de la compañía automotriz Geely, para ayudar a la población pobre del condado de Leishan, en la región autónoma de la etnia Miao y Dong en el sureste de Guizhou. Esta inicia-

tiva demuestra que la marca creativa del museo está contribuyendo al desarrollo integral y a la revitalización de las zonas rurales y étnicas de China (Geely, 2020).

El éxito económico del Museo del Palacio se debe en gran medida a su modelo de negocio, lo que tiene un gran valor de referencia para otros museos sin fines de lucro. En el siguiente apartado se presentará su modelo de negocio a través del análisis de sus empresas subsidiarias y colaboradoras.

Análisis del modelo de negocios

El Museo del Palacio empezó a desarrollar productos culturales y creativos a partir de 2008. Durante el proceso innovó constantemente en modelos de desarrollo y amplió los canales de comercialización. A la fecha, se ha formado un patrón de marketing conjunto entre varias plataformas de comercio electrónico, redes sociales, aplicaciones móviles, etc., en tanto que el sitio oficial del museo sirve como vía de entrada principal, promoviendo a su vez la potenciación y transformación de las ventas a través del desvío a otros sitios o plataformas digitales.

En la sección cultural y creativa del sitio web oficial del Museo del Palacio, se puede acceder a 4 entradas de distintas plataformas: Taobao, Tmall¹², JD y Weidian (Tienda en WeChat), que son los principales canales de venta online¹³. A continuación, se muestra la interfaz de interacción de las 4 tiendas.

Figura 4 La interfaz de interacción de entrada de las cuatro plataformas de comercialización de productos culturales y creativos del Museo del Palacio.



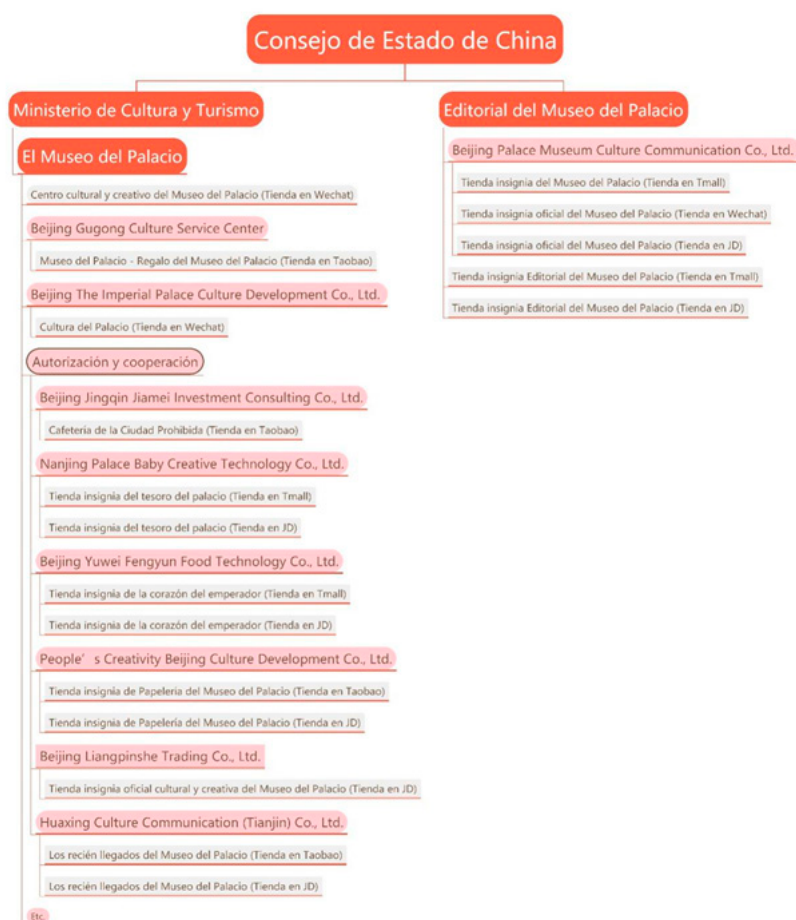
Fuente: Sitio Web Oficial del Museo del Palacio.

12 La similitud entre Tmall y Taobao es que ambos son sitios web de compras de Alibaba. Sin embargo, Tmall es una plataforma de compras B2C (empresa a cliente) profesional construida, por lo que todas las tiendas en Tmall son empresas formales que han pasado la auditoría, es decir, las llamadas “tiendas oficiales” o “tiendas principales”; mientras que Taobao no tiene requisitos especiales para la entrada de comerciantes, siempre que el registrante sea un ciudadano adulto legal. Tanto las empresas como las personas pueden establecer una tienda en Taobao, ya que se orienta a empresas, independientes y clientes.

13 Link de la sección cultural y creativa de la página oficial del Museo del Palacio <https://www.dpm.org.cn/Creative.html>

A pesar de que únicamente se muestran 4 entradas, la distribución de productos culturales y creativos del Museo del Palacio abarca un alcance más amplio que estas tiendas específicas. Según la investigación realizada por el autor, hay al menos 18 tiendas online que venden productos bajo la marca del Museo del Palacio, como se muestra en la figura.

Figura 5 Industria Cultural y Creativa del Museo del Palacio

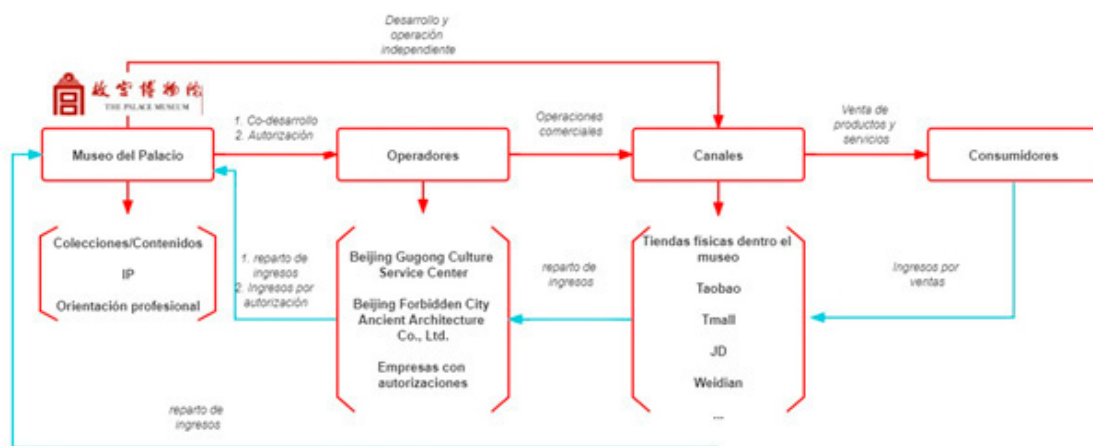


Fuente: Elaboración propia a partir de información de Taobao, Tmall, JD, WeChat, y Plataforma de consulta de información comercial empresarial: Qichacha

Al introducir las letras “el Museo del Palacio” en distintas plataformas de comercio electrónico, aparecen un montón de resultados de distintas tiendas, cada una con sus propios productos especiales y licencias, con distintas posiciones en el mercado. Por ejemplo, en la tienda insignia del corazón del emperador (Tmall/JD) se venden productos de gastronomía, en la tienda principal de papelería del Museo del Palacio (Taobao/JD) se pueden conseguir solamente artículos de librería (cuadernos, postales, etc). En el proceso de transformar productos básicos de carácter simple a productos más complejos y de mayor calidad a través de la creatividad, el museo ha construido su propio territorio empresarial y una cadena industrial abierta e interactiva.

Además, a través de la figura 4, se puede ver que la red comercial del Museo del Palacio es muy amplia: tiene empresas independientes que operan por sí mismas, y colaboradores con los que comparte beneficios. Según datos de la plataforma de consulta de información comercial empresarial, el representante legal actual del museo, Wang Xudong¹⁴ invierte en 2 empresas de propiedad del museo, que son Beijing Gugong Culture Service Center (en adelante, el Centro), y Beijing Forbidden City Ancient Architecture Co., Ltd. A su vez, el Centro como “fuerza principal” ha invertido en 13 empresas que se ocupan de diferentes contenidos de comercialización. Finalmente, el museo posee más del 50% de control sobre 7 empresas y acciones indirectas en 28 empresas. Basándonos en la información anterior, se ha elaborado la siguiente imagen para clarificar la cadena de valor de los productos culturales y creativos.

Figura 6 Cadena de valor de productos culturales y creativos



Fuente: Elaboración propia a partir de la información relevada.

En este contexto, una empresa controlada directamente por el museo o una empresa autorizada por el museo es responsable del diseño, producción y venta de productos culturales y creativos en tiendas físicas ubicadas en las subsidiarias dentro del museo o en tiendas en línea con licencia. El museo proporciona información relevante y orientación profesional necesaria, y finalmente verifica y aprueba el producto. Desde la producción hasta la fijación de precios, todo se basa completamente en el mercado, y las ganancias obtenidas se utilizan para la conservación y restauración del patrimonio cultural. Este tipo de cooperación con empresas orientadas al mercado y la decisión de invertir en empresas conduce a la expansión del territorio comercial y la exploración más amplia del valor derivado de las reliquias culturales del museo. Crear productos de diferentes categorías a través de socios ayuda a mejorar la calidad del producto. Desde esta premisa, diferentes tiendas formarán una competencia eficiente entre sí, lo que favorece el desarrollo óptimo de la marca del Museo del Palacio.

14 Wang Xudong asumió el cargo de director del Museo del Palacio desde el año 2019.

Conclusiones

En la actualidad el desarrollo sostenible de los museos ha sido uno de los temas más discutidos, especialmente en el contexto de la postpandemia. Hasta hace poco tiempo, los museos dependían principalmente de subsidios del gobierno para mantener su funcionamiento, lo cual limitaba en gran medida su propia capacidad de transformación. Sin embargo, con el paso del tiempo, cada vez más museos han comenzado a explorar el desarrollo de productos culturales y creativos como una fuente alternativa de financiamiento.

En este marco, resulta relevante investigar y analizar de manera práctica casos emblemáticos como el del Museo del Palacio de China, a fin de obtener experiencias valiosas e inspiración para la proyección de futuras propuestas en otros museos. En este sentido, este trabajo ha buscado brindar un aporte a la comprensión acerca de la importancia de la oferta comercial de productos culturales y creativos en la tienda del Museo del Palacio en Beijing entre 2008 y 2022, como una fuente válida y alternativa de financiamiento.

Primero, a través de una breve contextualización histórica de más de 600 años, se ha señalado en este trabajo la escala y los recursos que conforman el patrimonio cultural de la Ciudad Prohibida. De este modo, se ha puesto de relieve el papel crucial del Museo del Palacio en dar visibilidad, reconocimiento y difusión a la herencia cultural china, lo cual ha proporcionado una sólida base para el desarrollo posterior de productos culturales y creativos.

Además, se ha analizado la historia del desarrollo de los productos culturales, desde objetos físicos hasta productos digitales y experiencias. En este sentido, se ha considerado el abordaje del modelo de desarrollo independiente hasta los antecedentes de colaboración de marcas, pudiendo reconocer así la amplia variedad de categorías de productos existentes y revelándose gradualmente la importancia de la propiedad intelectual en la comercialización. La historia de la tienda del museo, desde 2008 hasta el presente, también revela las estrategias de desarrollo que se han establecido durante este período para adaptarse a las cambiantes demandas del mercado. Los productos culturales y creativos no se limitan a meras copias de las obras originales que se exhiben o resguardan en el museo, sino que presentan de manera innovadora los resultados de la reciente investigación cultural en China.

Los objetivos principales alcanzados posteriores han sido analizar la importancia de los ingresos por la comercialización de los productos culturales y creativos para el Museo del Palacio; En primer lugar, se ha puesto de manifiesto en el análisis que el posicionamiento y el entorno físico y digital en el que se encuentra ubicado el Museo tienen un impacto significativo en el desarrollo de productos culturales creativos. El Museo del Palacio, como institución pública de bienestar (bajo la categoría II) ostenta una posición especial que

le permite flexibilizar de manera adecuada la gestión de sus propios recursos, lo cual brinda condiciones favorables para la innovación y el desarrollo de productos culturales y creativos.

En tal sentido, se ha constatado que la comercialización de productos culturales y creativos ha constituido una fuente de ingresos crucial para el Museo del Palacio. Estos ingresos no solo contribuyen a la autosostenibilidad del museo, sino que también respaldan su participación en obras benéficas, elevando su prestigio e incidencia en beneficio de la sociedad. El Museo del Palacio no solo vende estos productos en tiendas físicas, sino que también ha incursionado activamente en plataformas de comercio electrónico. Además, ha establecido unidades subsidiarias y colaborado con otras empresas a través de licencias de propiedad intelectual para compensar sus propias limitaciones. Crear productos de diferentes categorías a través de socios ayuda a mejorar la calidad del producto. Desde esta premisa, diferentes tiendas han formado una competencia eficiente entre sí, lo que favorece el desarrollo óptimo de la marca del Museo del Palacio.

Finalmente, cabe señalar que algunas limitaciones y perspectivas que surgen a partir de la realización de este trabajo. Aunque los productos culturales y creativos del Museo del Palacio son actualmente muy populares, no se ha incluido aquí un informe específico sobre sus ingresos, lo cual impide una cuantificación profunda de este aspecto en la investigación. Hoy en día no solo el Museo del Palacio se encuentra desarrollando productos culturales y creativos, sino que otros museos nacionales también participan activamente en este proceso. Sin embargo, el estado de desarrollo de los productos de estos museos no es uniforme. Algunos museos logran generar ingresos a partir de productos culturales que son muy apreciados por el público, sobre todo por los jóvenes, mientras que otros productos pasan desapercibidos. No se ha considerado aquí un análisis de este diferencial ni del impacto que esto tiene en relación con el desarrollo de la oferta que presentan los distintos museos nacionales.

A través del análisis del origen, contexto y dinámica de funcionamiento de la tienda del Museo del Palacio de China, este trabajo ha buscado brindar un aporte a la comprensión de las condiciones, desafíos y posibilidades que brinda el proceso de desarrollo y comercialización de productos culturales y creativos. A partir de los resultados obtenidos y del logro de los objetivos alcanzados se espera que este análisis de caso pueda servir como una posible guía para otros museos, tanto de China como de América Latina y de Argentina en particular. Queda por delante ampliar estas líneas de trabajo generando estudios comparativos que permitan profundizar en el análisis de las estrategias de gestión y de marketing de los productos culturales y creativos de museos e instituciones públicas. Ojalá este trabajo inspire y sea el cimiento para estas u otras futuras investigaciones.

Referencias bibliográficas

- Administración Estatal de Patrimonio Cultural de China, (2019). Manual de operaciones para la autorización de derechos de autor, marcas y marcas comerciales de recursos de colecciones de museos (en pruebas). https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2019-09/25/content_5432923.htm
- Álvarez Domínguez, P., & Benjumea Cobano, J. R. (2011). Aproximación al Museo Contemporáneo: Entre el templo y el supermercado cultural. *Arte y Políticas de Identidad*, 5, 27–42. <https://revistas.um.es/reapi/article/view/146201>.
- Consejo de Estado de la República Popular de China, (2011). 中共中央国务院关于分类推进事业单位改革的指导意见 (Orientaciones del Consejo de Estado sobre la promoción de la reforma de las instituciones públicas por clasificación). http://www.gov.cn/gongbao/content/2012/content_2121699.htm
- Geely, (2021). 吉利控股集团2020可持续发展报告 (Informe de sostenibilidad de Geely Holding Group 2020).
- Johnson, I. (2019, August 7). China abre al público los espacios de la Ciudad Prohibida, que pronto cumple 600 años. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/es/2019/08/07/espanol/china-ciudad-prohibida.html>.
- Le, Y. & Lu, Y. (1 de diciembre de 2019). 故宫一马当先，博物馆文创开发井喷 (La Ciudad Prohibida toma la delantera, los museos explotan activamente el desarrollo cultural y creativo). *China Business Network*. <https://www.yicai.com/news/100421552.html>
- Li, Y., & Li, J. (2022). The Influence of Design Aesthetics on Consumers' Purchase Intention Toward Cultural and Creative Products: Evidence From the Palace Museum in China. *Frontiers in Psychology*, 13, 939403. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.939403>.
- Liu, Y., & Li, Y. (2019). A Study on the Development and Innovation of Creative Products in the Palace Museum. *Journal of Shenzhen University (Humanities & Social Sciences)*, 36(6), 38-45.
- Lu, X. (2007). A study of the Chinese State-owned Museum Funds Sources. Universidad de Jilin.
- Luo, Q. (2002). *La Arquitectura Tradicional de China*. Chen, Gensheng (Trans.). Beijing: Editorial de la Lengua Extranjera.
- Ministerio de Finanzas, (2007). 财政部关于加强故宫博物院预算管理的通知 (Normativa sobre el fortalecimiento de la gestión del presupuesto del Museo del Palacio).
- Museo del Palacio, (2021). 故宫博物2020年度部门决算 (Reporte Anual del Museo del Palacio de Beijing del año 2020). <https://www.dpm.org.cn/Uploads/File/2021/08/10/u6111eaa07fc14.pdf>
- Museo del Palacio. <https://www.dpm.org.cn/>
- Museo del Palacio. (2013). 紫禁城杯” 故宫文化产品创意设计大赛 (Concurso de Diseño Creativo de Productos Culturales “Copa de la Ciudad Prohibida”). https://www.dpm.org.cn/classify_detail/181802.html
- Museo del Palacio. (2015). Resumen de la investigación y desarrollo de productos culturales y creativos. https://www.dpm.org.cn/classify_detail/180051.html
- Oficina Nacional de Estadísticas de China: <https://data.stats.gov.cn/>
- Qichacha: <https://www.qcc.com/>
- Ramírez, E. B. (2015). “Las industrias culturales y creativas” en *Manual Atalaya, Apoyo a la Gestión Cultural*, Cádiz, Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya, cap. 10.1. <https://atalayagestioncultural.org/las-industrias-culturales-y-creativas/>
- Shopgoday: <https://www.shopgoday.com/>
- Sistema de Información del Informe Anual de los museos chinos: <http://nb.ncha.gov.cn/>

- Tmall. (2018). Informe de consumo de productos culturales y creativos de Tmall. https://dt.alibaba.com/page48.htm?spm=a1zar.8197699.0.0.2e9f5994xzSbFM&acm=lb-zebra-227580-1867803.1003.4.1605791&scl=1003.4.lb-zebra-227580-1867803.OTHER_158767319762840_1605791
- Tu, J.-C., Liu, L.-X., & Cui, Y. (2019). A Study on Consumers' Preferences for the Palace Museum's Cultural and Creative Products from the Perspective of Cultural Sustainability. *Sustainability*, 11(13), 3502. <https://doi.org/10.3390/su11133502>
- Wang, Y. (2018). Cuentas de las actividades culturales y creativas del Museo del Palacio. Beijing: People's Publishing House.
- Yu, D. (2020). Análisis y estrategia de marca de La Ciudad Prohibida. Universidad de Valladolid. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/42176>.
- Zhen, X. (2008, April 24). El valor y el estatus de la Ciudad Prohibida (故宫的价值与地位). *Guangming Daily*. https://www.gmw.cn/01gmrb/2008-04/24/content_765705.htm.