



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

Maestría en Administración de Organizaciones del
Sector Cultural y Creativo

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

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

AUTOR: YONGFENG LI

DIRECTORA: DRA. VERÓNICA NOELIA FLORES

Noviembre 2023

Agradecimiento

Quizás seamos la cohorte más singular de la Maestría. Desde el comienzo hasta el fin de la pandemia, este viaje de aprendizaje en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo ha dado un significado excepcional a nuestra vida durante la cuarentena. Agradezco de corazón a todos los profesores y compañeros de la carrera; juntos, hemos compartido un trayecto vital lleno de significado.

Dedico un agradecimiento especial a Carolina Gruffat y Karina Scherer, quienes me aceptaron como estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Nunca imaginé que esta etapa duraría tanto tiempo. Agradezco a mis padres, pues sin su apoyo durante estos cuatro años de estudios hubiera sido difícil llegar hasta aquí.

Respecto de la elaboración y desarrollo del tema de este trabajo de investigación, su versión inicial se remonta al año 2020, y desde entonces ha pasado por numerosas revisiones y correcciones. Aunque tal vez no sea ésta la versión perfecta, sin dudas es fruto del esfuerzo y dedicación que le he brindado. Expreso mi más sincero agradecimiento a todos los profesores que me han ayudado, especialmente a Paulina Seivach, Laura Mendoza. Por supuesto, el mayor agradecimiento es para mi directora, Verónica Flores, quien siempre me ha brindado su apoyo; con ella presente, confío en que este trabajo será excelente.

¡Gracias a todos los que me han acompañado en este proceso desde Argentina y desde China!

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)

Índice

Agradecimiento	1
Introducción: sobre la elaboración del objeto de estudio	4
Capítulo 1. Productos culturales y creativos en el Museo del Palacio: contexto y políticas culturales	19
1.1 Historia del Museo del Palacio	19
1.2 Historia del desarrollo de los productos culturales y creativos	26
1.3 Historia de las políticas culturales	36
Capítulo 2. Comercialización de los productos culturales y creativos en la tienda	42
2.1 Análisis del rol de los ingresos generados por los productos culturales y creativos	43
2.2 Análisis del modelo de negocios	50
2.3 Análisis de visitantes y consumidores	60
Capítulo 3. Gestión de los derechos de propiedad intelectual	69
3.1 Los derechos de propiedad intelectual del Museo del Palacio	69
3.2 Modelo de gestión de los derechos de propiedad intelectual	78
3.3 Desafíos y oportunidades del uso de los derechos de propiedad intelectual	81
Conclusiones	87
Lista de imágenes	91
Referencias bibliográficas	92

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.

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 (Heloïsa & João, 2015). Siguiendo estos lineamientos iniciales, esta tesis tiene como objetivo abordar la comercialización de los productos culturales y creativos del Museo del Palacio de Beijing. Para lograr esto, se propone un enfoque que incluye el análisis de la historia del museo, así como de los productos culturales y creativos que este ofrece. Además, se analizará el papel de los ingresos generados por la tienda del museo; la estrategia de la comercialización; y la cuestión de las propiedades intelectuales del museo y su autorización al tercero al generar nuevas mercancías.

Justificación

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”. Según datos ofrecidos por *The Art Newspaper*, en 2019 el Museo de Louvre en París encabeza en términos de asistencia total con 9,6 millones de visitantes en todo el mundo.¹ En el mismo año, la asistencia total del Museo del Palacio superó por primera vez los 19 millones de visitantes, se puede decir que el Museo del Palacio es uno de los museos con mayor cantidad de visitantes en el mundo.

En términos de productos culturales y creativos, el caso más paradigmático de éxito comercial en Europa es el Museo del Louvre, uno de los museos más antiguos de Francia. En 2014 abrió una tienda en medio de las galerías de exhibición de pintura francesa, en un espacio contiguo a la sala donde se exhibe la obra “La Mona Lisa” de Leonardo da Vinci, uno de los íconos culturales del museo. Actualmente esta institución cuenta con seis tiendas, además de una boutique temporal en la Cour Napoléon, cerca de la Pirámide, con el objetivo de convertirse en un “escaparate” disponible para la mayoría de los visitantes, debido a su ubicación privilegiada (Albuquerque & Delgado, 2015). Además del circuito de tiendas del Museo de Louvre, 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

¹ En la encuesta de *The Art Newspaper* no está incluido el Museo del Palacio de Beijing debido a que se lo considera como un sitio histórico a dicho museo.

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.

Este trabajo busca generar un aporte a este campo de discusión, siendo además, una oportunidad para el autor de aplicar los conocimientos de administración cultural aprendidos en la Maestría analizando el caso de uno de los museos más famosos en China, con el fin de comprender y promover la cultura china, y de acercarse más al conocimiento de su desarrollo futuro.

Planteamiento del problema

Las fuentes de ingreso tradicionales de un museo son relativamente limitadas; las más comunes son los subsidios gubernamentales, las donaciones de la comunidad y de diversas fundaciones privadas. Si bien algunos museos venden los tickets de entrada o poseen proyectos rentables vinculados a la difusión del patrimonio cultural, el atributo de institución sin fines lucrativos los afecta en gran medida y restringe su capacidad de desarrollo económico.

Además, el financiamiento tradicional no es suficiente para cubrir todos los gastos del museo en la mayoría de los casos. Esta situación se intensificó mucho más durante la pandemia del Covid-19. En 2020 y 2021, muchos museos permanecieron cerrados, lo cual causó cancelaciones de programas y exposiciones, reducción temporal de empleados, riesgos financieros, etc. Según el Informe Mundial de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (en inglés, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, en adelante UNESCO) sobre la situación de los museos en su web:

En 2020, los museos permanecieron cerrados una media de 155 días, y desde principios de 2021, muchos de ellos han tenido que volver a cerrar sus puertas, lo que ha provocado, en promedio, un descenso del 70% en la asistencia y una disminución de entre el 40 y el 60% en los ingresos en comparación con 2019.

A raíz del impacto de la pandemia, muchos museos han experimentado pérdidas dramáticas de ingresos, lo cual se refleja en el deterioro de la capacidad y de sus recursos para buscar nuevos esquemas y oportunidades de financiamiento innovadoras. Según el informe NEMO (2021), al solicitar fuentes de financiación alternativas, no vinculadas al apoyo estatal, el 50% de los museos respondió que no había considerado buscar fuentes alternativas de financiamiento; mientras que otra parte sostuvo que lo habían intentado pero que aún no lo habían conseguido. Esto pone de manifiesto la necesidad de fuentes adicionales de ingresos para los museos.

En China, según la *Normativa sobre Apertura Gratuita de Museos Nacionales y Pasillos Memoriales* del 2008, los museos públicos, los pasillos memoriales y los espacios de educación de patriotismo nacional, administrados por el Departamento de Patrimonio Cultural en todos los niveles en todo el país, deben estar abiertos al público de forma gratuita. Sin embargo, los edificios históricos y sitios arqueológicos no estarán abiertos al público de forma gratuita por el momento.² A partir de entonces, los costos para mantener la apertura gratuita están incluidos en el presupuesto financiero gubernamental y garantizados de manera efectiva.

Con la implementación gradual de la política de entrada gratuita, los museos chinos

² En dicha normativa se menciona que, se implementarán políticas preferenciales como la reducción y exención de tickets para grupos especiales como menores de edad, ancianos, militares en servicio activo, discapacitados y grupos de bajos ingresos. Para exposiciones especiales (o temporales) organizadas por museos, pasillos memoriales de acuerdo con operaciones orientadas al mercado, el precio de la entrada se puede determinar de acuerdo con la situación real.

han comenzado a depender demasiado de los subsidios gubernamentales y no tienen vitalidad para generar ingresos. Sin embargo, dado que los subsidios gubernamentales han disminuido año tras año por la pandemia, esto ha llevado a que los museos solo puedan lograr una supervivencia básica y no puedan obtener un mejor desarrollo. Tal como plantea Rubio (2013), la mayoría de los bienes del patrimonio histórico son de carácter público o semipúblicos, siendo tutelados, suministrados y sostenidos económicamente por el Estado. Esta intervención estatal en el patrimonio histórico y cultural limita el acceso de los museos a los mercados culturales y creativos, y justifica que la comercialización de los productos culturales y creativos en la tienda no genera ingresos significativos y así mantenerlos económicamente. Sin embargo, con el auge de las compras por internet y la promoción de políticas en favor de las Industrias Culturales y Creativas, la forma de manejar y pensar estas instituciones también ha cambiado. Según las palabras de Kotler,

Todas las organizaciones deben afrontar cambios en su entorno y vigilar cuidadosamente tanto las amenazas como las oportunidades. Los museos se están topando con múltiples problemas relacionados con las condiciones cambiantes. Uno de ellos deriva del actual entorno financiero, caracterizado por el crecimiento incesante de los costes operativos y el estancamiento relativo de los ingresos.

Una segunda cuestión entronca con la creciente competencia por los públicos, competencia entre un número creciente de proveedores de actividades de ocio que se afanan por captar el tiempo libre de las personas cada vez más reducido.

Y un tercer problema surge cuando las misiones de los museos chocan con las fuerzas del mercado. El tema de los públicos es especialmente crítico. En la competencia por los públicos, los museos deben enfrentarse con los comportamientos relacionados con el ocio doméstico (ver la televisión, jugar con el ordenador, leer un libro), con otras actividades de ocio (salir de compras, ir al cine, o a espectáculos deportivos, pasear), con otras actividades culturales (teatro, conciertos) y con otros museos.

Los museos deben crear audiencias atrayendo a nuevos visitantes, especialmente de los grupos más desatendidos; preservando los públicos ya existentes y animándolos a adoptar una actitud más activa, y proporcionando exposiciones y otras ofertas atractivas y de calidad. (Kotler, 2001, p. 85).

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, la pandemia no solo representa una crisis, sino también un “nodo” crítico que impulsa la transformación de los museos hacia la comercialización. Los museos deben plantearse nuevas maneras para sobrevivir y competir en el concurrido mercado del ocio cultural. Las ofertas del museo se han presentado en el mercado por considerable tiempo. Cabe preguntarse si en los museos como instituciones sin fines de lucro, desarrollar y comercializar productos culturales y creativos es un buen método, tanto para beneficiarse en términos de financiamiento complementario como para la difusión y protección de la cultura, Cómo desarrollar sus productos culturales de manera viable y exitosa, será un trabajo primordial de los museos en la era postpandemia.

Objetivos

Esta tesis propone los siguientes objetivos:

Objetivo General:

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.

Objetivos Específicos:

1. Contextualizar la emergencia del Museo de Palacio de China, su historia y su patrimonio cultural, así como la trayectoria del desarrollo de los productos culturales y creativos en el marco de las políticas culturales más relevantes.
2. Analizar el rol de los ingresos por desarrollo de productos culturales y creativos dentro del sistema de financiamiento del museo y su modelo de negocio, considerando las nuevas prácticas de consumo en el público visitante, especialmente de los jóvenes en el mercado cultural.
3. Indagar en la problemática de la propiedad intelectual del museo, la gestión de autorización de la P.I. al desarrollar los productos culturales y creativos, y la P.I. como principal aporte.

Hipótesis

Se considera como hipótesis de trabajo que el desarrollo y comercialización de productos culturales y creativos ayudará a los museos a prosperar, promoverá la divulgación

y la protección de la cultura, así como el desarrollo social y económico general.

Marco teórico

En el presente trabajo se analiza la comercialización de los productos culturales y creativos en la tienda del Museo del Palacio en China, centrándose en los siguientes conceptos clave. Las definiciones y estudios correspondientes servirán como referencia de marco y línea de pensamiento. En los distintos capítulos de la tesis se irán profundizando según los datos y las prácticas de análisis de los materiales de investigación.

Museo

Según la definición del Consejo Internacional de Museos (por sus siglas en inglés, ICOM) publicada en el glosario del Código de Deontología del ICOM (2013):³

Un museo es una institución sin fines lucrativos, permanente, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y expone el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y su medio ambiente con fines de educación, estudio y recreo.

La característica de ser una institución “sin fines de lucro” a menudo se considera una característica central de los museos, el factor fundamental que los distingue de las instituciones comerciales de entretenimiento. En la definición, el atributo no lucrativo ocupa una posición destacada antes que los demás, resaltando su enfoque en el propósito cultural y educativo en lugar de las ganancias económicas.

Instituciones sin fines de lucros

Es relevante subrayar que el carácter “sin fines de lucro” de los museos no implica una limitación en su impulso progresista. Ser “sin fines de lucro” es un estado fiscal, no un modelo de negocio, y la generación de ingresos es fundamental para la salud financiera de las organizaciones culturales (Sotheby's Institute of Art, 2019). Las organizaciones sin fines de lucro reflejan esta situación en su estado fiscal, lo que significa que no están obligadas a pagar impuestos corporativos sobre sus ingresos, lo que a menudo las hace denominarse “sin fines de lucro”.

Si se utiliza de manera razonable el mecanismo del mercado y se destinan las

³ Esta definición fue establecida y sigue vigente según los Estatutos del ICOM aprobados por la 22ª Asamblea General en Viena (Austria) el 24 de agosto de 2007.

ganancias a la protección, investigación, exhibición y otros campos, se puede lograr una mejor sostenibilidad de los museos. Como señala Maglieri (1998), estas organizaciones se centran en objetivos sin fines de lucro, pero su impacto económico puede ser significativo, especialmente en términos de prestación de servicios. Sin embargo, aún se escuchan voces contrarias y reticentes a valorar y analizar la cultura, acto creativo del ser humano, desde una visión económica (Rubio, 2013). Para muchos profesionales que trabajan en el museo, el mundo de los museos parece no tener vínculo alguno y no deber considerar lazo alguno con nada de lo que atañe al mercado, las ganancias e incluso el dinero (Mairesse, 2013). “Los partidarios de la “pureza de la cultura” denuncian la invasión comercial que afecta los museos y las exposiciones y que, a largo plazo, amenaza con pervertir los objetivos fundamentales de estas manifestaciones culturales” (Bayart y Benghozi, 1993, p.35). Ante esta discusión, vale la pena preguntarnos cuál es la razón de existencia de una tienda en un museo, y su rol.

Fig. 1 Modelo de insumos-estrategias-valores-productos-impactos.

Insumos	Museo	Valores	Productos	Impactos
Fondos Personal y recursos humanos	Misión Colección Estrategia orientada Sistema de partes interesadas Cultura institucional Políticas de audiencia	Valor cultural Valores sociales - educativo - de conexión - de experiencia Valor económico	Exposición de acceso Página web Proyectos digitales Proyectos a distancia Actividades de educación Cafetería Biblioteca Comunicación Espacios Servicios de atención Etc.	Impactos sociales -personales -sociales -culturales Impactos económicos Impactos ambientales

Fuente: Elaboración propia a partir de *The Learning Museum Network Project*. P14.

Según el modelo de insumos-estrategias-valores-productos-impactos del museo, hasta cierto punto, los museos tienen similitudes con las empresas que necesitan insumos (fondos) para cumplir las misiones generando servicios y/o productos. La diferencia es que los museos ponen más interés en sus valores sociales y culturales y no esperan un impacto económico significativo por su identidad de sin fin de lucro.

Industrias Culturales y Creativas

Tradicionalmente, las actividades organizadas por los museos no tienen mucho que ver con las Industrias Culturales y Creativas debido a que el objetivo principal de ellos es la recolección, preservación, exhibición y explicación de objetos históricos y artísticos para que el público pueda aprender y apreciar su valor histórico, cultural y artístico, estas

actividades suelen ser sin fines de lucro y tienen como objetivo proporcionar valor educativo, cultural y social en lugar de beneficios comerciales. Según la definición de la UNESCO (2020), las Industrias Culturales y Creativas “son los sectores de actividad que tienen como objeto principal la creatividad, la producción o reproducción, la promoción, la difusión y la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial”.

Sin embargo, con el tiempo, los museos también han comenzado a darse cuenta de los beneficios de colaborar con las Industrias Culturales y Creativas para su desarrollo y sostenibilidad. Algunos museos han comenzado a organizar actividades relacionadas con la industria creativa, como el desarrollo de productos culturales y creativos. Estas iniciativas no solo atraen a más visitantes, sino que también proporcionan ingresos adicionales al museo. Así, es importante resaltar que los museos, como parte de la industria del arte visual, se integran en las Industrias Culturales y Creativas.

Políticas Culturales

Un entorno favorable en las Industrias Culturales y Creativas ayuda a establecer políticas culturales adecuadas. Al mismo tiempo, estudiar las políticas culturales ayuda a promover el desarrollo de las ICC. Según las palabras de Santillán (2019):

Las políticas culturales son un conjunto de intervenciones, acciones y estrategias que distintas instituciones gubernamentales, no gubernamentales, privadas, comunitarias, etc. ponen en marcha con el propósito de

- Orientar el sentido de las mismas hacia la concreción de determinados objetivos de desarrollo o proyectos de vida y no otros;
- Satisfacer las necesidades y aspiraciones culturales, simbólicas y expresivas, de la sociedad en sus distintos niveles y modalidades.

En China, el Consejo de Estado, la Administración Estatal del Patrimonio Cultural, entre otras instituciones gubernamentales se encargan de establecer políticas culturales del sector cultural y creativo. Desde explorar las políticas culturales hasta fortalecerlas significativamente, estas políticas han establecido gradualmente cómo los museos, como organizaciones sin fines de lucro, pueden participar en la operación del mercado a través de productos culturales y creativos. La orientación adecuada también ayuda en la tarea de diseñar productos culturales y creativos que satisfagan las necesidades del público.

Productos culturales y creativos

Un producto cultural y creativo constituye una mercancía en las industrias culturales y creativas. Su cadena de valor puede representarse mediante un esquema gráfico vertical, siguiendo la metáfora del río planteada por Ramírez (2015), tal como se muestra en la figura 2. El flujo de valor va desde el monte (las materias primas) hacia el valle (la comercialización y el consumidor), generando una escalera similar de división del trabajo para obtener la máxima comercialización y rentabilidad de los contenidos culturales.

Fig. 2 Las fases productivas de las Industrias Culturales.



Fuente: Manual Atalaya, Apoyo a la Gestión Cultural.

La generación de los productos culturales y creativos del museo también coincide con esta metáfora. Primero, las personas generadoras de bienes simbólicos, auténticos núcleos de cultura diseñan y crean el modelo de un producto de alto valor agregado basado en el conocimiento, las habilidades, el talento y la acumulación cultural. Luego, mediante el desarrollo y la aplicación de los derechos de propiedad intelectual y el uso de tecnología moderna, los productores o el propio museo invierten capital en determinadas creaciones para asegurar su reproducción y posibilitar su difusión masiva acompañando con estrategias de difusión y marketing. Finalmente, los consumidores seleccionan cada creación cultural disponiendo de su presupuesto y preferencia, así como de la información y asequibilidad en las tiendas físicas u online.

La tienda comercial de museo

La tienda del museo es un lugar donde se realizan las actividades comerciales con el fin de obtener ingresos y ampliar los programas relacionados con la misión, hasta la participación de los visitantes y el alcance educativo a través de los productos, programas y experiencias de la tienda. “La primera tienda de museos fue establecida por el Museo Metropolitano de Arte de Nueva York en 1908” (Weisbrod, 1988, p. 109). Hoy en día, el ámbito de negocio de una tienda del museo es cada vez más amplio que está en creciente expansión y clara tendencia a ocupar el mercado. Según Olga et al. (2018), en el pasado la tienda del museo era considerada un negocio marginal y no se le prestaba suficiente atención. Solía estar ubicada en zonas pequeñas y oscuras, con un surtido de productos limitado a publicaciones, láminas y postales simples que reproducían las obras de arte de la exposición. Esta falta de atención se debió a la falta de reconocimiento del importante papel económico de las tiendas, así como al papel social de los productos culturales y creativos.

Como una parte integrante del museo, la tienda debe cumplir las siguientes 4 bases.

1. La tienda, como el resto de los servicios que ofrece el museo, debe velar por el cumplimiento de la misión y objetivos de este.

2. Si se considera el museo como un producto, la tienda se sitúa al nivel del producto aumentando aquello que el visitante no espera o supera sus expectativas y que, por tanto, distingue a un museo de otros.

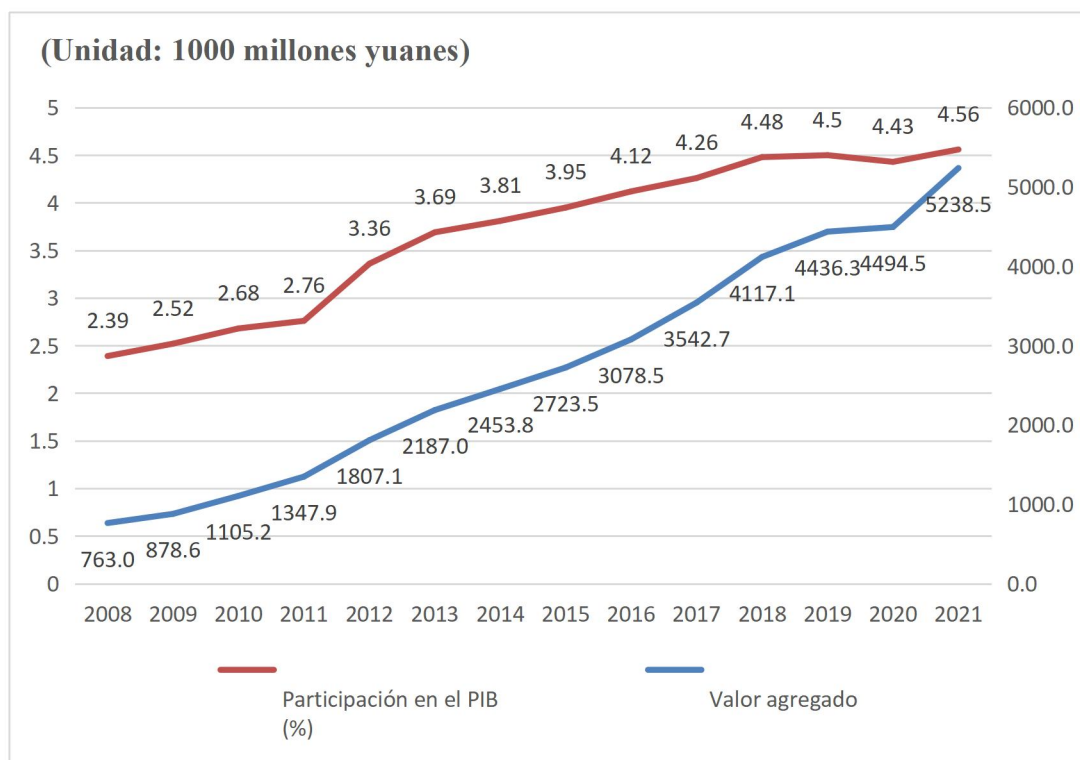
3. La tienda debe contribuir a que el visitante prolongue el recuerdo de su experiencia placentera en el museo, reforzando la imagen de marca de la institución, su identidad.

4. La tienda debe contribuir no solo a mejorar los ingresos sino a incrementar la satisfacción del visitante ya que el recuerdo del museo permanezca en el exterior el mayor tiempo posible. (EVE Museos e Innovación, 2014).

Economía de la cultura

La economía de la cultura en China ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años. El valor agregado de la industria cultural y relacionada ha aumentado de 763 mil millones de yuanes en 2008 a 5.238,5 mil millones de yuanes en 2021. Además, su participación en el Producto Interior Bruto (PIB) ha aumentado del 2.39% en 2008 al 4.56% en 2021.

Fig. 3 Valor agregado y participación en el PIB de la industria cultural y relacionada en todo el país.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de China Statistical Yearbook on Culture and Related Industries.⁴

Estos datos reflejan el papel cada vez más importante que la industria cultural y relacionada está desempeñando en la economía de China. En lo que respecta a los museos chinos, como parte de las Industrias Culturales y Creativas, también pueden buscar hacer una contribución positiva al PIB del país. Una forma importante de hacerlo es a través de su participación en la competencia del mercado con sus productos culturales y creativos.

La comercialización de los productos culturales y creativos en la tienda del museo no solo genera ingresos, sino que también les proporciona impulso para el desarrollo sostenible. El análisis del valor económico de estos productos ayuda a evaluar la eficiencia económica y el valor social de los museos, a la vez que les brinda orientación y apoyo para desarrollar estrategias de desarrollo más prospectivas y sostenibles.

En una tienda de un museo, se entrelazan los productores, la infraestructura, los clientes, la oferta, los ingresos, entre otros elementos. Con el propósito de profundizar en el análisis del papel económico de la tienda en el contexto del museo, se emplea el modelo de negocio que "describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor"

⁴ La industria cultural y relacionada se refiere a las Industrias Culturales y Creativas en este contexto, los valores representados en la figura son valores corrientes.

(Osterwalder & Pigneur, 2011, p.14) para establecer conexiones, clarificar la forma en que la tienda genera ingresos y definir los elementos estratégicos que impulsan su funcionamiento. El Modelo de Negocio está integrado por 9 módulos: 1) Propuesta de Valor, 2) Segmento de Clientes, 3) Canales, 4) Relaciones con los Clientes, 5) Fuentes de Ingresos, 6) Recursos Clave, 7) Actividades Clave, 8) Alianzas Clave, y 9) Estructura de Costos.

Propiedad Intelectual

Con el vigoroso desarrollo de las Industrias Culturales y Creativas en los últimos años, la protección de la propiedad intelectual se ha vuelto un tema cada vez más prominente, según la definición de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) (2016):

Por “P.I.” se entiende en términos generales, toda creación del intelecto humano. Los derechos de P.I. protegen los intereses de los innovadores y creadores al ofrecerles prerrogativas en relación con sus creaciones (p.3).

Bajo el esquema, la propiedad intelectual puede dividirse en dos aspectos: la propiedad industrial y el derecho de autor, que son los activos principales de las empresas y creadores del sector cultural y creativo. Una vez que una obra o producto adquiere popularidad, su titular podrá obtener beneficios continuos gracias a los derechos que le otorgan, lo que refleja la alta valoración adicional de la P.I. Sin embargo, la protección de la propiedad intelectual plantea una serie de cuestiones que requieren atención especial.

Varios estudios de la OMPI han puesto de manifiesto que las Industrias Culturales y Creativas contribuyen considerablemente a las economías de los países en desarrollo. Sin la protección del derecho de autor ni de los derechos conexos, los beneficios económicos de estas obras no siempre se quedarían en el país en el que tienen su origen ni volverían a él. Por consiguiente, la protección del derecho de autor y los derechos conexos cumple el doble objetivo de preservar y desarrollar la cultura nacional y brindar un instrumento para la explotación comercial en los mercados nacionales e internacionales. (p.32).

Por otro lado, el avance tecnológico y la facilidad de compartir y copiar contenido en la era digital han generado problemas relacionados con la piratería y la violación de derechos de autor. Esto ha llevado a una serie de desafíos y oportunidades.

Propiedad Intelectual del museo

El museo, como una institución encargada de preservar el patrimonio cultural, está intrínsecamente vinculado a una amplia gama de propiedad intelectual. Según la idea de Pantalony (2003), los museos poseen o administran los seis tipos de P.I.: Derecho de autor; Marcas; Patentes y secretos comerciales; Nombres de dominio y otras formas de identificación de la titularidad en las redes sociales; Diseños industriales. En la actualidad, los museos están participando cada vez más en el mercado económico, lo que los lleva a aumentar sus esfuerzos en la protección de sus propiedades intelectuales e incluso a gestionarlas para su posible uso por terceros como intermediarios. De acuerdo con la idea de Wang (2016), los resultados logrados a través del tiempo, el esfuerzo y los recursos financieros invertidos por los museos pueden ser copiados y utilizados a un costo más bajo e incluso sin costo alguno si no se cuenta con una adecuada protección de propiedad intelectual. Por ello, los museos deben gestionar su propiedad intelectual, desarrollarla y utilizarla para obtener beneficios económicos, protegiéndola durante su gestión para que agregue valor. De acuerdo con este punto de vista, llevar a cabo la autorización de propiedad intelectual de los productos de la cultura y creatividad es una medida importante para proteger los intereses económicos de los museos.

Metodología

Diseño de investigación

Hasta el momento, debido a que los artículos escritos en español vinculados directamente a los productos culturales y creativos de la tienda del Museo del Palacio de China son aún muy escasos, este trabajo propone cubrir esta área de vacancia mediante la elaboración de un estudio de caso con un enfoque de carácter exploratorio y cualitativo que emplea un diseño retrospectivo basado en la recolección de datos, el análisis de la contextualización y contenidos.

En relación con los materiales de investigación, se han relevado fuentes primarias y secundarias. Los documentos escritos e imágenes sobre la historia del museo, las reservas del patrimonio cultural, la trayectoria de desarrollo de los productos culturales y creativos se obtendrán a través de la información ofrecida principalmente en la página web oficial del Museo del Palacio (<https://www.dpm.org.cn/Home.html>). Además, se han analizado los documentos de las políticas culturales y del marco jurídico correspondiente, los cuales se

encuentran disponibles en las páginas web oficiales de las autoridades, tal como el Consejo de Estado (<http://www.gov.cn/zhengce/index.htm>), y la Administración Estatal del Patrimonio Cultural de China (<http://www.ncha.gov.cn/>) etc. Además, al analizar la economía de la tienda y su modelo de gestión, los reportes de las principales plataformas de venta, tales como Tmall, sirven como un aporte complementario importante.

En cuanto a las fuentes bibliográficas, se han relevado artículos académicos y libros especializados en la temática, publicados en español, inglés y chino. Cuando se trata de documentos de políticas culturales y de marcos jurídicos que solamente se aplican en China, vale decir que el autor los ha traducido del chino al español.

Viabilidad de la investigación

El Museo del Palacio es uno de los mejores museos en la gestión de su tienda comercial gracias tanto a su patrimonio cultural como a su valiosa historia sociocultural. En términos del acceso a los materiales de investigación, las fuentes escritas e imágenes relevadas provienen del museo en sí mismo, los institutos académicos, las plataformas de venta online y los estudios de los investigadores particulares, etc. El conocimiento y dominio de los idiomas español, inglés, y chino (nativo) que el autor posee, al dedicarse al oficio de la traducción, han vuelto factibles la lectura y análisis de las fuentes primarias y secundarias.

Además, vale destacar que el autor tuvo la oportunidad de visitar el Museo del Palacio en 2019 y de relevar las características de la tienda del museo. Durante el período de estudio de la maestría y de trabajo como traductor e intérprete en una empresa china en Argentina, el autor ha tenido la oportunidad de visitar diversos museos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Al tiempo que buscaba conocer la historia y el patrimonio cultural de cada sitio, también investigó la oferta de contenidos y productos en sus tiendas. Estas experiencias han resultado útiles y significativas para afirmar el conocimiento específico de estos sitios, así como para dar factibilidad a la realización del proyecto.

Capítulo 1. Productos culturales y creativos en el Museo del Palacio: contexto y políticas culturales

El Museo del Palacio establece una conexión fuerte entre los productos culturales y creativos y su institución, no solo a través de su marca comercial en los productos, sino también mediante la información transmitida de manera visual e implícita. En tanto que la viabilidad de estos productos como mercancías comercializables mejora constantemente, el museo presta mayor atención a su marketing de contenidos. Con ello, su marca se ha convertido en una de las más reconocidas entre todos los museos chinos.

El éxito de la comercialización de los productos culturales y creativos del Museo del Palacio se debe en gran medida a su rica historia, a su relevancia en la preservación del patrimonio cultural chino, así como a las políticas culturales que han impulsado el crecimiento de las Industrias Culturales y Creativas en la República Popular China. Según Álvarez Domínguez & Benjumea Cobano (2011), “el estudio de una institución cultural que se integra en la sociedad actual ha de comenzar inevitablemente por el conocimiento de su historia” (p.28). Por lo tanto, en este capítulo se traza un breve recorrido histórico, tanto del museo como de los productos, y se presentan algunas de las políticas culturales de mayor relevancia para contextualizar el caso.

1.1 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.

De 1406 a 1924: el tiempo de la Ciudad Prohibida

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).

De 1925 a la actualidad: el desarrollo del Museo del Palacio

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 total,⁵ 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 Palacio,⁶ 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.

⁵ 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.

⁶ 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 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 UNESCO.⁷ 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.

Distribución espacial de la Ciudad Prohibida

En cuanto a sus dimensiones, la Ciudad Prohibida tiene una longitud de 961 metros de norte a sur y un ancho de 753 metros de este a oeste, con una superficie total de aproximadamente 725.000 metros cuadrados, de los cuales 155.000 metros cuadrados son área de construcción (Britannica, 2013). Todo el espacio construido tiene forma rectangular y está rodeado por una muralla de 12 metros de altura y una longitud de 3400 metros, así como por un foso de 52 metros de ancho. Esta combinación de estructuras forma un complejo fortificado sólido. A continuación, se muestra un esquema panorámico de la Ciudad Prohibida.

⁷ Lista del Patrimonio Mundial <https://whc.unesco.org/es/list/>

Fig. 4 Panorama de la Ciudad Prohibida.⁸

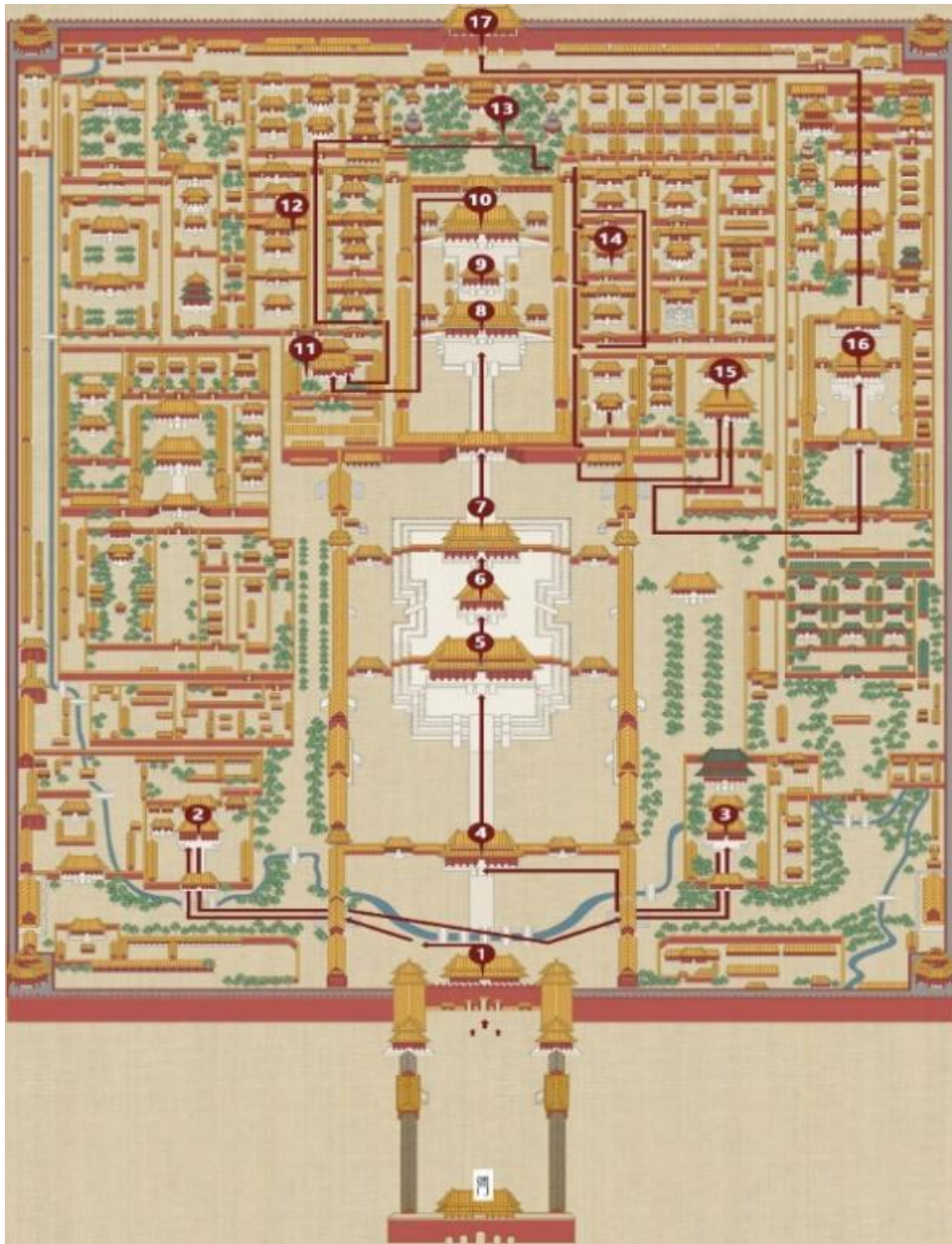


Fuente: El Museo del Palacio.

En relación con la distribución espacial, esa trata de un complejo compuesto por la Corte Anterior que se encuentra en la parte frontal, y el área residencial situada en la parte trasera. En la época imperial, la Corte Anterior se utilizaba para la administración política y área de gobierno del emperador y el área posterior era el lugar de residencia y recreación del monarca y su familia. Desde 2011, el Museo del Palacio ha implementado un recorrido unidireccional que comienza en el sur y termina en el norte, con la Puerta Wumen como entrada única y la Puerta Shenwumen o Puerta Donghuamen como salida después de la visita. A continuación, se presenta un plano de las áreas y pabellones principales de la Ciudad Prohibida.

⁸ Panorama Digital de la Ciudad Prohibida <https://pano.dpm.org.cn/>

Fig. 5 Plano de la Ciudad Prohibida⁹



Fuente: El Museo del Palacio.

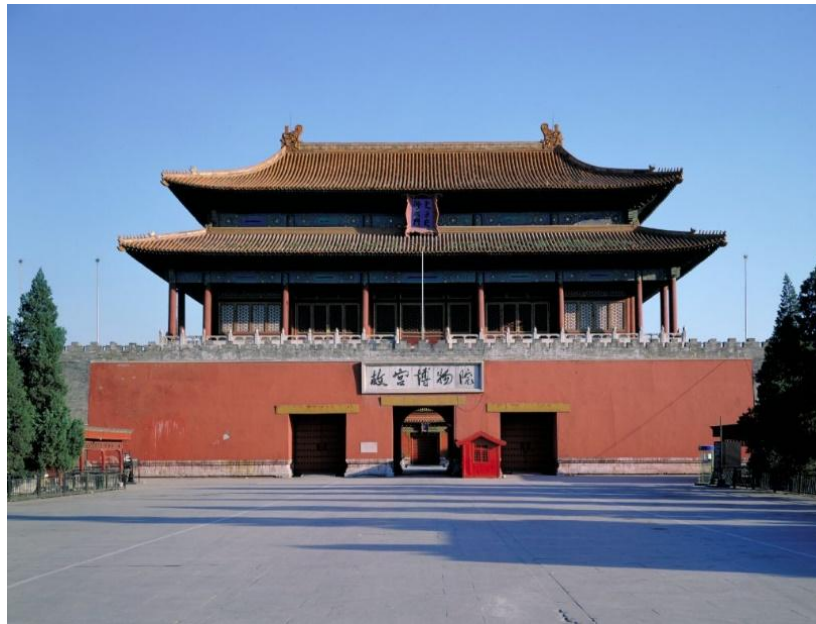
⁹ La numeración corresponde a las siguientes referencias: 1. Puerta *Wumen* (Puerta Sur/Puerta del Mediodía) 2. Salón *Wuyingdian* (Salón de la Eminencia Militar) 3. Salón *Wenhuedian* (Salón de la Gloria Literaria) 4. Puerta *Taihemmen* (Puerta de la Suprema Armonía) 5. Salón *Taihedian* (Salón de la Suprema Armonía) 6. Salón *Zhonghedian* (Palacio de la Armonía Suprema) 7. Salón *Baohedian* (Palacio de la Armonía Preservada) 8. Palacio *Qianqinggong* (Palacio de la Pureza Celeste) 9. Salón *Jiaotaidian* (Salón de la Unión) 10. Palacio *Kunninggong* (Palacio de la Tranquilidad Terrestre) 11. Salón *Yangxindian* (Salón de Cultivo Mental) 12. Palacio *Xiliugong* (Palacio Oeste) 13. Jardín Imperial 14. Palacio *Dongliugong* (Palacio Este) 15. Salón *Zhongbiaoguan* (Salón de Relojes) 16. Palacio *Ningshou* 17. Puerta *Shenwumen* (Puerta de la Divina Armonía).

Fig. 6 Puerta Wumen



Fuente: El Museo del Palacio.

Fig. 7 Puerta Shenwumen.



Fuente: El Museo del Palacio.

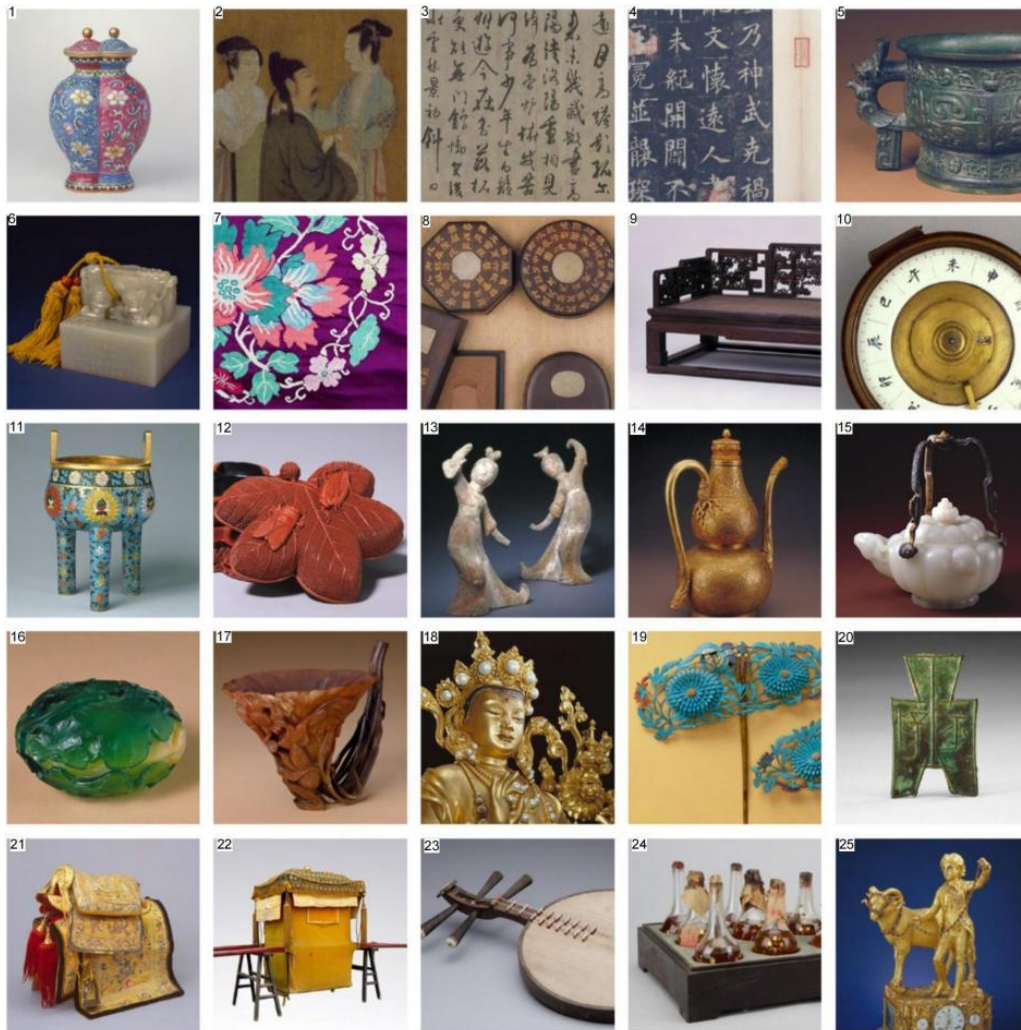
Patrimonio cultural conservado en el Museo del Palacio

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 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: fajas, 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.

Fig. 8 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.

1.2 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 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 teléfono	sombra de ojos	galleta	medias	...
posters	cartucheras	pulsera	juegos de té	llavero	huevo 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 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.

De 2008 a 2013: etapa de productos culturales

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*.¹⁰ 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.¹¹

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.

¹⁰ Más informaciones sobre este concurso en https://www.dpm.org.cn/classify_detail/160070.html

¹¹ Transcripción original del testimonio en chino:

“最熟悉故宫文化艺术的人莫过于故宫人自己，全院职工都应关心故宫文化产业的发展和产品的开发，宣传和传播好故宫文化是每一名故宫人应尽的职责与义务。”

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 Taipéi.¹² A continuación, se muestra dicha cinta.

Fig. 9 Comunicación de la corte Qing como pincel reflejado y tinta del emperador Kangxi



El título 'Zhen' era utilizado por los emperadores para referirse a sí mismos. La frase 'Zhen lo sé' era comúnmente empleada por los emperadores para expresar su conocimiento y comprensión de los informes presentados por sus ministros. Esta expresión se convirtió en un símbolo de la autoridad y el poder imperial.

Fuente: Tienda del Museo Nacional del Palacio de Taipéi.¹³

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

¹² Shan Jixiang se desempeñó como director del Museo del Palacio de 2012 a 2019.

¹³ Link del producto del Museo del Palacio del Taipéi

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

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.

Tabla 4 Muestras de productos culturales y creativos del Museo del Palacio .

Viajar por decreto real	Abanico plegable	Soporte para teléfono	Marcador de libro
			
<p>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.</p>	<p>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. ¡Anímense!" Esto le da a la gente la sensación de que sostener un abanico es ser el emperador.</p>	<p>El eunuco de la Ciudad Prohibida sostendrá tu móvil por ti.</p>	<p>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'.</p>

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.

Etapas de enriquecimiento de propiedad intelectual: el sendero hacia el crecimiento de la P.I. en el ecosistema digital

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.


Fig. 10 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 5 Lista de Aplicaciones del Museo del Palacio.

	Nombres de app	Año de lanzamiento	Icon
1	Imagen de una bella mujer de Yinzhen	2013	 胤禛美人图
2	Un Día del Emperador	2014	 皇帝的一天
3	Fortuna de la Ciudad Prohibida	2014	 紫禁城祥瑞
4	Palacio Imperial Cada Día	2015	 每日故宫

5	Imagen de la Cena Nocturna de Han Xizai	2015	 韩熙载夜宴图
6	Vestimenta de los Emperadores de la Dinastía Qing	2015	 清代皇帝服饰
7	Salón de Cerámica del Palacio Imperial	2015	 故宫陶瓷馆
8	Comunidad del Palacio Imperial	2017	 故宫社区
9	Exhibición del Palacio Imperial	2017	 故宫展览
10	Fortuna de la Ciudad Prohibida PRO	2018	 紫禁城祥瑞PRO
11	Ciudad Prohibida 365	2022	 紫禁城365

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”.¹⁴

Tabla 6 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)	Reparo 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.

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.

Etapa de codesarrollo de “Productos Culturales y Creativos”

¹⁴ 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.

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 7 Funda Kindle codesarrollada entre El Museo del Palacio y Amazon.

El elemento de este producto proviene de la colección de la dinastía Qing en el Museo del Palacio, que incluye una bata ceremonial de satén de seda azul con intrincados motivos de dragones y nubes. La grulla, un ave considerada auspiciosa, simboliza una vida larga, así como la buena suerte y la longevidad.



El elemento de este producto proviene de la colección de la dinastía Song en el Museo del Palacio. Esta obra es considerada una gran obra maestra del característico paisaje verde azulado de la dinastía Song.



Este producto proviene de la colección de la dinastía Qing en el Museo del Palacio: un trono incrustado con jade y adornado con patrones de nubes y dragones, tallado en madera de palisandro púrpura. Este trono, una joya del mobiliario de la época de Qianlong, destaca por su magnífico material y su exquisita artesanía, mostrando una elegancia sobresaliente.



Este producto proviene de la colección de la dinastía Qing en el Museo del Palacio e incluye una diadema decorada con un fénix de jade incrustado soplando sobre peonías



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.

1.3 Historia de las políticas culturales

Una historia rica y extensa, así como una amplia y variada colección son factores que favorecen la investigación y el desarrollo de productos culturales y creativos. Sin embargo, al tratarse de una institución sin fines de lucro, las actividades comerciales requieren del apoyo de las políticas culturales. Según un estudio de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) (2017), los bienes y servicios culturales son fruto de anclajes históricos y contextos políticos puntuales que les dan forma a la vez que actúan en estos, sea reproduciendo lógicas sociales enraizadas o más bien interviniendo, muchas veces necesariamente para su transformación. Por lo tanto, las políticas destacadas pueden desempeñar un papel fundamental como impulsores, guías y promotores del desarrollo del sector, ya sea en términos de infraestructura o de marco normativo. En este sentido, es fundamental investigar quiénes se encargan de elaborar las políticas culturales en las distintas etapas, así como también, cuáles son las formas de intervención y las características de dichas políticas. A continuación, por lo tanto, se describen estas etapas.

Desde 2005 a 2014: etapa de desarrollo y exploración de las políticas culturales relacionadas con las Industrias Culturales y Creativas

En el año 2005, el Ministro de Cultura aprobó las “*Medidas de Gestión de Museos*”, que es un conjunto de directrices destinadas a mejorar la gestión y desarrollo de los museos del país. Estas medidas surgieron como respuesta a la necesidad de abordar los desafíos que enfrentan los museos en términos de conservación, investigación, educación y difusión de sus colecciones. Cabe destacar que, en estas medidas, por primera vez se mencionaban las industrias culturales y actividades de servicios remunerados, y se proporcionaba un aporte básico para que los museos llevarán a cabo servicios relacionados. Después de estas

Medidas, se han ido implementando una serie de políticas culturales relacionadas en los años siguientes, las cuales se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 8 Políticas culturales relacionadas a las Industrias Culturales y Creativas de los museos entre 2005 y 2014.

Año	Nombre de la documentación	Contenido relacionado con los productos culturales y creativos	Organismo emisor
2005	<i>Medidas de Gestión de Museos</i>	Artículo 4: El Estado estimula a los museos a desarrollar industrias culturales relacionadas, recaudar fondos a través de múltiples canales para promover su propio desarrollo. Los museos gozan de reducción y exención de impuestos conforme a la ley, y tienen derecho a adquirir colecciones mediante la recolección, compra, permuta, aceptación de donaciones y transferencias conforme a la ley. Artículo 30: Se estimula a los museos a desarrollar productos culturales relevantes, difundir conocimientos científicos y culturales y ofrecer formación profesional y transferencia de logros científicos y tecnológicos, etc., las actividades de servicios remunerados.	●Ministerio de Cultura
2008	<i>"Anuncio sobre la apertura gratuita de museos y lugares conmemorativos en todo el país"</i>	Se debe estudiar y establecer políticas fiscales de beneficios impositivos para la gestión de ingresos de productos culturales de museos y monumentos conmemorativos, fomentando su dependencia en colecciones y exposiciones de objetos históricos para lanzar diversos tipos de productos culturales y ampliar y extender las funciones de difusión cultural. Se alienta a las fuerzas sociales a realizar donaciones a museos y monumentos conmemorativos para ampliar las fuentes de financiamiento de los museos.	●Departamento de Propaganda del Comité Central del Partido Comunista de China ●Ministerio de Hacienda ●Ministerio de Cultura ●Administración Estatal del Patrimonio Cultural
2010	<i>Propuesta para fortalecer el desarrollo de productos culturales de museos</i>	Se esfuerza para que cada museo, según sus propias colecciones y exposiciones, desarrollara más de 5 productos culturales para el año 2015... y gradualmente se forma un sistema de productos culturales de museos.	●Asociación de Museos Chinos
2011	<i>Plan quinquenal de desarrollo de la industria del Museo Nacional para el periodo 2011-2015.</i>	Con el liderazgo de los museos de nivel nacional, se cultivan proyectos de productos culturales y centros de investigación y desarrollo de productos culturales de museos, se innovan productos derivados de museos y productos culturales.	●Administración Estatal del Patrimonio Cultural
2011	<i>Esquema del Plan de Desarrollo a Mediano y Largo Plazo para la Industria de Museos (2011-2020)</i>	3. Servicios culturales públicos de los museos: (5) Fortalecer el desarrollo de productos culturales. Utilizar plenamente las políticas de apoyo a las Industrias Culturales y Creativas del país. Fomentar la colaboración entre fuerzas sociales y museos, aprovechando elementos como las colecciones de arte y las exposiciones. Establecer una red de desarrollo de productos culturales a nivel provincial y nacional de primer nivel, promoviendo proyectos de investigación y demostración. Realizar actividades de intercambio, comercio y evaluación de productos culturales de los museos. Recomendar productos culturales sobresalientes para la selección en la marca famosa de China, entre otras iniciativas. Fomentar la construcción de centros de comercio de productos culturales de museos, parques creativos y bases de producción en áreas con condiciones favorables. Formar conglomerados industriales y mejorar la competitividad de	●Administración Estatal del Patrimonio Cultural

		los productos culturales de los museos en la industria cultural y el sistema de consumo.	
2014	<i>Sugerencias Orientativas sobre la Promoción del Desarrollo de Industrias Culturales Características</i>	3) Medidas de protección: Aumentar el apoyo financiero y tributario. Reforzar el apoyo a talentos. Establecer un banco de proyectos clave. Apoyar a la expansión del mercado exterior. Establecer y perfeccionar un mecanismo de intercambio y cooperación. Fortalecer la implementación organizativa.	<ul style="list-style-type: none"> ●Ministerio de Cultura ●Ministerio de Hacienda

Fuente: Elaboración propia.

Según las políticas culturales expuestas en la tabla arriba, es posible notar que desde 2005, se comenzaron a formular gradualmente políticas relacionadas con el desarrollo de productos culturales en los museos, en las que no solo participaron departamentos supervisores como la Administración Estatal de Patrimonio Cultural, sino también asociaciones propias de este sector, como la Asociación de Museos de China. Entre todas las políticas culturales, las políticas propuestas por la Administración Nacional de Patrimonio Cultural tienen un mayor valor y significado de referencia.

Por ejemplo, en 2006, en el *Foro de Desarrollo de Productos Culturales de Museos* organizado por la Administración Estatal de Patrimonio Cultural, se definió el objetivo del desarrollo de la creatividad en los museos bajo la consigna de “llevar el museo a casa”, enfatizando la función educativa y promocional de los productos.

En 2011, la Administración Estatal de Patrimonio Cultural promulgó su *Plan quinquenal de desarrollo de la industria del Museo Nacional para el período 2011-2015* y el *Esquema del Plan de Desarrollo a Mediano y Largo Plazo para la Industria de Museos (2011-2020)*, en los que estableció los objetivos y las principales tareas en la próxima década. Tenían como objetivo proporcionar una visión clara del futuro de los museos en el país y garantizar un desarrollo sostenible. En contraste con las Medidas previas, en este plan se han especificado algunos asuntos, por ejemplo, se destacó el fortalecimiento del desarrollo de productos culturales, el establecimiento de una red de desarrollo de productos culturales de museos, la promoción de la excelencia la oferta de museos, la exploración de nuevas formas y vías de utilización de patrimonio cultural, etc.

En 2014, el Ministerio de Cultura y el Ministerio de Hacienda emitieron conjuntamente *Sugerencias Orientativas sobre la Promoción del Desarrollo de las Industrias Culturales Características*, con el objetivo de fomentar su crecimiento. En estas sugerencias se detallaron seis medidas de salvaguardia, las cuales incluyen: aumentar el

apoyo financiero y tributario, reforzar el apoyo a los talentos, establecer un banco de proyectos clave, apoyar la expansión del mercado exterior, establecer y perfeccionar un mecanismo de intercambio y cooperación, y fortalecer la implementación organizativa. Esto proporciona una importante garantía política para el desarrollo posterior del museo.

De 2015 a la actualidad: etapa de fortalecimiento

Durante mucho tiempo, *las Medidas de Gestión de Museos* del 2005 han sido el principal marco de gestión de museos, en tanto juegan el papel de proponer conceptos relevantes y orientaciones prácticas, pero constantemente han carecido del respaldo de documentos legales. Muchas políticas después también se centraban en la promoción y la planificación, teniendo un carácter orientativo, pero careciendo de apoyo legal y reglamentario. Esto ha dado lugar a deficiencias legales durante el proceso de comercialización de los museos. En marzo de 2015, el Consejo de Estado aprobó el *Reglamento de Museos*, convirtiéndolo en el primer documento normativo y legal a nivel nacional para museos. En este reglamento se establece que los museos pueden llevar a cabo actividades comerciales, siempre y cuando no contradigan su carácter no lucrativo, su propósito y su misión. La promulgación de este reglamento ha generado nuevas oportunidades para acelerar el desarrollo de los museos. A partir de entonces, han surgido muchas más políticas relacionadas con los productos culturales y creativos para apoyar y garantizar su desarrollo. De acuerdo con el contenido de estas políticas, se elabora la siguiente tabla:

Tabla 9 Políticas culturales relacionadas a los productos culturales y creativos de los museos entre 2005 y 2017.

Año	Nombre de la documentación	Contenido relacionado con los productos culturales y creativos	Organismo emisor
2015	<i>Reglamento de Museos</i>	Artículo 34: los museos deben, según sus propias características y condiciones, utilizar tecnología de información moderna para llevar a cabo actividades de educación y servicios sociales en una variedad de formas, animadas y vivaces, y participar en la construcción cultural comunitaria y la cooperación y el intercambio cultural internacional. El gobierno fomenta que los museos exploren el contenido de sus colecciones, se combinen con las Industrias Culturales y Creativas, el turismo y otros sectores, desarrollen productos derivados y mejoren la capacidad de desarrollo del museo.	●Consejo de Estado
2016	<i>Sugerencias Orientativas sobre el Fortalecimiento Adicional del Trabajo sobre</i>	(4) Se debe promover enérgicamente el desarrollo de las Industrias Culturales y Creativas junto con la preservación del patrimonio. Es esencial profundizar en la valoración cultural de los recursos patrimoniales, centrándose en su practicidad y su reflejo de la vida cotidiana. También se busca ampliar las cadenas de	●Consejo de Estado

	<i>Reliquias Culturales</i>	producción de productos culturales y patrimoniales, expandiendo así el espacio de desarrollo de esta industria e incentivando a los museos a crear productos creativos a partir de sus recursos. Es importante fomentar la creación y financiamiento colectivos, impulsar la innovación y creatividad, y utilizar a las unidades de cultura y patrimonio junto con las empresas de diseño creativo como principales impulsores para desarrollar productos culturales originales y construir marcas de creatividad cultural. Asimismo, es necesario proporcionar orientación y condiciones propicias para que el capital social participe ampliamente en la investigación, desarrollo, gestión y operación de estas actividades. Además, se debe implementar el Plan de Acción "Internet+ Civilización China", respaldando y guiando a empresas e instituciones a través de métodos de mercado para dar vida al patrimonio y enriquecer la vida cultural y espiritual de la población, especialmente de los jóvenes.	
2016	<i>Varias opiniones sobre el fomento del desarrollo de productos culturales y creativos por parte de las unidades del patrimonio cultural</i>	Es necesario llevar a cabo una planificación integral en cuanto a los sujetos de mercado, los canales de investigación y desarrollo, la construcción de marcas, la promoción de marketing, políticas de apoyo, formación de talentos, mecanismos de incentivos y distribución de ingresos, etc., en relación con el desarrollo de productos culturales y creativos por parte de las unidades culturales y de patrimonio cultural.	<ul style="list-style-type: none"> ●Ministerio de Cultura ●Comisión Nacional de Desarrollo y Reforma ●Ministerio de Hacienda ●Administración Estatal de Patrimonio Cultural
2016	<i>Varias opiniones sobre la promoción del uso racional de los recursos culturales y de patrimonio cultural</i>	Apoyar a las instituciones culturales y museos para que, aprovechando los recursos culturales, desarrollen productos culturales y creativos a través de colaboraciones, licencias y desarrollo independiente, y proporcionen servicios de licencia de propiedad intelectual a la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> ●Administración Estatal del Patrimonio Cultural
2016	<i>Normativa sobre el anuncio de la lista de unidades piloto de los museos nacionales para el desarrollo de productos culturales y creativos</i>	De acuerdo con el principio de avanzar gradualmente mediante pilotos, se llevarán a cabo pruebas piloto de desarrollo de productos culturales y creativos en museos de nivel nacional, provincial y viceprovincial que cumplan con los requisitos correspondientes y que tengan como objetivo satisfacer las necesidades de consumo cultural del público.	<ul style="list-style-type: none"> ●Administración Estatal del Patrimonio Cultural
2017	<i>Plan quinquenal de desarrollo de la industria del Museo Nacional para el período 2015-2020.</i>	Apoyar a todas las partes interesadas para que, aprovechando los recursos culturales, desarrollen productos culturales creativos y promuevan una serie de proyectos y empresas destacadas en el desarrollo de productos culturales y creativos que tengan un efecto demostrativo y de impulso.	<ul style="list-style-type: none"> ●Administración Estatal del Patrimonio Cultural

Fuente: Elaboración propia.

Según esta tabla, se puede ver que desde 2015 la frecuencia de elaboración de políticas culturales ha aumentado, con la presentación de cuatro políticas culturales solo en el año 2016. Esto refleja el grado de importancia que se le da al desarrollo de las Industrias

Culturales y Creativas. Las políticas mencionadas destacan la importancia de utilizar los recursos culturales en la vida cotidiana y promover el desarrollo sostenible. Se enfatiza la innovación y la creación de productos culturales y creativos originales, la construcción de marcas y la participación de capital social en la investigación, desarrollo y gestión de las Industrias Culturales y Creativas. También se implementa un plan de acción para apoyar y orientar a empresas y organizaciones en la utilización de recursos culturales a través de los mercados y, para enriquecer la vida cultural y espiritual de la población.

La formulación de una serie de políticas culturales también se relaciona con la teoría de la nueva museología, en la que las presiones políticas y económicas han obligado a los profesionales del museo a enfocarse más en los visitantes que en sus colecciones (Ross, 2004, p.84). En las políticas culturales mencionadas, se plantea la importancia de prestar atención a los sentimientos y necesidades de los consumidores en relación con los productos culturales, ya que a menudo durante cierto tiempo la oferta del museo cumple solo una función decorativa y ornamental. Por lo tanto, al diseñar estrategias para los productos, se considera esencial cumplir con los requisitos de innovación y diseño, así como con la practicidad y las características culturales de las colecciones. Se busca acercar la oferta a la vida cotidiana de las personas, acortando la distancia entre los mismos y la gente y satisfaciendo el deseo de los turistas de *“llevar el museo a casa”*.

Al mismo tiempo, estas políticas fomentan la creación de productos culturales y creativos respaldando los recursos culturales y el fortalecimiento de las capacidades de desarrollo de los museos. Esto se logra mediante la colaboración, autorización y desarrollo independiente, así como la provisión de servicios de licencia de propiedad intelectual. Además, se planea llevar a cabo un programa piloto de desarrollo de productos creativos en museos a nivel nacional y provincial para satisfacer las necesidades de consumo cultural del público y se apoya a todas las partes interesadas en utilizar los recursos del patrimonio cultural en el desarrollo de productos creativos, y a promover proyectos y empresas ejemplares.

Con el desarrollo gradual del sector de museos, desde el período de orientación hasta la planificación estratégica, cada vez más departamentos nacionales han comenzado a participar en la formulación de políticas correspondientes. Es importante destacar que, gracias al fuerte apoyo del Estado y al desarrollo social, los museos han dejado de estar limitados a sí mismos y han comenzado a acercarse más a la vida pública y al mercado,

mejorando así su impacto social.

El siguiente capítulo se centrará en el Museo del Palacio de Beijing como ejemplo, y analizará en detalle cómo desarrolló en la práctica concreta su modelo de negocios de productos culturales y creativos, así como la importancia significativa que estos productos tienen para su desarrollo económico.

Capítulo 2. Comercialización de los productos culturales y creativos en la tienda

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 capítulo 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, y sus influencias en los visitantes.

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

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 (El 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	<p>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.</p>	Biblioteca pública, escuela secundaria, etc.
		<p>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.</p>	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.

Fuentes de ingresos del Museo del Palacio

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 política de “*Gestión Bi-canal de Cobros y Desembolsos*”¹⁵ 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.

¹⁵ 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.

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.¹⁶

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 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.

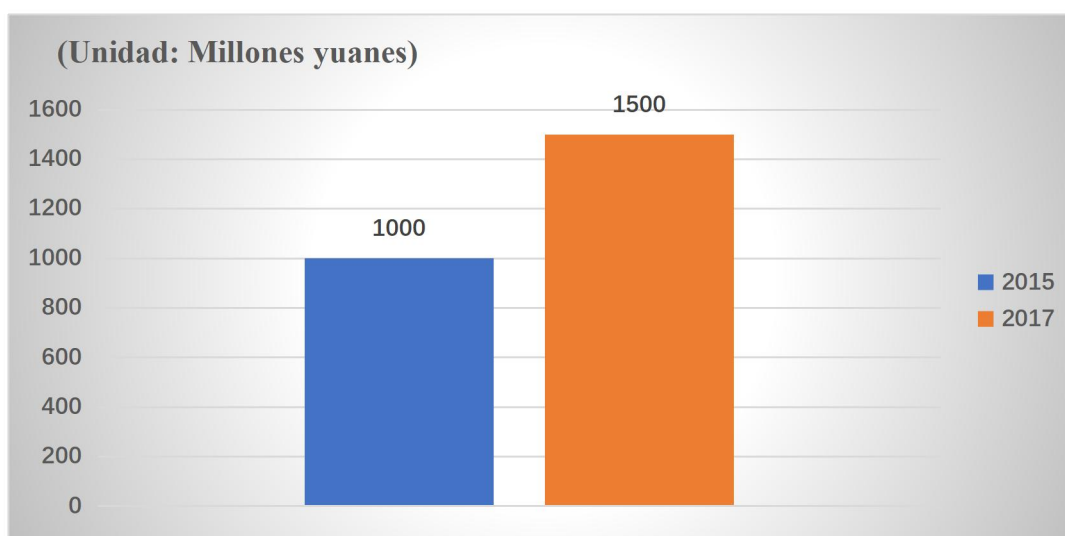
Ingreso proveniente de la comercialización de productos culturales y creativos

¹⁶ 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.

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*.¹⁷ 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 (tabla 13) para ilustrar el valor económico de la comercialización de productos culturales y creativos.

Tabla 13 Facturación del Museo del Palacio por Desarrollo de Productos Culturales y Creativos en 2015 y 2017.



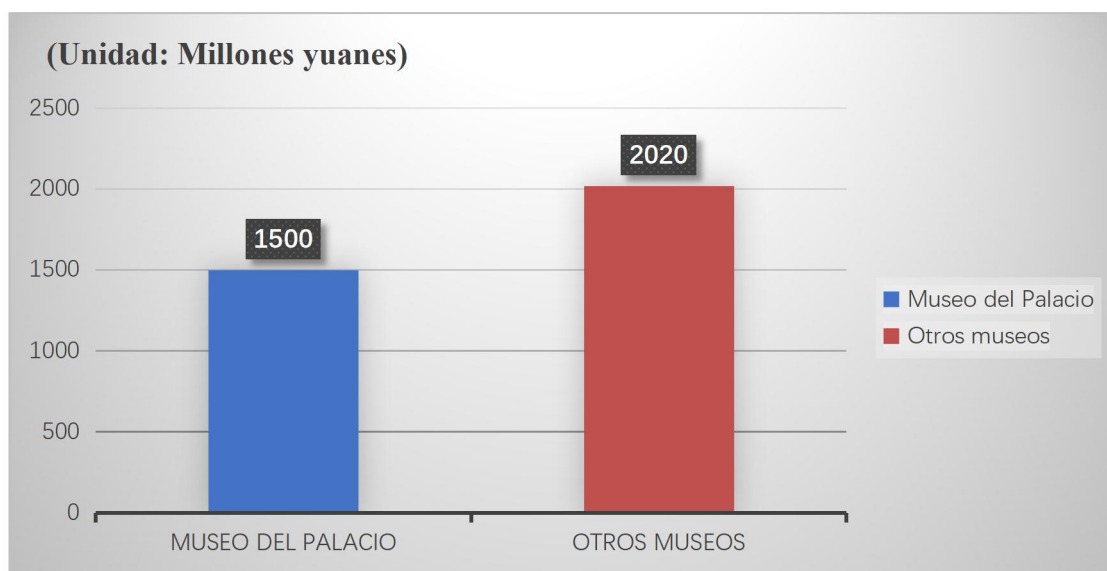
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Administración Estatal del Patrimonio Cultural.

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

¹⁷ 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.

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.

Fig. 11 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 11), y la facturación total de los productos culturales y creativos del Museo del Palacio representó casi la mitad de esa cifra (Lu & Le, 2019).

Destino del ingreso de la comercialización de productos culturales y creativos

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 iniciativa 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.

2.2 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, Tmall,¹⁸ JD y Weidian (Tienda en WeChat), que son los principales canales de venta online.¹⁹ A continuación, se muestra la interfaz de interacción de las 4 tiendas.

¹⁸ 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.

¹⁹ Link de la sección cultural y creativa de la página oficial del Museo del Palacio <https://www.dpm.org.cn/Creative.html>

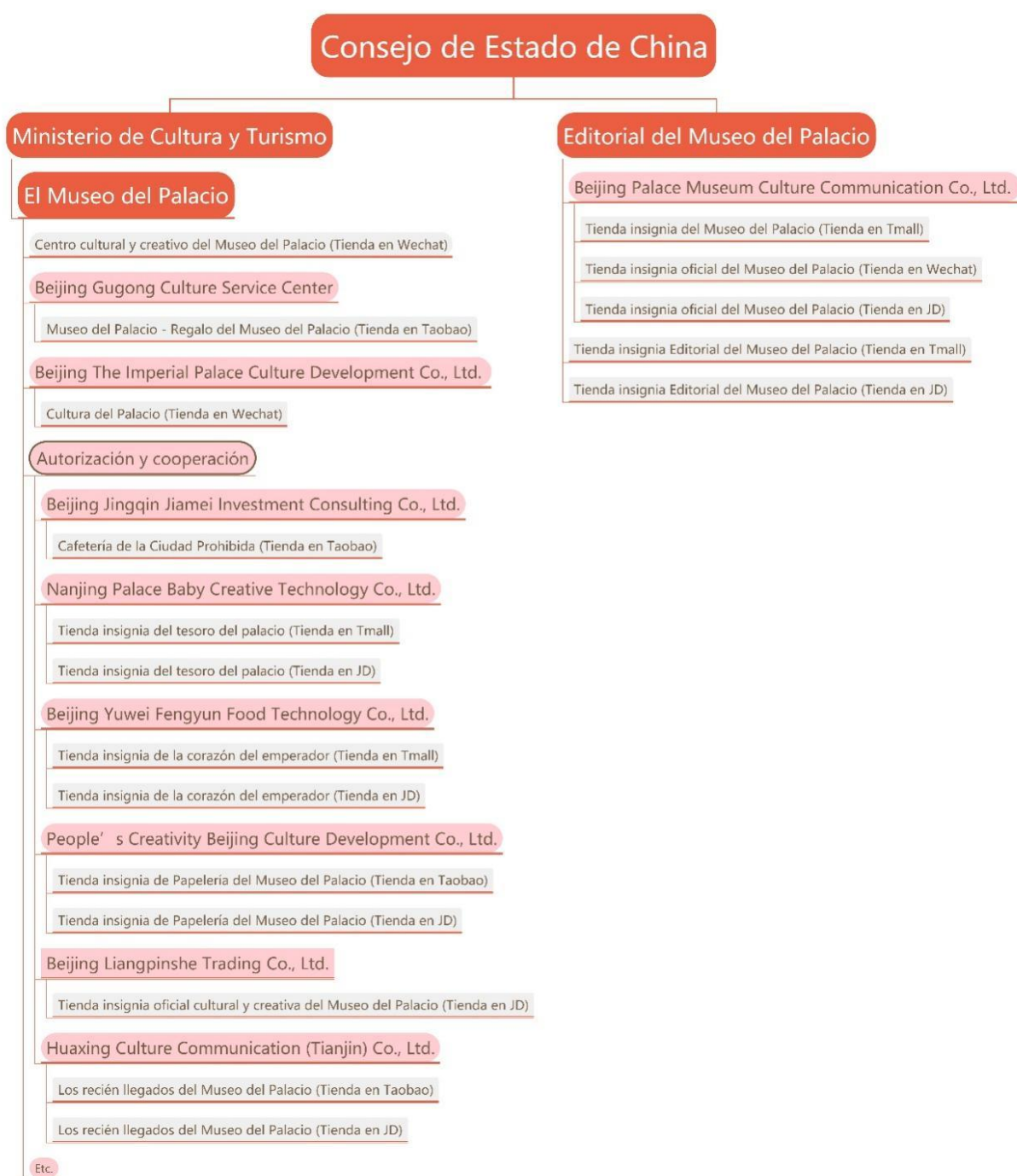
Fig. 12 La interfaz de interacción de entrada de las cuatro plataformas de comercialización de productos culturales y creativos del Museo del Palacio.



Fuente: Sitio Web Oficial del Museo del Palacio.

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 13.

Fig. 13 Industria Cultural y Creativa del Museo del Palacio



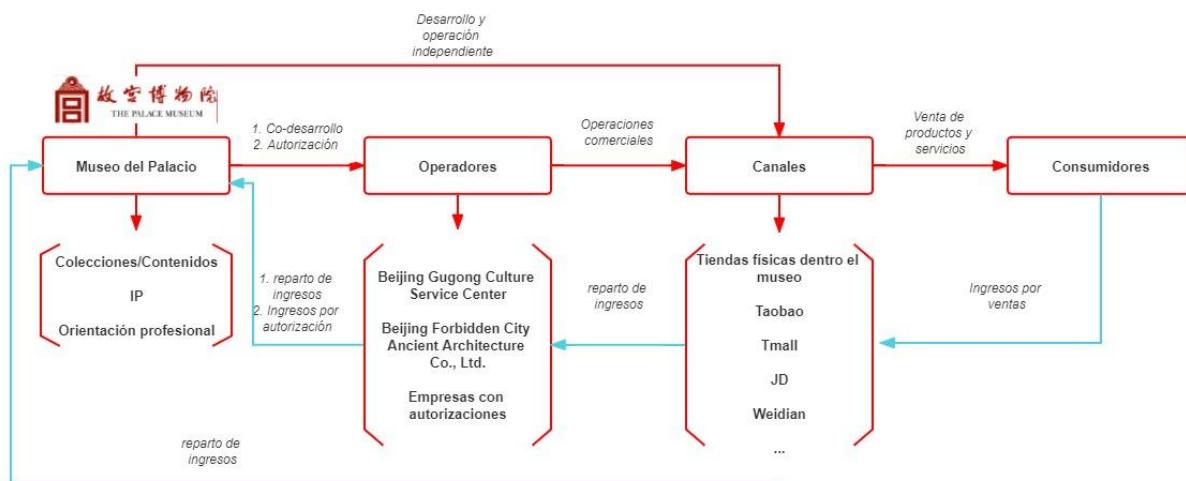
Fuente: Elaboración propia a partir de información de Taobao, Tmall, JD, WeChat, y Plataforma de consulta de información comercial empresarial: Qichacha

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 13, 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 Xudong²⁰ 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.

Fig. 14 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

²⁰ Wang Xudong asumió el cargo de director del Museo del Palacio desde el año 2019.

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.

Para conocer más profundamente cómo se genera el ingreso, a continuación, se analiza el Modelo de Negocio de la tienda del Museo del Palacio presentando especialmente sus canales de ventas.

Modelo de Negocio

Propuesta de Valor

1. Llevar a casa un recuerdo material de los tesoros del patrimonio

Cumplir con la visión de los turistas de llevar a su hogar recuerdos de los tesoros de un museo con más de 600 años de historia, ofreciendo productos culturales y creativos que se adapten a las necesidades del público.

2. Revitalizar las reliquias culturales

Desafiar los estereotipos del público sobre las reliquias culturales del museo histórico y demostrar que conocerlas y apreciarlas puede resultar interesante y entretenido. Se utiliza diseño y marketing en la narrativa para hacer que los productos culturales y creativos sean más populares en la vida diaria.

Segmento de clientes

1. Turistas que visitan el Museo del Palacio

Los visitantes al museo, incluidos turistas extranjeros durante el recorrido o al salir del museo.

2. Consumidores de diversas plataformas de comercio electrónico

Los consumidores que se sienten atraídos por los productos del Museo del Palacio

pueden hacer compras sin salir de casa gracias al auge de las compras en línea por lo cual establece una relación directa con todo tipo de usuarios.

3. Otros

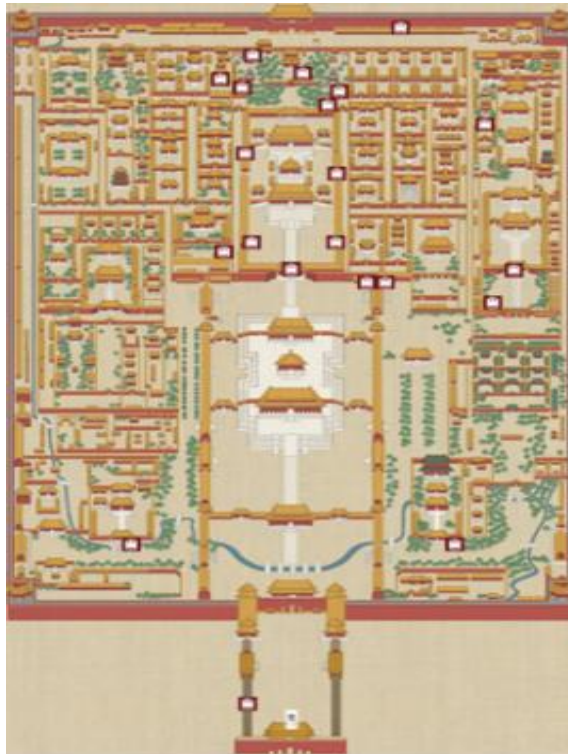
Las empresas, universidades o individuos, etc., que quieran cooperar con el Museo del Palacio aprovechando la ayuda de la marca del Museo del Palacio.

Canales

1. Tiendas físicas dentro del museo

Dentro del museo, hay 21 centros culturales y creativos distribuidos en varios puntos dentro del museo, vendiendo diferentes categorías de productos.

Fig. 15 Distribución de las tiendas físicas dentro del Museo del Palacio.



Fuente: Museo del Palacio.

2. Plataformas de comercio electrónico

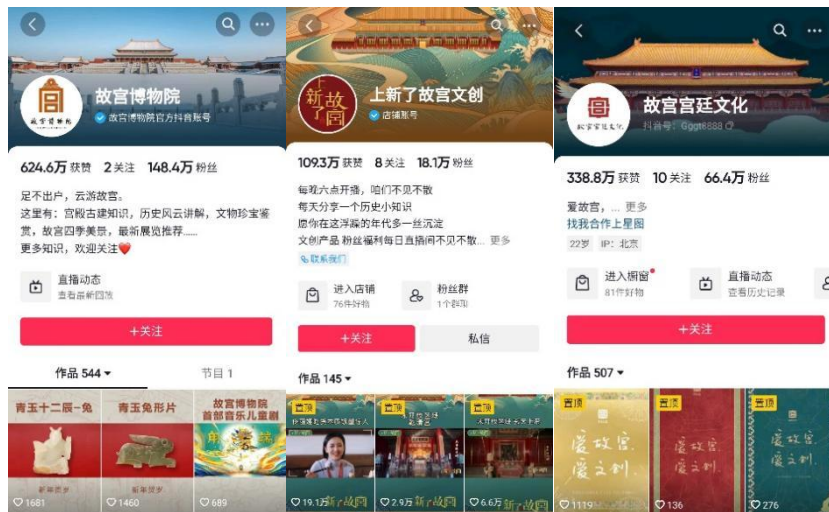
Tiendas en Taobao, Tmall, JD, WeChat, etc.

3. Plataformas de videos cortos

Douyin (Tiktok de versión china), Kuaishou, etc.

Fig. 16 Capturas de la interfaz de las cuentas: Museo del Palacio; Los recién Llegados del Museo del Palacio; la

Cultura del Palacio Imperial en la app Douyin.

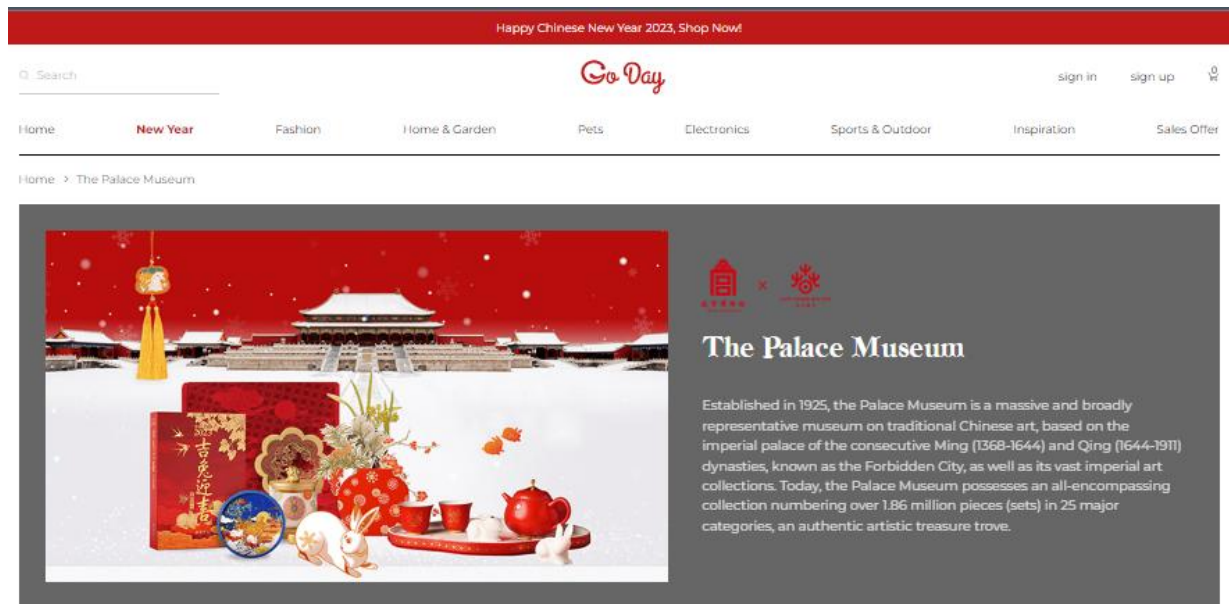


Fuente: Douyin

La cuenta oficial del Museo del Palacio en Douyin cuenta actualmente con una impresionante cantidad de 1.484 millones de seguidores. Además, otra cuenta llamada “Recién llegados del Museo del Palacio”, cuenta con 181.000 seguidores. Su principal actividad no es vender productos directamente, se dedica a explicar e introducir reliquias culturales a través de personajes famosos, pero cuenta con un portal de venta de productos culturales y creativos en su página de inicio. Por otro lado, también está presente la cuenta “La Cultura del Palacio Imperial”, con 664.000 seguidores. Esta cuenta se enfoca en explicaciones en vivo y en la venta de productos culturales y creativos.

Además de las plataformas de China, el Museo del Palacio también ha comenzado a vender sus productos creativos en plataformas de comercio electrónico en el extranjero. El día 6 de enero de 2023, tuvo lugar el evento “Happy Chinese New Year GO DAY”, el cual fue organizado por el Ministerio de Cultura y Turismo de China. En este evento, se presentaron más de 50 productos culturales y creativos cuidadosamente seleccionados del Museo del Palacio, los cuales están disponibles para su adquisición por consumidores de todo el mundo. Cabe destacar que esta fue la primera ocasión en la que los productos culturales y creativos provenientes de los museos chinos se promocionaron a nivel global mediante una plataforma de compras en línea.

Fig. 17 Interfaz del Museo del Palacio en la Plataforma Shopgoday.

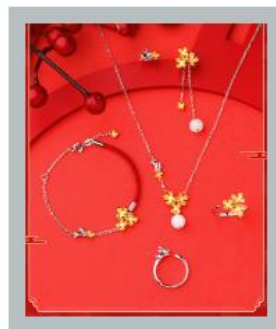


BEST SELLERS



Building Toy

Official cultural creation of the Palace Museum: The best gift for boys and girls! This toy is...



Osmanthus Jewelry

Original merchandise from the Palace Museum: including necklace, earrings,...



Dragon Figurine

Designed with precise 3D printing technology, it is your lovely daily companion, a good...



Bookmark Set

Cultural creation from the Palace Museum: suitable for gift-giving occasions, such as...

Fuente: Shopgoday²¹

4. Plataformas de las redes sociales

Las redes sociales tienen como objetivo principal difundir las descripciones de productos culturales y creativos, con el propósito de aumentar el nivel de interacción con los usuarios. En China las redes más conocidas son Weibo y WeChat, entre otras. El internet ha impulsado significativamente el proceso de digitalización del Museo del Palacio, permitiendo que éste llegue a usuarios de diversos canales y dimensiones a través de la implementación de una nueva matriz de medios de comunicación. Según la información relevada, se ha elaborado la siguiente imagen para visualizar el desarrollo de la digitalización del Museo del Palacio.

²¹ Link de Shopgoday <https://www.shopgoday.com/>

Fig. 18 Digitalización del Museo del Palacio.



Fuente: Elaboración propia.

Relaciones con los clientes

1. Autoservicio

En las plataformas de comercio electrónico, los clientes pueden realizar pedidos por sí mismos, realizar un seguimiento de los pedidos según la guía postal, etc.

2. Asistencia personal exclusiva

Al querer pedir informaciones o servicio de producto personalizado en las tiendas físicas tanto como en las tiendas online, los clientes pueden pedir el asistente pre-venta o post-venta con el fin de mejorar la experiencia de compra.

Ingresos

1. Ingresos por ventas de productos culturales y creativos en distintas plataformas o tiendas físicas.

2. Ingresos por la autorización de los derechos de propiedad intelectual a terceros.

Recursos claves

1. Recursos de las reliquias culturales del museo y los 600 años de historia de la Ciudad Prohibida.

2. Las propiedades intelectuales.

Actividades clave

1. Selección, investigación y refinamiento de elementos culturales, desarrollo de productos culturales y creativos.
2. Autorización de los derechos de propiedad intelectual.
3. Marketing.

Alianzas clave

Empresas corporativas y creativas: principalmente se trata de las unidades subsidiarias o las empresas con autorización.

Estructura de costos

1. Inversión en desarrollo de productos culturales y creativos.
2. Gastos en los recursos humanos del área correspondientes.
3. Gastos en la gestión de las plataformas de ventas.

En base a la información presentada, se ha elaborado la siguiente representación gráfica para visualizar el modelo de negocio del Museo del Palacio en la comercialización de productos culturales y creativos.

Fig. 19 Modelo de negocio del Museo del Palacio.



Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado

Entre los consumidores finales de los productos culturales y creativos se incluye tanto a los turistas que visitan el Museo del Palacio como a los compradores que en línea. En el siguiente apartado, se llevará a cabo un análisis detallado del perfil de los clientes con el fin de obtener una comprensión más profunda de sus necesidades y preferencias, permitiendo así una visión completa de nuestro mercado y su comportamiento.

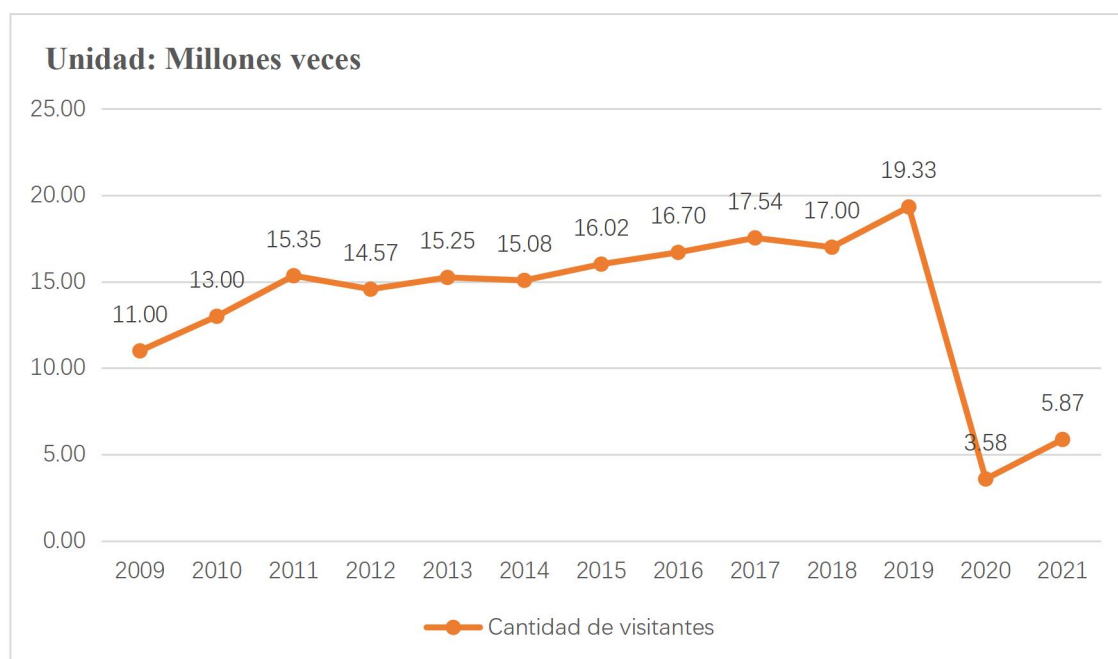
2.3 Análisis de visitantes y consumidores

Al analizar el consumo de los productos culturales y creativos del Museo del Palacio, se ha realizado una segmentación inicial entre los visitantes del museo y los consumidores. El análisis estadístico se llevó a cabo por separado para ambos grupos. El museo no reporta datos de consumo sobre sus visitantes, por lo que resulta más factible conocer el perfil de los consumidores a través de los informes de las plataformas de comercio electrónico.

Visitantes del Museo del Palacio

La creciente popularidad de los productos culturales y creativos está directamente relacionada con el aumento en el número de visitantes del museo. En cuanto al número de visitantes, según los datos publicados en el Sistema de Información del Informe Anual de los museos chinos y los datos de la página del Museo del Palacio, se ha elaborado la siguiente tabla.

Fig. 20 Cantidades de visitantes al Museo del Palacio de Beijing entre 2009 y 2021.²²



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en el Sistema de Información del Informe Anual de los museos chinos y datos de la página del Museo del Palacio.

Según los datos de visitantes recopilados entre los años 2009 y 2021, se observa que el Museo del Palacio ha experimentado un constante aumento en el número de visitantes cada año. Este incremento se ha dado a pesar de que el museo ha implementado una restricción en el flujo de visitantes desde el año 2015, permitiendo únicamente la entrada de 80.000 visitantes por día.²³ En 2019, el número de visitas al Museo del Palacio fue de 19.33 millones, lo que lo sitúa en el primer lugar entre todos los museos chinos según los datos publicados por el propio museo. El incremento en el número de visitantes está relacionado con el nivel de consumo en China, según los datos proporcionados por la Oficina Nacional de Estadísticas de China. Para ilustrar esta tendencia, se ha elaborado la siguiente tabla:

²² Debido al impacto del COVID-19, se registró una notable disminución en la cantidad de visitantes recibidos durante los años 2020 y 2021.

²³ Según lo informado en la página del museo, en 2019 el número total de días que el Museo del Palacio implementó una medida de límite de flujo diario de 80.000 personas fue de 111 días. 76 días en 2018, 52 días en 2017, 47 días en 2016, 32 días en 2015.

Tabla 14 Situación de Renta disponible per cápita, Gasto de consumo per cápita y Gasto en educación, cultura y ocio per cápita entre 2015 y 2022.

Unidad: Yuan			
Año	Renta disponible per cápita	Gasto de consumo per cápita	Gasto en educación, cultura y ocio per cápita
2015	21966	15712	1723
2016	23821	17111	1915
2017	25974	18322	2086
2018	28228	19853	2226
2019	30733	21559	2513
2020	32189	21210	2032
2021	35128	24100	2599
2022	36883	24538	2469

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Oficina Nacional de Estadísticas de China.

Se puede observar en la tabla anterior que los tres indicadores de renta disponible per cápita,²⁴ gasto en consumo per cápita,²⁵ y consumo en educación, cultura y ocio per cápita han aumentado de manera constante año tras año. La renta disponible per cápita se utiliza para medir el nivel de vida y el poder adquisitivo de los residentes, y su aumento año tras año indica un entorno macroeconómico favorable en China. En cuanto al porcentaje del gasto de consumo per cápita en relación con la renta disponible per cápita, se ha observado una ligera disminución en los últimos años, pasando del 71.5% en 2015 al 60.3% en 2022. La diferencia entre la renta disponible y el gasto de consumo per cápita ha aumentado considerablemente en los últimos años, pasando de 6.254 yuanes en 2015 a 12.345 yuanes en 2022. Esto puede indicar un aumento en el ahorro o un cambio en los patrones de consumo de la población afectado por el Covid-19. Mientras el porcentaje de gasto en

²⁴ La renta disponible per cápita de los residentes se refiere a los ingresos disponibles para el libre uso de los residentes durante el período de estudio. Esto incluye tanto ingresos en efectivo como ingresos en especie e involucra principalmente cuatro componentes: ingresos laborales, ingresos netos de actividades empresariales, ingresos netos de transferencias e ingresos netos de propiedades.

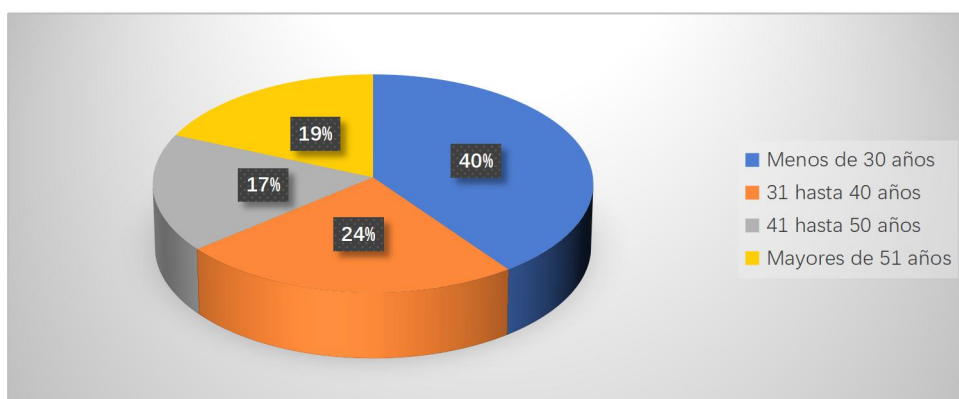
²⁵ El gasto en consumo per cápita de los residentes se refiere a todos los gastos realizados por los residentes para satisfacer las necesidades cotidianas de consumo familiar. Esto incluye tanto los gastos en efectivo como los gastos en especie e involucra ocho categorías principales de consumo: alimentos, tabaco y bebidas alcohólicas, vestimenta, vivienda, bienes y servicios para la vida, transporte y comunicaciones, educación, cultura y entretenimiento, atención médica, y otros bienes y servicios.

educación, cultura y ocio per cápita en relación con el gasto de consumo per cápita total ha aumentado ligeramente, pasando del 10.97% en 2015 al 11.66% en 2019. El gasto total en estos aspectos ha aumentado considerablemente, pasando de 1.723 yuanes en 2015 a 2.599 yuanes en 2021. La gente está gastando cada vez más en entretenimiento, lo que refleja un aumento en la demanda de cultura y bienestar espiritual.

Perfil de los visitantes del Museo del Palacio

Los datos del año 2019 no se vieron afectados por la pandemia de Covid-19, por lo que resultan muy valiosos para entender cómo se comportaban los visitantes del museo antes de la llegada del Covid-19. Con base en la información proporcionada en la página web del museo, se han creado dos representaciones gráficas (fig. 10 y 11) que muestra de forma clara y precisa la distribución por edades y género de sus visitantes.

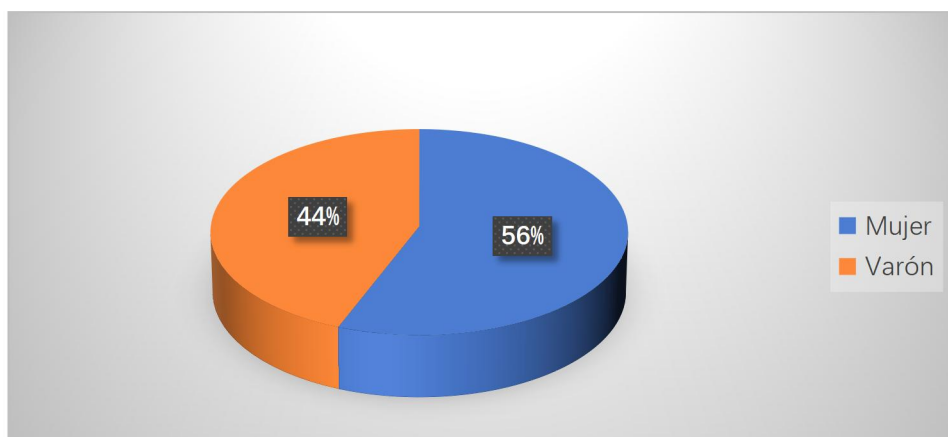
Fig. 21 Distribución por edades de los visitantes al Museo del Palacio de Beijing en 2019



Fuente : Elaboración propia según datos publicados por el Museo del Palacio de Beijing en WeChat.

Del total de visitantes al museo en 2019, se puede observar que el 40% de ellos eran menores de 30 años, mientras que el 24% se encontraba en el rango de edad entre 31 y 40 años. Casi dos tercios de los visitantes (aproximadamente el 64%) tenían menos de 40 años. Esto demuestra que las personas nacidas en las décadas de los 80 y 90 se han convertido en el grupo principal de visitantes del museo, seguidos por aquellos nacidos posteriormente a la década del 2000. El Museo del Palacio atrae a jóvenes visitantes debido a sus innovadoras formas de difusión cultural, como exhibiciones digitales y experiencias interactivas. Además, los productos culturales y creativos lanzados son muy apreciados por el público joven, ya que no solo son prácticos, sino también una parte viva de la historia. Asimismo, la activa promoción del museo en redes sociales ha ampliado su alcance, atrayendo a un público más amplio. Todos estos factores han contribuido de manera integral a que los jóvenes sean el grupo principal de visitantes del Museo del Palacio.

Fig. 22 Distribución por género de los visitantes al Museo del Palacio de Beijing en 2019



Fuente : Elaboración propia según datos publicados por el Museo del Palacio de Beijing en WeChat

En lo que respecta al género de los visitantes del museo, se observó que el 44% eran varones, mientras que el 56% eran mujeres. Este dato indica que las mujeres mostraron una mayor disposición a visitar el museo en comparación con los hombres. Además, en cuanto a la distribución geográfica de los visitantes del museo, los visitantes de provincias cercanas, como Shandong, Hebei, Henan y Jiangsu, fueron los más numerosos, sumando alrededor de 4.68 millones de visitas, lo que representa el 27,5% del total de visitantes. Por otro lado, es importante destacar que el museo también ha logrado atraer a una cantidad significativa de visitantes extranjeros. En concreto, alrededor de 1.06 millones de visitantes extranjeros acudieron al museo en el 2019, lo que equivale al 5% de las visitas anuales totales. Este dato indica que el Museo del Palacio no solo es un atractivo para los turistas nacionales, sino que también es reconocido a nivel internacional.

Cantidad de consumidores de las tiendas online

Hasta febrero de 2023, la tienda del Museo del Palacio en Taobao, conocida como “Regalo del Museo del Palacio”, cuenta con 8.74 millones de seguidores, liderando entre todas las tiendas. En comparación con 2021, esto refleja un incremento de 1.43 millones de seguidores, lo que denota un aumento en la popularidad y el interés del público en los productos y servicios ofrecidos por la tienda. Además, ha consolidado una sólida presencia en Taobao.

Tabla 15 Ranking de las tiendas en la plataforma Taobao y Tmall.

	Nombre de la tienda online	Seguidores *	Seguidores **	Apertura de la tienda
1	Museo del Palacio - Regalo del Museo del Palacio (Tienda en Taobao)	7,31	8,74	10/12/2008
2	Tienda principal del Museo del Palacio (Tienda en Tmall)	4,39	4,80	22/5/2016
3	Tienda principal del Museo Británico	1,94	2,79	29/5/2018
4	Tienda Principal del Museo Nacional de China	1,8	2,31	27/8/2015
5	Tienda principal de publicaciones del Museo del Palacio	0,656	0,733	8/4/2016
6	Tienda Principal del Museo de Suzhou	0,431	0,588	2/5/2018
7	Tienda Principal de Hola, Historia	0,41	0,536	9/11/2018
8	Museo de Suzhou (Tienda de Taobao)	0,323	0,333	22/2/2011
9	Tienda principal de Dunhuang Research	0,302	0,54	4/6/2018
10	Tienda Principal del Museo de Historia de Shaanxi	0,253	0,31	10/4/2018

Unidad: Millones *Datos válidos hasta 18 de abril de 2021.**Datos válidos hasta 2 de febrero de 2023.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Taobao y Tmall.

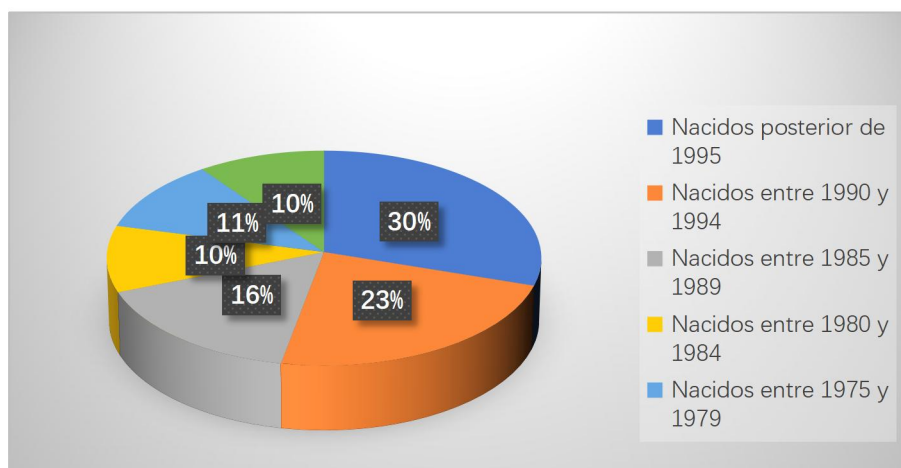
Resulta interesante observar que la segunda tienda más popular también está afiliada al Museo del Palacio, la “Tienda principal del Museo del Palacio” en Tmall cuenta con 4.8 millones de seguidores. Esto podría indicar una estrategia de marketing y promoción altamente efectiva implementada por el museo en diversas plataformas de comercio electrónico, lo que sugiere una competencia interna sólida dentro de la organización. Al mismo tiempo es importante destacar que muchos museos extranjeros abrieron sus tiendas en las plataformas chinas relativamente tarde, como el Museo Británico, que lo hizo el 29 de mayo de 2018.

Debido a su larga historia en el desarrollo de la oferta, sus rankings pueden ser más altos en otras plataformas internacionales. Además, después de 2018, cada vez más museos se han unido a las plataformas de ventas, lo que sugiere que los museos, que tradicionalmente no estaban relacionados con las Industrias Culturales y Creativas, también están siendo influenciados por el entorno externo. Estos museos están comenzando a abrir gradualmente sus mercados a través de la venta de productos.

Perfil de los consumidores de las tiendas online

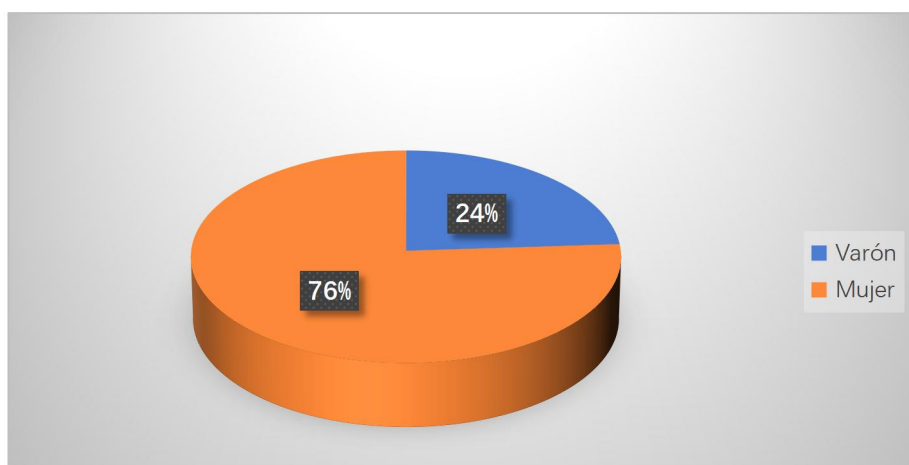
En 2019, Tmall publicó un informe sobre los consumidores de productos culturales y creativos de los museos. A partir de los datos de dicho informe, se crearon las siguientes gráficas para ilustrar el perfil de los consumidores en línea.

Fig. 23 Distribución por edad de los consumidores en tiendas online



Fuente: Elaboración propia según informe de consumo de productos culturales y creativos de Tmall.

Fig. 24 Distribución por genero de los consumidores en tiendas online



Fuente: Elaboración propia según informe de consumo de productos culturales y creativos de Tmall.

De acuerdo con los datos relevados, se puede observar en los gráficos que una gran proporción de los consumidores de productos culturales y creativos son personas nacidas después de 1990, siendo los nacidos después de 1995 los que representan la proporción más alta. Además, las mujeres son la mayoría de los consumidores de estos productos, con un porcentaje significativamente mayor (76%) en comparación con los hombres. En el contexto actual de desarrollo y difusión de las redes sociales, los productos culturales y creativos se han convertido en una forma de mostrar personalidad e identidad. Al comprar y compartir estos productos, las mujeres jóvenes pueden mostrar su estética y buen gusto, así como obtener más atención y reconocimiento en las redes sociales. Por lo tanto, es razonable pensar que las mujeres jóvenes son más propensas a consumir productos culturales y creativos como una forma de expresión y conexión con su entorno social. Para continuar

explorando el perfil del consumidor, se ha creado la siguiente tabla.

Tabla 16 Ranking del consumo por profesión de los productos culturales y creativos del Museo del Palacio.

Ranking	Puesto
1	Trabajador de cuello blanco
2	Estudiantes
3	Trabajadores por cuenta propia
4	Personal docente y administrativo
5	Profesionales financieros
6	Personal médico
7	Funcionario
8	Profesionales de los medios
9	Investigador
10	Trabajador

Fuente: Elaboración propia según informe de consumo de productos culturales y creativos de Tmall.

Tabla 17 Ranking del consumo por ciudad de los productos culturales y creativos del Museo del Palacio.

Ranking	Ciudad
1	Beijing
2	Shanghái
3	Guangzhou
4	Shenzhen
5	Hangzhou
6	Chengdu
7	Nanjing
8	Tianjin
9	Wuhan
10	Chongqing

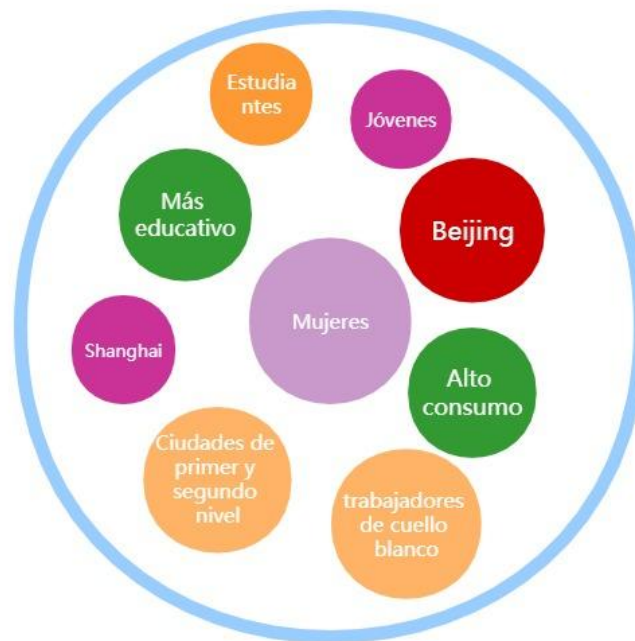
Fuente: Elaboración propia según informe de consumo de productos culturales y creativos de Tmall.

Se puede notar que los consumidores de productos culturales y creativos del Museo del Palacio son principalmente de ciudades de primer y segundo nivel, en términos de importancia político-administrativa y demográfica, como Beijing, Shanghái, Guangzhou, Shenzhen y Hangzhou. Los trabajadores de cuello blanco tienen un mayor poder adquisitivo

y conforman el grupo más grande de consumidores, seguidos por los estudiantes. Se observa una relación positiva entre el nivel de ingreso y el nivel educativo y el consumo de productos culturales y creativos.

En la figura a continuación se muestra un retrato de los consumidores de productos culturales y creativos del Museo del Palacio, basado en la información relevada.

Fig. 25 Perfil de los consumidores del Producto Cultural y Creativo del Museo del Palacio.



Fuente: Elaboración propia.

Los visitantes del museo y los consumidores en línea están estrechamente relacionados, ya que ambos grupos tienen en común ser principalmente jóvenes y mujeres, entre otros rasgos. Se puede concluir que los productos culturales y creativos actúan como un puente que conecta a los consumidores en línea con los visitantes fuera de línea. Estos productos no solo satisfacen las necesidades de los turistas de conservar recuerdos después de salir del museo, sino que también permiten a los consumidores en línea comprender mejor el patrimonio y las reliquias y adentrarse en el conocimiento del museo mediante la compra de productos culturales y creativos.

Capítulo 3. Gestión de los derechos de propiedad intelectual

La comercialización de los productos culturales y creativos ha sido una fuente significativa de financiamiento para el Museo del Palacio de Beijing, tanto por las ventas como por la autorización de los derechos de propiedad intelectual a terceros. Dado que los productos culturales y creativos, basándose en los recursos culturales, están protegidos por los derechos de propiedad intelectual, es crucial prestar una mayor atención a la cuestión de la P.I. correspondiente durante el proceso de comercialización.

El presente capítulo se enfocará en la exploración de los derechos de P.I. relacionados a los recursos culturales del museo y se analizarán, desde una perspectiva legal, los derechos de autor, marcas registradas, patentes y modelos de autorización en la práctica. De esta manera, se busca fomentar un mejor entendimiento de los desafíos y oportunidades en la gestión de la P.I. en el contexto de la comercialización de los productos culturales y creativos, y contribuir al desarrollo sostenible del museo.

3.1 Los derechos de propiedad intelectual del Museo del Palacio

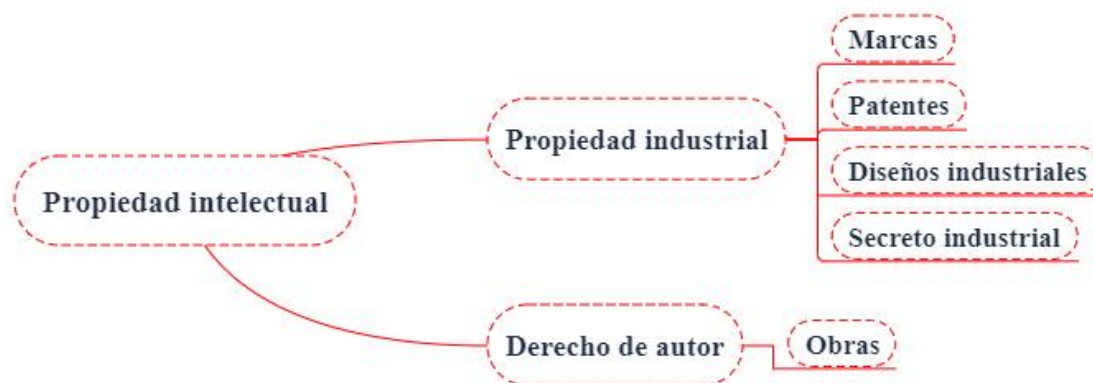
En la actualidad, se generan constantemente bienes protegidos por los derechos de propiedad intelectual en el ámbito de los museos, siendo uno de ellos los productos culturales y creativos. En el caso del Museo del Palacio, el proceso de desarrollo de estos productos se divide principalmente en tres modelos: *el desarrollo independiente, el codesarrollo y el desarrollo por autorización de P.I.* Según Wu y Shen (2020), el codesarrollo se refiere a la colaboración entre un museo y otras entidades con el fin de superar restricciones propias de un museo en el proceso del desarrollo de productos. Ambas partes forman una relación de colaboración y participan conjuntamente en el proceso de investigación que tiene como objetivo compensar las desventajas del museo, tales como la falta de capacidad de investigación y fabricación, la falta de fondos, la falta de creatividad y la falta de capacidad para ingresar en el mercado.

De acuerdo con la historia del desarrollo de los productos culturales y creativos del Museo del Palacio, presentada en el capítulo 1, se puede observar una tendencia creciente en la que el museo otorga sus derechos de P.I. a terceros con el objetivo de enriquecer su oferta en los últimos años. Eso indica que el museo empieza a obtener beneficios gradualmente a través de la P.I. Según Wang (2016), el desarrollo de las Industrias Culturales y Creativas es precisamente un proceso de adquisición, desarrollo y gestión de los derechos de propiedad

intelectual. En este sentido, la condición previa para el desarrollo es la separación entre la propiedad y los derechos de propiedad intelectual, lo que permite que los derechos de propiedad intelectual entren en la producción y circulación de la Industria Cultural y Creativa.

Siguiendo esta línea de pensamiento, la gestión de la P.I. adquiere una importancia crucial, y la primera cuestión a considerar es el contenido específico que el museo autoriza a terceros, así como su uso. De acuerdo con la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) (2016), la propiedad intelectual se divide esencialmente en dos ramas, a saber: la propiedad industrial y el derecho de autor. Con el fin de mostrar claramente su contexto, se ha elaborado la siguiente figura.

Fig. 26 Resumen de la Propiedad intelectual



Fuente: Elaboración propia a partir de información de OMPI (2016).

En el año 2019, la Administración Estatal de Patrimonio Cultural de China publicó el “Manual de operaciones para la autorización de derechos de autor, marcas y marcas comerciales de recursos de colecciones de museos (en pruebas)” (en adelante, Manual de Autorización), con el objetivo de regular el trabajo de autorización de los derechos de la P.I. en la comercialización de productos culturales y creativos, y promover la apertura de los recursos de las colecciones de museos. Este manual establece una serie de normas sobre la gestión y autorización de los derechos que cuenta un museo con el fin de garantizar la protección adecuada de los activos de propiedad intelectual y promover su desarrollo sostenible. Según el Manual de Autorización, se ha elaborado la siguiente tabla.

Tabla 18 Resumen de Autorizaciones de P.I. de los museos chinos para desarrollar productos culturales y creativos.

Tipo de Autorización	Ámbito de Autorización	Uso Comercial
Derechos de Autor	Derechos de distribución, derechos de alquiler, derechos de exhibición, derechos de interpretación, derechos de proyección, derechos de radiodifusión, derechos de transmisión por redes de información, derechos de filmación, derechos de adaptación, derechos de traducción, derechos de compilación, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ● Publicación de contenidos en publicaciones como libros, revistas y catálogos; ● Difusión de contenidos en sitios web y medios de comunicación; ● Desarrollo de películas, animaciones, juegos y videos; ● Diseño y desarrollo de reproducciones en varios grados y formas;
Derechos de Autor de Recursos de Información Digital	Descripciones de texto, imágenes, videos, modelos tridimensionales, entre otros, de las colecciones del museo y la arquitectura del museo que han sido procesados digitalmente. También abarcan todos los datos digitalizados que profundizan y organizan la esencia cultural de las colecciones, el contexto cultural relacionado con las mismas y el contenido cultural del museo.	<ul style="list-style-type: none"> ● Diseño y desarrollo de productos culturales y creativos, y otros productos derivados.
Derechos de Marca Comercial	Nombre completo y abreviado del museo, así como los elementos del nombre y la colección del museo que tienen elementos constitutivos de marca.	<ul style="list-style-type: none"> ● Diseño de apariencia y diseño de empaque de diversos productos y servicios derivados; ● Lenguaje y diseño de publicidad, folletos publicitarios y carteles promocionales para promocionar los productos o servicios mencionados;
Autorización de Branding	La autorización de marca es la autorización de activos intangibles como el nombre del museo, marcas relacionadas, símbolos o patrones similares, y se basa en la notoriedad social y el efecto cultural del museo para la cooperación.	<ul style="list-style-type: none"> ● Patrocinio y promoción de varios eventos de exhibición y comunicación cultural.
Otras Autorizaciones	Obras de pintura y caligrafía modernas, fotografías y artesanías que el museo recolecta, administra y protege todavía están en el período de protección.	

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Autorización.

De acuerdo con el contenido de la tabla, se puede observar que la autorización de P.I. se divide principalmente en dos aspectos: la autorización de derechos de autor y la autorización de propiedad industrial. Por lo tanto, en este apartado se analizará y se presentará la P.I. del Museo del Palacio desde estos dos aspectos.

Derechos de Autor del Museo del Palacio

Los productos culturales y creativos del Museo del Palacio, ya sea que se trate de

simples copias o de creaciones con valor agregado, siempre están vinculados a un recurso cultural. Según la idea de Wang (2016), los recursos culturales tienen un papel fundamental en el desarrollo de las Industrias Culturales y Creativas, siendo la base y fuente importante de la creatividad en la que se fundamentan los museos. Constituyen un elemento fundamental en la cadena de valor de la autorización cultural de los museos. Por tanto, es necesario identificar adecuadamente el inventario o los recursos del museo, y sus derechos de autor. Para Lima (2011, p. 10), este proceso constituye una herramienta fundamental de gestión y administración de la P.I., siendo sus fases las siguientes:

- a. Identificación de los bienes intelectuales y la legislación que permite resguardarlos.
- b. Establecer si los bienes pertenecen al dominio público o al dominio privado del museo o de terceros.
- c. Constatar quién detenta la titularidad sobre los mismos.
- d. Hacer constar las autorizaciones, permisos o licencias de uso o reproducción que existan sobre cada bien intelectual como condición de su accesibilidad al público general.

Siguiendo esta línea de pensamiento, la primera cuestión es la definición de los recursos del museo. En el capítulo “1.5 Términos y definiciones” del Manual de Autorización, bajo el concepto de “*recursos de museo*” se refieren a:

los bienes inmuebles y muebles, como artefactos y obras de arte, que están registrados, gestionados y protegidos por los museos, así como información original incluida en los objetos, como su estado, características y su relación con el entorno objetivo, y la información procesada y expresada en diferentes formas como lenguaje, texto, audio y video, incluyendo información relacionada, como documentos, datos, imágenes y recursos de video, tanto en formato físico como digital.

A su vez, el artículo 5 de la *Ley de Protección del Patrimonio Cultural* (Consejo de Estado, 2017) establece que “los objetos de propiedad estatal que formen parte de la colección de patrimonio cultural, así como aquellos que sean recolectados y guardados por otras entidades estatales, fuerzas armadas y empresas y organizaciones estatales, pertenecen al Estado”. El artículo 19, párrafo 1, del *Reglamento de Museos* (Consejo de Estado, 2015),

establece que “ninguna organización o individuo puede apropiarse de los activos de los museos que son administrados y utilizados de acuerdo con la ley”.

De acuerdo con las leyes y regulaciones previamente mencionadas, los objetos de colección que forman parte del patrimonio cultural y se encuentran en museos estatales, son propiedad del Estado. En este sentido, los museos estatales son los encargados de gestionar dichos objetos en calidad de representantes del Estado. El llamado “derecho de gestión” se trata de un derecho que permite a los museos estatales gestionar los objetos de colección como intermediarios de la propiedad estatal. Como resultado, los museos estatales pueden ejercer su derecho a la posesión, uso y beneficio de los objetos de colección que resguardan.

Según el artículo 23 de la *Ley de Derechos de Autor* (Consejo de Estado, 2020), las obras creadas por personas naturales están protegidas por la ley durante toda la vida del autor y hasta cincuenta años después de su fallecimiento. En este sentido, no solo los museos tienen el derecho de llevar a cabo una re-creación o re-elaboración sobre sus colecciones, incorporando elementos culturales, valor y significados en los productos. En realidad, el Museo del Palacio cuenta con una gran cantidad de patrimonios culturales antiguos, muchos de los cuales ya no están protegidos por derechos de autor o han sobrepasado el período de protección de derechos de propiedad intelectual en China, y se encuentran en el dominio público. En el caso de este tipo de colecciones, los museos no pueden excluir o prohibir absolutamente a otras entidades o individuos de llevar a cabo el desarrollo cultural y creativo o el uso de los mismos. Al mismo tiempo, si los objetos del museo están protegidos por derechos de propiedad intelectual y el museo no posee la titularidad de dichos derechos - tal como el ítem “otras autorizaciones” de la tabla anterior-, puede ser necesario obtener la autorización de la titularidad de dichos derechos de P.I.

Derechos de autor de recursos de información digital

Debido a las consecuencias sociales y culturales de la pandemia por COVID 19, en los últimos años muchos museos han acelerado su proceso de digitalización y han comenzado a exhibir su patrimonio cultural de manera digital. Los derechos de autor de los recursos de un museo pueden reflejarse en recursos de información digital que posean características de re-creación. En algunos casos, aunque algunos patrimonios ya han ingresado al dominio público y no están sujetos a derechos de autor, sus recursos digitales aún requieren la autorización del museo que guarda la pieza física para poder ser desarrollados comercialmente, tal como se indica en el aviso legal en la página web oficial

del Museo del Palacio:

El contenido del sitio web del Museo del Palacio, incluyendo, pero no limitado a imágenes, textos, audio, video, diseño de página web, y otros elementos, a menos que se indique lo contrario, son propiedad del Museo del Palacio y están protegidos por los derechos de autor.

El museo puede otorgar derechos de autor de recursos de información digital y obtener ingresos relacionados.

Identidad de marca comercial del Museo del Palacio

Cada producto cultural y creativo que se comercializa en la tienda del Museo del Palacio tiene un diseño de empaque y publicidad que incluye una marca comercial específica para identificar el origen y la marca del producto. Según el Manual de Autorización (2019), la marca registrada de los recursos del museo se refiere al derecho exclusivo de uso otorgado a través de la solicitud de registro de marca para el nombre completo, el nombre abreviado y la imagen de la marca del museo, así como para elementos como el nombre de los recursos de su colección y otros elementos que puedan constituir una marca.

Hasta febrero de 2023, el Museo del Palacio posee un total de 382 marcas registradas con éxito en distintas clases de productos o servicios de acuerdo con la información comercial publicada en la web Qichacha, una plataforma de acceso público a información comercial.²⁶ China adoptó la clasificación internacional de Niza a partir del 1994,²⁷ que permite almacenar de forma ordenada información sobre marcas registradas de acuerdo con tipos de productos o servicios. Si el alcance de uso de una marca abarca varias clases de productos o servicios, se debe registrar en cada clase por separado. El Museo del Palacio y sus compañías subsidiarias generalmente eligen registrarlo en la mayor cantidad posible de clases para proteger mejor sus derechos de marca y cubrir diferentes clases de productos o servicios al registrar una marca. A continuación, se muestran algunas de las

²⁶ Link de la plataforma <https://www.qcc.com/>

²⁷ El Sistema de Clasificación Internacional de Productos y Servicios, establecido por el Acuerdo de Niza en 1957, cuyo nombre completo es "Acuerdo de Niza relativo a la Clasificación Internacional de Productos y Servicios para el Registro de Marcas", consiste en una clasificación global de productos y servicios que se utiliza para el registro de marcas. Se compone de 34 clases para productos y 11 para servicios, lo que facilita la búsqueda de información en las bases de datos nacionales e internacionales.

China se unió al tratado en 1994. Para obtener más información, puede consultar el siguiente enlace http://www.cnipr.com/zy/ipsqzn/sb_6549/sbsq/201708/t20170811_219862.html

marcas más famosas del Museo del Palacio.

Tabla 19: Marcas comerciales registradas del Museo del Palacio.



Fuente: Elaboración propia a partir de información de la plataforma Qichacha.

Entre las marcas, muchas están relacionadas con el nombre en chino del Museo del Palacio, como “故宫” y “紫禁城”, o con la forma de su construcción arquitectónica, mientras que algunas marcas solo tienen diferencias leves. Siguiendo a Lima (2010), las funciones principales de la marca son: referenciar identidad, distinguir productos o servicios de los de la competencia; garantizar calidad y servir como medio de publicidad. En este sentido, podemos advertir que la marca creada por el Museo del Palacio permite reconocer su identidad de forma inmediata. “Las correctas asociaciones de ideas positivas o de valor con la marca son parte de la construcción de una sólida identidad institucional” (Cano, 2018). En el contexto del continuo desarrollo de la oferta del Museo del Palacio en los últimos tiempos, sus marcas se han convertido en una marca icónica llamativa.

Patentes y secreto industrial

Aunque en el Manual de Autorización no se hace referencia a las patentes y secreto industrial, es importante considerar que solicitar una patente oportunamente puede ser un método efectivo para proteger al máximo el beneficio del museo durante la comercialización de sus productos culturales y creativos. Según la definición de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI, 2016):

“Las patentes, también conocidas con el nombre de patentes de invención, son el medio más generalizado que existe para proteger invenciones técnicas (...) Por

decirlo llanamente, una vez que un Estado o una oficina regional que actúa en nombre de varios Estados conceden una patente, su titular tiene derecho a impedir que terceros exploten por medios comerciales la invención durante un plazo limitado, que suele ser de 20 años (p.4).

De acuerdo con la *Ley de Patentes* (Consejo de Estado, 2020) las siguientes tres invenciones pueden solicitar protección de patente:

Tabla 20 Tres tipos de Invenciones que pueden obtener patentes en China.

Tipo	Contenido	Plazo de vigencia
Invencción	se refiere a una nueva solución técnica propuesta para un producto, método o su mejora	20 años
Modelo de utilidad	se refiere a una nueva solución técnica propuesta para la forma, estructura o su combinación de un producto, adecuada para su uso práctico	10 años
Diseños industriales (dibujos y modelos industriales)	se refiere a un nuevo diseño de la forma general o parcial, patrón o su combinación, así como la combinación de color y forma, patrón, que es estéticamente atractivo y adecuado para su uso en la industria	15 años

Fuente: Elaboración según la Ley de Patentes de la República Popular China.

Tomando como ejemplo el Museo del Palacio, algunos de sus productos culturales y creativos tienen diseños únicos, por lo tanto, solicitaron patentes correspondientes. A continuación, se muestran algunos ejemplos de ellos.

Tabla 21 Patente registrada por el diseño industrial del Museo del Palacio.

1	2
	
Un empaque del parlante inteligente diseñado en colaboración entre una subsidiaria del Museo del Palacio y Baidu.	Un juego de té con una estética elegante diseñado por su subsidiaria del Museo del Palacio

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la plataforma Qichacha.

Al obtener una patente, el museo puede asegurarse de que nadie más pueda copiar o reproducir sus productos sin su consentimiento, lo que le permite mantener el control sobre su propiedad intelectual y recibir una compensación justa por su trabajo.

Derechos de autor de los productos culturales y creativos

En el proceso de desarrollo de productos, los documentos de diseño, los textos creativos, entre otros, que cumplan con la definición de obras generarán nuevos derechos de autor. Por lo tanto, es imperativo que los museos establezcan acuerdos de colaboración o de autorización que especifiquen de manera clara y precisa la titularidad de estos derechos. En la República Popular China, *la Ley de Derechos de Autor (2020)* es la legislación que rige esta cuestión, siendo fundamentales los siguientes artículos:

Artículo 18: Las obras creadas por personas naturales en el cumplimiento de tareas laborales para entidades legales o no incorporadas son obras de trabajo. Con excepción de lo establecido en la segunda disposición de esta sección, el autor tiene el derecho de autor, pero las entidades legales tienen derecho a utilizarla en su ámbito de negocios de manera preferencial. Durante dos años después de la finalización de la obra, sin el consentimiento de la entidad, el autor no puede permitir que un tercero utilice la obra de la misma manera que la entidad.²⁸

Artículo 19: La propiedad de los derechos de autor de las obras encargadas se establece a través de un contrato entre el comitente y el contratista. En caso de que el contrato no establezca una cláusula específica o no se haya celebrado un contrato, los derechos de autor pertenecen al contratista.

Según los artículos mencionados, se puede observar que, en ausencia de un acuerdo contractual sobre la propiedad de los derechos de autor de un producto cultural y creativo, puede surgir una disputa entre el museo, las personas involucradas o terceros, la consecuencia directa es que no se tendrá el derecho para llevar a cabo un segundo desarrollo de ese producto. Por lo tanto, es crucial analizar el proceso de gestión de la propiedad intelectual del Museo del Palacio, para comprender cómo se garantiza el éxito de dicho proceso.

²⁸ Las obras de trabajo que cumplen con cualquiera de las siguientes condiciones, el autor tiene el derecho a ser reconocido como tal, mientras que los demás derechos de propiedad intelectual pertenecen a la entidad legal, y ella puede otorgar al autor una recompensa:

(1) Obras de trabajo como diseños de ingeniería, diseños de productos, mapas, diagramas, software de computadora, entre otros, creados principalmente utilizando las condiciones técnicas materiales de la entidad legal o ilegal y bajo su responsabilidad.

(2) Obras de trabajo creadas por personal de periódicos, revistas, agencias de noticias, estaciones de radio y televisión.

(3) Obras de trabajo cuyos derechos de autor son propiedad de la entidad legal o ilegal según lo establecido en la ley, reglamentos administrativos o contratos.

3.2 Modelo de gestión de los derechos de propiedad intelectual

En este apartado se abordará la investigación y desarrollo de productos culturales bajo el modelo de autorización de propiedad intelectual, siendo este uno de los modelos más utilizados actualmente. La autorización de la P.I. por parte de los museos implica la comercialización de los derechos sobre los recursos culturales a través de procesos de transacción que incluyen la confirmación de la propiedad de la colección, la disposición de los derechos de propiedad y la concesión de los mismos. El museo otorga a terceros los derechos correspondientes mediante contratos, por lo que aquellos pueden realizar actividades culturales comerciales específicas en el período y área designados, y pagan una tarifa al museo de acuerdo con los términos del contrato.

Según la Manual de Autorización (2019), el museo puede elegir entre *la autorización directa* o *la autorización delegada* para autorizar el uso de los recursos de su colección, marcas y derechos de autor, etc. Se ha elaborado la siguiente tabla en base a la información del Manual de Autorización.

Tabla 22 Modelo de autorización de propiedad intelectual.

	Autorización directa	Autorización delegada
Descripción	Los museos de gran tamaño con abundantes colecciones y sistema de gestión integral pueden utilizar este modelo para autorizar directamente los derechos de autor, las marcas comerciales, etc., a terceros para obtener beneficios.	Los museos obtienen ganancias a través de la autorización de recursos de la colección y marcas, etc., a terceros mediante la contratación de agencias de autorización.

Fuente: Elaboración propia a partir del contenido del Manual de Autorización.

Los museos pueden optar por *el modelo de autorización directa*, que cubre todos los aspectos de la autorización, incluyendo la negociación, firma, asesoramiento, supervisión, gestión y desarrollo, así como la revisión de las muestras de productos autorizados. Este modo beneficia al museo al permitir que tenga el control en la negociación con el autorizado y proteger sus intereses. Sin embargo, el museo puede carecer de conocimientos profesionales, lo que puede generar riesgos legales. En contraste, *el modelo de autorización delegada* es adecuado para museos que quieran reducir la dificultad del trabajo de autorización. El museo puede contratar a una agencia para que se encargue del trabajo de autorización de los recursos de la colección y la marca, y obtenga beneficios. Este modelo evita que el museo participe directamente en la negociación del contrato, pero requiere que se organice y se definan claramente los objetos, el alcance y el uso de la autorización. Además, el museo debe firmar un contrato riguroso y establecer un proceso de control

interno para garantizar que la persona delegada pueda proteger los intereses y recursos del museo.

Cada modelo de autorización tiene sus propias ventajas y desventajas, por lo que los museos deben sopesar cuidadosamente y elegir el modelo de autorización más adecuado para ellos. En el caso del Museo del Palacio, que tiene una rica colección de recursos y una amplia experiencia y sistemas de investigación y desarrollo de los productos culturales y creativos, también cuenta con departamentos especializados en asuntos de propiedad intelectual, tales como, el Departamento de productos y servicios culturales, el Departamento de Informática, Imagen y Medios Digitales, y varias subsidiarias. Generalmente utiliza el modelo de autorización directa para la cooperación. Al elegir un modelo de autorización, los museos deben considerar primero sus recursos y capacidades internas.

Cuando se firma un contrato de autorización de marca, es común que surjan cuestiones relacionadas con la licencia de la marca. De acuerdo con la *Recomendación Conjunta Relativa a las Licencias de Marcas* (OMPI, 2000), se ha elaborado la siguiente tabla.

Tabla 23 Tres tipos de licencias de marcas.

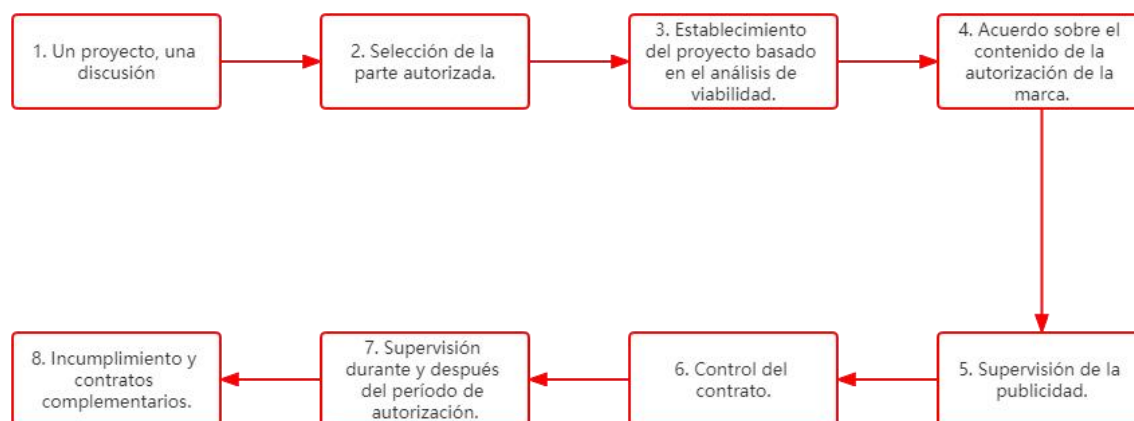
Tipo de licencia	Descripción
Licencia única	La licencia única es una licencia que solo se concede a un licenciataria y que excluye la concesión de licencias por el titular a cualquier otra persona, pero que no excluye el uso de la marca por el titular.
Licencia exclusiva	La licencia exclusiva es una licencia que solamente se concede a un licenciataria, y que excluye el uso de la marca por el titular y la concesión de licencias a cualquier otra persona por el titular
Licencia no exclusiva	La licencia no exclusiva es una licencia que no excluye el uso de la marca por el titular o la concesión de licencias por el titular a cualquier otra persona.

Fuente: Elaboración a partir de la Recomendación Conjunta Relativa a las Licencias de Marcas.

Según el valor comercial, el alcance de uso, y otros aspectos del objeto de la autorización, el museo puede seleccionar las licencias correspondientes. Para proteger los derechos de propiedad intelectual del Museo del Palacio, en principio, el museo no lleva a cabo ninguna forma de licencia única y exclusiva. Al vencer un período de licencia, los proyectos que necesiten renovarse deben presentarse nuevamente mediante el proceso unificado de aprobación del Museo del Palacio.

De acuerdo con la información publicada por el Departamento de investigación y desarrollo de productos culturales del Museo del Palacio, en 2019, se ha creado un diagrama para ilustrar el proceso de autorización de propiedad intelectual. Este diagrama representa las diversas etapas y pasos cruciales en el proceso de desarrollo de productos creativos.

Fig. 27 Diagrama de autorización del Museo del Palacio.



Fuente: Elaboración propia.

El diagrama proporciona una visualización clara de las diferentes fases del proceso de autorización de P.I. y ayuda a entender mejor el proceso completo de desarrollo de productos culturales. Se puede observar que la autorización de P.I. sigue el principio de un acuerdo por cada asunto. Al discutir y resolver problemas, se debe abordar solo un tema a la vez, evitar mezclar múltiples problemas y prevenir confusiones y falta de claridad.

Además, se lleva a cabo una revisión de las calificaciones de los posibles licenciatarios para seleccionar socios que cumplan con los requisitos establecidos. Asimismo, se realiza una evaluación del proyecto de acuerdo con el informe de viabilidad del proyecto, que solo se puede iniciar después de recibir la aprobación de la autoridad del museo.

En cuanto a la autorización de contenidos, se establece un acuerdo que incluye directrices para la autorización del diseño artístico del aspecto y empaque del producto, y se espera que el licenciatario garantice que el producto cumpla con los estándares nacionales y de la industria. La promoción de la marca se encuentra bajo supervisión y solo se puede publicar después de haber sido aprobada por el Museo del Palacio.

La gestión del contrato de autorización de marca está respaldada por un equipo de

abogados y profesionales de propiedad intelectual especializados. Se supervisa al licenciataria tanto durante como después del período de contrato.

Los costos de autorización se determinan en función del riesgo del proyecto, el tiempo, el contenido, el alcance de la propiedad intelectual del Museo del Palacio utilizada y la categoría de productos autorizados, y se toman como referencia los estándares internacionales. En caso de incumplimiento o situaciones no contempladas en el contrato, se deben tomar medidas para detener cualquier violación o firmar un contrato adicional para cubrir las situaciones no previstas.

El Museo del Palacio realiza un trabajo muy detallado en cuanto a la autorización de derechos de propiedad intelectual, todo el proceso desde la selección de los beneficiarios, el análisis de la viabilidad del proyecto, la definición de los contenidos de la autorización de la marca, el monitoreo de la publicidad, la gestión de contratos, la supervisión durante el período de autorización y al finalizar el proyecto, así como la regulación de los costos, incumplimientos y acuerdos complementarios. Estos trabajos minuciosos ayudan a garantizar que los beneficiarios puedan cumplir con los acuerdos, proteger los derechos de propiedad intelectual del museo y maximizar los beneficios de ambas partes en la colaboración.

3.3 Desafíos y oportunidades del uso de los derechos de propiedad intelectual

El éxito de la comercialización de los productos culturales y creativos del Museo del Palacio ha permitido sacar algunas obras de arte poco conocidas en la historia, y llevarlas al conocimiento del público. A través de la comercialización de los productos, estas obras de arte han sido ampliamente promocionadas y difundidas, logrando que más personas conozcan su existencia y valor. Sin embargo, debido a la gran popularidad de los productos, también existen riesgos de falsificación. Actualmente, muchas empresas colaboran con el Museo del Palacio para vender diversos productos relacionados. Estos productos se ven ampliamente en diversas plataformas de comercio electrónico como Taobao, JD, WeChat, entre otras. Al introducir la palabra clave “regalos de la Ciudad Prohibida” en las plataformas comerciales, aparecen muchos productos del Museo del Palacio y de sus colaboradores, así como productos recomendados automáticamente por la plataforma. Entre ellos, algunos pueden ser productos falsificados, que pueden ser el resultado del uso no

autorizado de un diseño y embalaje, o una idea, etc., del Museo del Palacio.

Por ejemplo, *el calendario de la Ciudad Prohibida* es uno de los productos más vendidos en el mercado de calendarios de Año Nuevo desde hace diez años, con un precio regular de alrededor de 100 yuanes. Al buscar “calendario de la Ciudad Prohibida” en algunas plataformas, aparecerán muchos productos que se hacen pasar por la “versión auténtica” a un precio de solo entre 20 y 30 yuanes. Tomando como ejemplo el calendario de 2016, la cantidad de copias impresas fue de solo 285.000, pero se vendieron 1 millón de copias en el mercado (Chinadaily, 2019). Esto significa que al menos el 70% son productos piratas.

Además, también existe la problemática de la piratería de ideas. Dado que el Museo del Palacio es conocido por su cultura de la corte antigua, muchos diseños de sus productos culturales y creativos contienen elementos de la corte. Algunos comerciantes no mencionan la “Ciudad Prohibida” ni el “Museo del Palacio” en sus descripciones de productos, sino que usan términos como “cultura de la corte” para atraer a los consumidores. Sin embargo, sus productos son muy similares a los que ofrece el Museo del Palacio, aunque solo han modificado algunos elementos culturales relevantes. A continuación, se introduce un ejemplo.

Tabla 24 Productos culturales y creativos similares en Taobao.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Taobao.

Los productos culturales y creativos falsificados no solo afectan los beneficios

económicos del Museo del Palacio, sino que también pueden perjudicar su imagen de marca. Según la información comercial de la plataforma Tianyancha,²⁹ el Museo del Palacio tuvo un total de 25 registros judiciales desde 2001 hasta marzo de 2023. De ellos, los registros judiciales ocurridos entre 2019 y 2023 representan 14 de ellos. Para mostrar estos datos de manera más visual, según la información de Tianyancha, se ha elaborado el siguiente gráfico.

Tabla 25 Registros judiciales entre 2001 y marzo de 2023

Tipo de disputa	Cantidad	Proporción
Disputa de competencia desleal	4	16%
Disputa de responsabilidad por violación de garantía de seguridad	3	12%
Disputa de propiedad y violación de derechos de autor	3	12%
Disputa de responsabilidad por infracción en línea	2	8%
Disputa contractual	2	8%
Delito de infracción de derechos de autor	2	8%
Disputa de controversias de recursos humanos	2	8%
Disputa de contrato de transferencia	1	4%
Disputa de responsabilidad por lesiones a trabajadores	1	4%
Disputa de contrato de construcción	1	4%
Disputa de derecho de copia	1	4%
Disputa de restitución de posesión	1	4%
Disputa de contrato de transferencia de patentes	1	4%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos en la plataforma de Tianyancha.

Según los datos relevados, el Museo del Palacio ha enfrentado un número considerable de casos legales en los últimos años. De estos, hay 4 casos de disputas por competencia desleal, 3 casos de propiedad y violaciones de derechos de autor, 2 casos de disputas contractuales, 2 casos de delitos de violación de derechos de autor y de transferencia de contratos, y 1 caso de disputa de transferencia de derechos de patente. Estos datos indican que, con el aumento gradual de las actividades comerciales del museo en los últimos años, también se ha producido un incremento en los casos legales relacionados. Los litigios legales dirigidos al Museo del Palacio también ponen de manifiesto los desafíos y oportunidades a los que se enfrenta el museo en cuanto a la gestión y protección de la propiedad intelectual.

²⁹ Tianyancha es una web donde consultar todo tipo de información sobre empresas de China continental, web oficial <https://www.tianyancha.com/>

Oportunidades:

El valor central de los productos culturales y creativos reside en el valor de los derechos de propiedad intelectual. En comparación con los productos comunes, los productos culturales y creativos del Museo del Palacio prestan mayor atención a la transmisión de contenido cultural y a la promoción de la cultura nacional. Dado que los recursos culturales del Museo del Palacio son ricos y tienen un alto valor histórico y cultural, pueden atraer a una gran cantidad de consumidores, por lo que la autorización de derechos de propiedad intelectual es una gran oportunidad. A continuación, se presentan algunas oportunidades:

Diversificar las fuentes de ingresos: A través de la autorización, los museos pueden aprovechar plenamente su valioso patrimonio cultural y obras de arte, compartiendo conocimientos y recursos con socios, obteniendo así una influencia y retorno económico más amplios. Este modelo de colaboración no solo puede proporcionar un mayor apoyo financiero a los museos, sino también fomentar el intercambio cultural y la promoción, ampliando la conciencia y aprecio del público por el patrimonio cultural.

Difundir los recursos culturales ampliamente: A través de la autorización de derechos de propiedad intelectual, los museos pueden transformar su conocimiento y logros profesionales únicos en oportunidades comerciales, lanzando productos relacionados, publicaciones o contenido digital, logrando así un desarrollo económico sostenible. Este modelo de colaboración también puede incentivar a los museos a realizar más investigaciones e innovaciones, fomentando el desarrollo de la industria cultural y promoviendo el progreso social.

Encontrar nuevos socios de cooperación y consumidores: A través de la autorización de los derechos de propiedad intelectual, el museo puede diversificar sus fuentes de ingresos al incorporarse a nuevos mercados mediante la colaboración de socios estratégicos, lo que a su vez le permite atraer a nuevos consumidores.

Optimizar la estructura institucional del museo: La comercialización de productos culturales y creativos también impulsa el cambio en la estructura organizativa del museo. Según la investigación desarrollada en el capítulo 2, el Museo del Palacio ha establecido departamentos o empresas subsidiarias independientes con el objetivo de llevar a cabo la gestión de los derechos de propiedad intelectual y la comercialización de los productos de

manera legal y efectiva. Esto proporciona una base sólida para el desarrollo sostenible en el futuro.

Desafíos

La autorización de derechos de propiedad intelectual sin duda proporciona una nueva perspectiva para el desarrollo sostenible de los museos, sin embargo, aunque el sistema de autorización está en constante mejora, todavía enfrenta varios desafíos.

Digitalización del patrimonio cultural y protección de sus derechos de propiedad intelectual: Hoy en día, la digitalización ha sido una solución significativa para proteger, preservar y aprovechar los patrimonios culturales de los museos. Sin embargo, con la difusión de la tecnología y los escenarios de aplicación de los patrimonios culturales en formato digital también aumentan los desafíos legales. Los derechos digitales del patrimonio cultural se vuelven cada vez más complejos, lo que tiene un impacto más profundo en el desarrollo de los museos. ¿La reproducción técnica tiene originalidad? ¿Los archivos digitales de reproducción de patrimonio cultural público están protegidos por derechos de autor? ¿Cómo determinan de manera adecuada el valor de los derechos de autor? Ante estas preguntas, es necesario llevar a cabo un análisis sistemático de las prácticas de la industria, los desafíos legales y las posibles tendencias relacionadas con los derechos digitales del patrimonio cultural, y explorar las posibilidades de desarrollo innovador desde una perspectiva teórica y práctica.

Los mecanismos y vías legítimas para lograr el valor de los derechos de propiedad digital del patrimonio cultural: En la era de la economía digital, el desarrollo de activos digitales del patrimonio cultural se ha convertido en una mina inagotable, por lo tanto, están prestando cada vez más atención a la explotación digital de sus propios recursos (Wei y Wei, 2022). Para lograr este objetivo, utilizan diversas formas, como cobrar tarifas por servicios de archivos digitales, obtener beneficios de acuerdos de la autorización de derechos de propiedad intelectual, etc. Al mismo tiempo, para proteger estos contenidos digitales, generalmente emplean declaraciones de derechos de autor que restringen el uso libre del público, tal como lo hace el Museo del Palacio. Sin embargo, en la búsqueda de beneficios económicos, los museos también deben mantener su responsabilidad y respeto hacia el patrimonio cultural y el público. Cada vez más museos optan por abrir sus recursos para su uso gratuito por parte del público, como aboga el movimiento OpenGLAM (GLAM, por sus siglas en inglés: galleries, libraries, archives, museums), eliminando las barreras para su

reutilización y asegurando que los usuarios no tengan que enfrentarse a complicaciones legales. De esta manera, las organizaciones culturales logran que sus obras y documentos sean vistas y reutilizadas por un público más amplio que el habitual (OpenGLAM Argentina). Las instituciones muy influyentes, como la Galería Nacional de Arte de Washington y el Museo de Arte Metropolitano también están comprometidas con OpenGLAM, y cada año participan más instituciones (Valeonti, Terras, & Hudson-Smith). Como uno de los museos más grandes de China, el Museo del Palacio también se enfrenta al desafío de equilibrar sus intereses y el interés del público. Es necesario encontrar un compromiso que proteja el estatus del museo como patrimonio cultural y permita que más personas compartan y aprecien sus tesoros culturales.

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.

En el capítulo 1, 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. Por último, se han recopilado en este trabajo las políticas favorables más relacionadas con las Industrias Culturales y Creativas y con el desarrollo de productos culturales y creativos en los museos y se han explorado sus impactos positivos. Se ha logrado constatar que la función de las políticas culturales no solo radica en establecer un entorno legal propicio, sino también en orientar el rumbo del desarrollo cultural. Esta orientación y respaldo que emerge de las políticas culturales conforman una dirección armoniosa y coordinada, estimulando el crecimiento expansivo de las Industrias Culturales y Creativas.

Los objetivos principales alcanzados en el desarrollo del capítulo 2 han sido analizar la importancia de los ingresos por la comercialización de los productos culturales y creativos para el Museo del Palacio; explicar cuál es su modelo de negocio en tanto institución sin fines de lucro; así como mostrar la influencia de los productos en los visitantes. 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. Por último, se ha estudiado en este

capítulo la relación entre los productos culturales y creativos, y los visitantes del museo en tanto consumidores. A medida que la sociedad china, y sobre todo los sectores de clase media, se ha ido desarrollando gradualmente, las personas han aumentado su capacidad adquisitiva y han diversificado sus gastos en el ámbito del consumo cultural, lo que ha llevado a un constante aumento de visitantes en los museos. Con el creciente auge de los productos culturales y creativos, cada año un mayor número de jóvenes se convierte en el grupo principal de consumidores de productos del Museo del Palacio.

De manera más específica, en el capítulo 3 se ha abordado la cuestión de los derechos de propiedad intelectual relacionados particularmente con el desarrollo de productos culturales y creativos, como la gestión de los derechos de autor, el tratamiento de las marcas comerciales, etc. Se reconoce gradualmente la importancia clave de la propiedad intelectual en la comercialización. A partir de estos resultados, se ha profundizado en el proceso de autorización en el caso del Museo del Palacio, analizando el *modelo de autorización directa y delegada*. Se ha destacado especialmente la relevancia que el Museo del Palacio otorga a sus derechos de propiedad intelectual, contando con un completo procedimiento de autorización para garantizar su legalidad. Aun con tales procedimientos complejos de validación, se ha constatado que, durante el proceso de comercialización, la grave problemática del fenómeno de falsificación y piratería ha afectado significativamente los ingresos del museo, lo que ha llevado a que haya cada vez más casos de infracción de derechos de propiedad intelectual.

Frente a este panorama diverso se presentan oportunidades y desafíos. Por un lado, la autorización de los derechos de propiedad intelectual diversifica las fuentes de ingresos del museo y difunde ampliamente los recursos culturales. Esto permite al museo encontrar nuevos socios de cooperación y consumidores, y optimizar la estructura institucional mediante el establecimiento de nuevos departamentos o subsidiarias independientes. Por otro lado, la protección de la propiedad intelectual también conlleva una serie de desafíos, tales como la determinación de quién posee los derechos de autor de los recursos culturales digitales; cómo abordar problemas de infracción y piratería; y cómo encontrar un equilibrio entre la protección de la propiedad intelectual y la transmisión cultural, entre otros aspectos.

A través del análisis que se ha realizado en este trabajo de la comercialización de los productos culturales y creativos de la tienda del Museo del Palacio, considerando de manera integral diversos aspectos (contexto histórico, recursos culturales, ambiente social, político,

y económico, marco de las operaciones comerciales y análisis del público visitante y consumidor, así como la autorización de los derechos de propiedad), resulta evidente que el desarrollo y la comercialización de productos culturales y creativos brinda un canal de ayuda y beneficio a los museos para colaborar en su funcionamiento y expansión. Asimismo, este proceso promueve la divulgación y protección de la cultura, así como el desarrollo social y económico general.

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.

Lista de imágenes

Bollo, A. (2013): *Grupo 3-Measuring Museum Impacts*. Editado por Ann Nicholls, Manuela Pereiray Margherita Sani. The Learning Museum Network Project. P14.

Department of Social, Science and Technology, and Cultural Statistics National Bureau of Statistics of China Cultural Reform and Development Office Publicity Department of CPC Central Committee. (2019). *China Statistical Yearbook on Culture and Related Industries*. China Statistics Press. China.

El 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

Información del Informe Anual de los museos. <http://nb.ncha.gov.cn/>

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/>

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&scm=1003.4.lb-zebra-227580-1867803.OTHER_158767319762840_1605791

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
- Administración Estatal del Patrimonio Cultural, (2016). 让沉淀的文化资源真正活起来——文化部国家文物局故宫等相关负责人谈文创产品开发 (Dejen que los recursos culturales realmente cobren vida——Personas relevantes a cargo del Museo del Palacio Nacional del Ministerio de Cultura y la Administración Estatal de Patrimonio Cultural hablan sobre el desarrollo de productos culturales y creativos). http://www.ncha.gov.cn/art/2016/5/30/art_1924_133286.html
- Albuquerque, M. & Delgado, M. (2015). *Sustainable Museographies – The Museum Shops, Procedia Manufacturing*, Volume 3, Pages 6414-6420, ISSN 2351-9789, <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.912>.
- 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>.
- Cano, Ricardo. (2018). Museos e Identidad de Marca.
- Chinadaily, (2019). 《故宫日历》等网红日历遭严重盗版该如何维权? (¿Cómo se puede proteger los derechos de autor de las populares "Calendario del Palacio Imperial" y otros calendarios en línea contra la grave piratería? Traducido por el autor) <https://ent.chinadaily.com.cn/a/201901/01/WS5c2c1b83a3106072a9033926.html>
- Chinanews, (2018). 掌门人重申故宫非营利性质：收入都用于事业发展 (El responsable reafirma el carácter no lucrativo del Museo del Palacio: todos los ingresos se destinan al desarrollo profesional). <https://www.chinanews.com.cn/m/cul/2018/04-09/8486817.shtml>
- Consejo de Estado, (2015). El Reglamento de Museos. https://www.gov.cn/zhengce/202203/content_3337913.htm

- Consejo de Estado, (2017). La Ley de Protección del Patrimonio Cultural.
https://www.gov.cn/gongbao/content/2017/content_5219151.htm
- Consejo de Estado, (2020). la Ley de Derechos de Autor.
<http://www.npc.gov.cn/npc/c30834/202011/848e73f58d4e4c5b82f69d25d46048c6.shtml>
- Consejo de Estado, (2020). la Ley de Patentes.
<http://www.npc.gov.cn/npc/c30834/202011/82354d98e70947c09dbc5e4eeb78bdf3.shtml>
- Consejo Internacional de Museos. (2007). Definición de museo.
<https://icom.museum/es/recursos/normas-y-directrices/definicion-del-museo/>
- D. Bayart et P.-J. Benghozi. (1993). La fonction commerciale des musées. Le Tournant commercial des musées en France et à l'étranger.
- Departamento de Propaganda del Comité Central del Partido Comunista de China
Ministerio de Finanzas Ministerio de Cultura Administración Estatal del Patrimonio Cultural. (2008). 关于全国博物馆、纪念馆免费开放的通知 .
https://zwgk.mct.gov.cn/zfxxgkml/zcfg/gfxwj/202012/t20201204_906126.html
- Encyclopaedia Britannica. (2023). Forbidden City.
<https://www.britannica.com/topic/Forbidden-City>
- EVE Museos e Innovación, (2019). *Relaciones entre Museos e Industrias Creativas*.
<https://evemuseografia.com/2019/02/27/relaciones-entre-museos-e-industrias-creativas/>
- EVE Museos e Innovación. (2014). La tienda del museo: 4 Bases.
<https://evemuseografia.com/2014/11/12/la-tienda-del-museo-4-bases/>
- Geely, (2021). 吉利控股集团 2020 可持续发展报告 (Informe de sostenibilidad de Geely Holding Group 2020).
- Herrero, P. (2009). La investigación en Economía de la Cultura en España: un estudio bibliométrico. *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 27-1.
- ICOM. (2013), Código de deontología del ICOM para museos.
http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Codes/code_ethics2013_es.pdf

- Johnson, Ian. (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>.
- Kotler, Neil; Kotler, Philip (2001). Estrategias y marketing de museos. Barcelona: Ariel.
- Krauss, R. (1993). *Arte en tránsito. La lógica cultural del museo tardo capitalista. Museos de Vanguardia*. A & V. Monografías, 39 I y II. Madrid.
- 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>
- 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>.
- Lima, María Clara (2010). La propiedad intelectual de los museos al servicio del marketing cultural.
- 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.
- López Rubio, B. M. (2013). Economía de los Museos. Un estudio de caso sobre la Fundación Museo Evaristo Valle (2002-2012). Repositorio Institucional de la Universidad de Oviedo. <https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/19359>
- Lu, X. (2007). A study of the Chinese State-owned Museum Funds Sources. Universidad de Jilin.
- LU, Xiaoying, (2007). A study of the Chinese Stated-owned Museum Funds Sources.

Universidad de Jilin.

Luo, Q. (2002). *La Arquitectura Tradicional de China*. Chen, Gensheng (Trans.). Beijing: Editorial de la Lengua Extranjera.

Maglieri, G. H. (1998). *Organizaciones sin fines de lucro*. *FACES*, 4 (5), 95-127. ISSN 0328-4050

Mairesse, F. (2013). *El museo híbrido – primera edición*. Buenos Aires.

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. (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

Museo del Palacio. Declaración sobre los derechos de propiedad intelectual del museo en su página. <https://www.dpm.org.cn/bottom/privacy/236341.html>

NEMO. (2021). Follow-up survey on the impact of the COVID-19 pandemic on museums in Europe. Final Report.

OMPI, (2000). *La Recomendación Conjunta Relativa a las Licencias de Marcas*.

OpenGLAM. <https://openglam.org.ar/>

Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). (2017). *Políticas para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*.

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), (2016). *Principios básicos de la propiedad industrial*.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio : un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona.

Pantalony, R. E. (2003). *Guía de la OMI para la gestión de la propiedad intelectual en los museos*. Ginebra: OMI.

- Ross, M. (2015). Interpreting the new museology. *Museum and Society*, 13(2), 84-103.
- Santillán, R. (2009) *Políticas Culturales, Cultura y Gestión Cultural*. <http://rgcediciones.com.ar/1548-2/>
- Sharpe E. & Silva J. D. (31 de marzo de 2020). *Art's Most Popular: here are 2019's most visited shows and museums*. The Art Newspaper. <https://www.theartnewspaper.com/2020/03/31/arts-most-popular-here-are-2019s-most-visited-shows-and-museums>
- The Beijing News, (20 de febrero de 2019). 故宫文创 15 亿营收背后：跨界+IP+网红 (Detrás de los ingresos de 1.500 millones yuanes por la industria cultural y creative del Museo del Palacio: cooperación transfronteriza + IP + Estrella de Internet). The Beijing News.
- The Network of European Museum Organisations (NEMO). (2015). *Museums and Creative Industries Mapping Cooperation*.
- The Sotheby's Institute of Art. (2019). The Business Model of the Nonprofit Museum. <https://www.sothebysinstitute.com/news-and-events/news/the-business-model-of-the-nonprofit-museum>.
- 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>
- Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). (2016). Principios básicos del derecho de autor y los derechos conexos.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (13 de abril de 2021). Apoyo a los museos: un informe de la UNESCO señala opciones para el futuro. <https://es.unesco.org/news/apoyo-museos-informe-unesco-senala-opciones-futuro>
- Valeonti, F, Terras, M & Hudson-Smith, (2019). How open is OpenGLAM? Identifying barriers to commercial and non-commercial reuse of digitised art images, *Journal of Documentation*, vol. 76, no. 1. <https://doi.org/10.1108/JD-06-2019-0109>

- Wang, Xiuwei, (2016). *The Research on Museum Cultural Licensing in the Horizon of Cultural Creative Industries* (University of Science and Technology of China, A dissertation for Doctor's Degree).
- Wang, Y. (2018). *Cuentas de las actividades culturales y creativas del Museo del Palacio*. Beijing: People's Publishing House.
- Wei, Pengju & Wei, Xixiao, (2022). *文化遗产数字化实践的版权挑战与应对*(Traducido por el autor: Los desafíos de derechos de autor y las respuestas en la práctica de la digitalización del patrimonio cultural). *Revista de la Universidad de Shandong*.
- Weisbrod, B. (1988). *The Nonprofit Economy*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Weisbrod, B. (1988). *The Nonprofit Economy*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wu, Liang & Shen, Rui, (2020). *Research and Development Behavior of Cultural and Creative Products in Museums and Its Intellectual Property Protection from the Perspective of Cultural Authorization*. China Academic Journal Electronic Publishing House.
- Yu, D. (2020). *Análisis y estrategia de marca de La Ciudad Prohibida*. Universidad de Valladolid. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/42176>.
- Zhang, K. (04 de septiembre de 2018). *El líder reitera que la Ciudad Prohibida es de naturaleza no lucrativa: los ingresos se destinan al desarrollo del patrimonio.. Chinanews*. <https://www.chinanews.com.cn/cul/2018/04-09/8486817.shtml>
- Zhang, X. (2015). *Marketing Environment Analysis of the Palace Museum's Cultural Products*. *Journal de Gugong Studies* 2015, Vol.13.
- 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/01gmr/2008-04/24/content_765705.htm.