

# Merchandising en museos: ¿educación, cultura o simple negocio?

Merchandising In Museums: Education, Culture  
Or Pure Business?

**Olga Ampuero-Canellas**  
**Nereida Tarazona-Belenguer**  
**Jimena Gonzalez-del-Rio**  
**Begoña Jorda-Albiñana**

olga@magupves  
netabe@doctor.upves  
jimena@magupves  
bego@magupves  
Profesoras de la Escuela  
Técnica Superior de Ingeniería  
del Diseño de la Universitat  
Politècnica de València

**Palabras clave**  
Museo, *merchandising*,  
diseño, cultura, arte

**Key words**  
Museum, merchandising,  
design, culture, art

Actualmente, el *merchandising* de un museo constituye una buena manera de financiación pero en su gestión no debería perderse el fin educativo y cultural que define a estas instituciones. De hecho, un tratamiento adecuado de estos productos y de la tienda puede convertirlos en una prolongación del espacio expositivo y en transmisores de conocimiento, arte y cultura. Para conseguirlo se proponen algunas estrategias como la personalización, la elección de productos de calidad, el cuidado del *packaging* y la incorporación de contenidos clave. Todo ello posicionará al museo como entidad difusora de cultura y lo alejará del mero negocio comercial.

Currently, the merchandising of a museum is a good financing way but in its management should not be missed the educational and cultural purpose that defines these institutions. In fact, an adequate treatment of these products and the store can turn them into an extension of the exhibition space and transmitters of knowledge, art and culture. To achieve this, some strategies are proposed such as personalization, the choice of quality products, packaging care and the incorporation of key content. All this will position the museum as a culture diffusing entity and will move it away from mere commercial business.

**Full text available online:**

<http://www.polipapers.upves/index.php/EME/>

<https://doi.org/10.4995/eme.2018.9033>

## 1. La tienda del museo

Parece que las tiendas en los museos hayan surgido hace poco pero en realidad existen desde mediados del siglo XVIII<sup>1,2</sup>. En aquel entonces eran un negocio marginal, al que no se prestaba demasiada atención. Solían ser zonas pequeñas, oscuras y con un surtido de productos limitado a publicaciones, láminas y postales que reproducían las obras de arte de la exposición.

En esa época el museo dependía financieramente de las élites urbanas locales que luego, a mediados del siglo XX, fueron sustituidas por agencias públicas de apoyo a la cultura y las artes. Sin embargo, en los años ochenta la financiación pública se redujo y las inversiones privadas no consiguieron rellenar el hueco que ésta había dejado. El museo buscó entonces nuevas actividades que pudieran generar ingresos y empezaron a relanzarse secciones del museo que antes habían pasado desapercibidas. La tienda, la cafetería o el aparcamiento se volvieron un elemento muy preciado desde el punto de vista comercial<sup>3</sup>. De esta manera, las tiendas fueron catapultadas de ser una idea secundaria a jugar un papel integral en la experiencia del visitante<sup>4,5</sup>.

Todo ello se vio acompañado, si no impulsado, por la democratización de la cultura y la popularización del museo. Aquellos espacios que estaban destinados a unos pocos, amplían su público y pasan a ser destino turístico o visita obligada de los fines de semana. Se convierten así en espacios de encuentro, bulliciosos,

de circulación y visita obligada, donde se mezcla el consumo cultural con el consumo comercial<sup>6</sup>.

Este decantamiento por lo comercial hizo que el *marketing* se incorporara como un elemento más a la gestión de los museos<sup>7</sup>, planteándose un sistema de funcionamiento similar al de una empresa privada. Todo ello buscaba una gestión eficaz de los fondos museísticos, la rentabilización de la institución y el volverla lo más competitiva posible<sup>8</sup>.

A efectos prácticos, en el ámbito de la tienda esto supuso que se ampliara el espacio dedicado a la venta de *merchandising*, se buscara una nueva ubicación para que no pasara desapercibida y se contratara personal específico o una empresa externa que gestionara todo el tema. El surtido de productos se amplió también en un abanico de posibilidades y diseños antes jamás imaginado y se comenzaron a aplicar técnicas de *merchandising* propias de tiendas de cualquier otro sector (ofertas, promociones, tarjetas de fidelización...).

Sin embargo, el *marketing* museístico no se quedó ahí sino que trabajó también para extenderse fuera de las paredes del museo, buscando así la manera de atraer al público en general y no solo a los visitantes. Quizá el primer movimiento en este sentido fue disponer una entrada a la tienda independiente de la visita del museo, que permitiese acceder a la tienda del museo sin tener que visitar previamente sus colecciones<sup>9</sup>.

Posteriormente, aparecen las tiendas *on-line*<sup>10</sup> y algunos museos instalan tiendas permanentes o temporales fuera del museo en las zonas más céntricas y comerciales de las ciudades. Así, por ejemplo, el Metropolitan de Nueva York (MET) posee en el mundo varias decenas de locales donde vende *merchandising* como si se tratara de la Warner Bros o el Real Madrid<sup>11</sup>. No es de extrañar, por tanto, que algunas tiendas de museos hayan sido incorporadas a la oferta global del *shopping* de una ciudad y se hable

1. CÓRDOBA MENDIOLA, D. (2011). *Los museos se convierten en tiendas*. Barcelona: La Vanguardia. <<http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20110729/54191069050/los-museos-se-convierten-en-tiendas.html>>. [Consulta: 18 de noviembre de 2017].

2. En Philadelphia, un museo dedicado al retratista americano Charles Willson Peale, comenzó a vender retratos con su silueta en 1802. Creadas *in situ* por Moses Williams, un artista afroamericano que había sido esclavo de Peale, las siluetas de ocho centavos fueron compradas por aproximadamente el 80 por ciento de visitantes durante un período de varios años. Chernick, Karen: Who Decides What You Buy in Museum Gift Shops, 24 noviembre 2017 <<https://www.artsy.net/article/artsy-editorial-decides-buy-museum-gift-shop>>. [18/11/2017].

3. TOEPLER, S. y KIRCHBERT, V. (2002). *Museums, merchandising, and nonprofit commercialization*. National Center for Nonprofit Enterprise Working Paper. <[https://www.researchgate.net/publication/319968491\\_MUSEUMS\\_MERCHANDISING\\_AND\\_NONPROFIT\\_COMMERCIALIZATION](https://www.researchgate.net/publication/319968491_MUSEUMS_MERCHANDISING_AND_NONPROFIT_COMMERCIALIZATION)>. [Consulta: 11 de diciembre de 2017].

4. MCCARTHY, E. (2005). *The victorian secret*. Display & Design Ideas, 17 (US), 3, pp. 90-92.

5. Se considera a Bradford Kelleher, pionero del merchandising en museos. Como fundador de la primera tienda moderna del Metropolitan de Nueva York abogó por la entrada de los museos en el negocio de las tiendas de regalos y librerías. Al poco de entrar en el MET, separó los departamentos de información y ventas, y abrió la *Art and book shop*. A principios de la década de 1960, el museo vendía joyas de plata, grabados, libros y muchos otros artículos, enviando a Kelleher a buscar por todo el mundo artesanos que pudieran cumplir con los altos estándares del MET en la reproducción de objetos de vidrio y plata y fabricar estatuillas de bronce y cerámica. KENNEDY, R. (2007). *Bradford Kelleher, Creator of Met's Store, Dies at 87*. The New York Times. <<https://www.nytimes.com/2007/11/06/arts/06kelleher.html?ref=business>>. [Consulta: 20 de abril de 2018].

6. HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F. (2007). *La museología ante los retos del siglo XXI*. Granada: E-rph: Revista electrónica de Patrimonio Histórico, 1, p. 349.

7. HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F. (2007). *La museología ante los retos del siglo XXI*. Granada: E-rph: Revista electrónica de Patrimonio Histórico, 1, p. 349.

8. VACAS GUERRERO, T. (2000). *Los museos madrileños como oferta turístico-cultural*. Murcia: Cuadernos de turismo, 5, pp. 107.

9. El Centro de Arte Contemporáneo BALTIC situado en Gateshead (Inglaterra) promociona su merchandising a lo largo de todo el edificio y tienen posters en el restaurante, productos para niños en la zona educativa o artículos para el hogar en la cafetería. De esta manera recuerdan a los visitantes que la tienda existe durante toda su estancia en el museo y no solo al final. CAINES, MATTHEW: '16 top tips for making the most of your museum shop'. En The Guardian, 18 de octubre de 2012. <<https://www.theguardian.com/culture-professionals-network/culture-professionals-blog/2012/oct/18/top-tips-museum-shop-retail>>. [15/02/2018].

10. La tienda del Metropolitan de Nueva York vende por catálogo desde 1921 y por Internet desde 1999. Véase: <<https://store.metmuseum.org/about-the-met-store/page/aboutus>>.

11. VERDÚ, V. (2004). *Cultura, museos y comunicación en el siglo XXI*. Madrid: Museo, 9, pp.13.

de ellas como lugares únicos para encontrar regalos sorprendentes y especiales.

Estas acciones han separado la visita al museo de la compra de *merchandising*, volviéndolas dos actividades independientes y no conectadas, proyectando una imagen del museo muy cercana a cualquier otra tienda con fines comerciales únicamente. El llevar un bolso de la Tate Gallery de Londres ya no es sinónimo de haberla visitado ni, por tanto, de haberse empapado de la cultura y el arte que destilan las obras en ella expuestas.

Por lo que respecta a los productos de *merchandising* que pueden encontrarse en la tienda de un museo, aunque aún sigue existiendo una parte importante de la tienda dedicada a publicaciones sobre arte, editadas o no por el propio museo; éstas comparten espacio junto a productos de diversa índole: tazas, camisetas, abanicos, bolígrafos, imanes...<sup>12</sup> Pérez Ruiz<sup>13</sup> distingue tres categorías de objetos: artículos generales con la marca de la institución; artículos relacionados con alguna de las exposiciones; y objetos inespecíficos, cercanos a los artículos de una tienda de regalos, pero relacionados de alguna manera con la cultura y/ el diseño<sup>14</sup>.

## 2. ¿Estrategia cultural o comercial?

Es evidente que la venta de *merchandising* ayuda económicamente a financiar actividades fundamentales de la institución museística como pueden ser la conservación de las piezas artísticas, la investigación, la compra de otras obras de arte para ampliar la colección, la mejora de las instalaciones... En otras palabras, la venta de productos de *merchandising* proporciona ingresos para que el museo crezca y se desarrolle<sup>15</sup>, de forma que pueda continuar con su actividad cultural y educativa.

Sin embargo, además de los argumentos de carácter financiero existen también importantes beneficios de carácter inmaterial que apoyan esta práctica<sup>16</sup>.

En primer lugar, los productos de *merchandising* contribuyen al propósito educativo del museo, completando la función educativa de las exposiciones y expandiéndola más allá de las paredes del museo<sup>17</sup>. Cuando el *merchandising* con la obra de arte impresa en él sale del museo y se pasea por otras calles<sup>18</sup>, es percibido por multitud de personas que no han estado en el museo y se convierte así en un instrumento de propagación de la cultura y el arte<sup>19</sup>. Desde este punto de vista, el objeto de *merchandising* se contempla como un producto cultural más, unido a todos los que ofrece el museo, aunque su lugar de exposición no sea una sala sino la tienda.

Además, los productos de *merchandising* hacen publicidad del museo y aumentan su conocimiento y reconocimiento<sup>20</sup>. Para la persona que los adquiere, los productos funcionan principalmente como recuerdos tangibles de su visita al museo<sup>21</sup>, pero para los demás constituyen soportes de comunicación que les hablan y recuerdan la existencia del museo<sup>22</sup>. La camiseta comprada en el Guggenheim de Nueva York viaja junto a su dueño por todo el mundo y sirve de reclamo para atraer a nuevos visitantes.

Toepler y Kirchberg<sup>23</sup> también mencionan el isomorfismo institucional (el “yo también”) como razón para que un museo disponga de una tienda. El éxito obtenido por otros museos a través de su tienda y *merchandising*, anima y, en algunos casos, obliga al museo a adoptar esta estrategia comercial. Además, hoy en día muchas personas no conciben la visita a un museo sin pasear después por la tienda.

MERCHANDISING\_AND\_NONPROFIT\_COMMERCIALIZATION>. [Consulta: 11 de diciembre de 2017].

17. Tal y como se indica en la página web de la tienda del Metropolitan de Nueva York (The Met Store), comprar en la tienda crea una conexión no solo entre el visitante y el museo, sino entre el visitante y el mundo del arte. Véase: <<https://store.metmuseum.org/about-the-met-store/page/about-us>>.

18. La tienda es el único lugar del museo donde te puedes llevar una obra de arte sin ser arrestado. WHITE, S. (2015). *Cooler Thing I Ever Bought*. <<https://museumstoreassociation.org/2015/08/cooler-thing-i-ever-bought/>>. [Consulta: 11 de noviembre de 2017].

19. La tienda de regalos es la herramienta más importante de difusión y comprensión del arte en el mundo actual. Aunque parece ser un mero apéndice de la mayoría de los museos, la tienda es fundamental para el proyecto de estas instituciones de arte. Su trabajo es asegurar que las lecciones del museo -que se refieren a la belleza, el significado y el ensanchamiento del espíritu- puedan perdurar en el visitante mucho más allá del recorrido real de las instalaciones y utilizarse en la vida diaria. Véase: <<http://www.thebookoflife.org/the-museum-gift-shop/>>.

20. SOLDATENKO, A. (2003). *Hermitage merchandising and international marketing*. Francia: Museum international, 55, 1, pp. 75-78.

21. GORDON, B. (1986). *The souvenir: Messenger of the extraordinary*. Journal of Popular Culture, 20 (US), 3, pp. 135-146.

22. Una vez las exposiciones se han clausurado, los programas educativos se han terminado y los pasillos de las galerías de las colecciones permanentes están oscuros y solitarios, las personas pueden seguir saboreando sus experiencias en el museo a través de los productos que compraron en nuestras tiendas o les fueron regalados. STEINER, J. (2018). *What Is A Museum Store?*. <<https://museumstoreassociation.org/2017/09/what-is-a-museum-store/>>. [Consulta: 26 de abril de 2018].

23. TOEPLER, S. y KIRCHBERT, V. (2002). *Museums, merchandising, and nonprofit commercialization*. National Center for Nonprofit Enterprise Working Paper. <[https://www.researchgate.net/publication/319968491\\_MUSEUMS\\_MERCHANDISING\\_AND\\_NONPROFIT\\_COMMERCIALIZATION](https://www.researchgate.net/publication/319968491_MUSEUMS_MERCHANDISING_AND_NONPROFIT_COMMERCIALIZATION)>. [Consulta: 11 de diciembre de 2017].

12. GARCÍA ESCALONA, E. (2006). *De la reliquia al souvenir*. Madrid: Revista de filología románica, anejo IV, p. 404.

13. PÉREZ RUIZ, F. J. (2013). *Las tiendas de los museos*. <<https://issuu.com/franpe/docs/tiendasmuseos>>. [Consulta: 11 de noviembre de 2017].

14. El MOMA de San Francisco los denomina curated keepsakes: elementos inspirados en la obra artística del museo pero solo vagamente ligados a los objetos de su colección. Generalmente se encargan a artistas o artesanos locales. Su predominio en las tiendas de los museos, hacen que éstas parezcan verdaderas boutiques. Chernick, Karen: Who Decides What You Buy in Museum Gift Shops, 24 noviembre 2017 <<https://www.artsy.net/article/artsy-editorial-decides-buy-museum-gift-shop>>. (18/11/2017).

15. TOEPLER, S. y KIRCHBERT, V. (2002). *Museums, merchandising, and nonprofit commercialization*. National Center for Nonprofit Enterprise Working Paper. <[https://www.researchgate.net/publication/319968491\\_MUSEUMS\\_MERCHANDISING\\_AND\\_NONPROFIT\\_COMMERCIALIZATION](https://www.researchgate.net/publication/319968491_MUSEUMS_MERCHANDISING_AND_NONPROFIT_COMMERCIALIZATION)>. [Consulta: 11 de diciembre de 2017].

16. TOEPLER, S. y KIRCHBERT, V. (2002). *Museums, merchandising, and nonprofit commercialization*. National Center for Nonprofit Enterprise Working Paper. <[https://www.researchgate.net/publication/319968491\\_MUSEUMS\\_MERCHANDISING\\_AND\\_NONPROFIT\\_COMMERCIALIZATION](https://www.researchgate.net/publication/319968491_MUSEUMS_MERCHANDISING_AND_NONPROFIT_COMMERCIALIZATION)>. [Consulta: 11 de diciembre de 2017].





Cuando no la encuentran, se desencantan y esta mala sensación empobrece la experiencia de la visita.

### 3. Estrategias para fomentar la dimensión cultural

En el apartado anterior se han visto varios de los beneficios que un museo puede extraer de la venta de *merchandising* y que no todos ellos responden a un fin financiero o comercial. Por ello, el objetivo de la gestión y diseño de estos productos no debería estar centrado únicamente en el beneficio económico que se espera extraer de ellos, sino en tratarlos como un elemento más dentro del fin de propagar la cultura y/o el arte que toda actividad museística tiene<sup>24</sup>.

24. Sue Shave, directora del Chiltern Open Air Museum (Buckinghamshire, England), sostiene que las tiendas de los museos forman parte de la

Al igual que el museo cuida la elección de las obras que va a exponer en sus salas, su disposición y presentación al público, también debería cuidar sus productos de *merchandising* pues no sólo contribuyen a su sostenimiento financiero sino que están muy ligados a su identidad corporativa como institución<sup>25</sup>. Por ello, sin perder de vista la comercialización y el conseguir productos atractivos y vendibles; la elección de los productos de *merchandising* ha de estar guiada

experiencia del visitante y deben tratarse como tales. Aunque existe un beneficio financiero en las ventas generadas, los museos deben trabajar para garantizar que los productos de merchandising se relacionen con la singularidad de sus colecciones y ayuden también a promocionarlas. CAINÉS, M. (2012). *16 top tips for making the most of your museum shop*. The Guardian. <<https://www.theguardian.com/culture-professionals-network/culture-professionals-blog/2012/oct/18/top-tips-museum-shop-retail>>. [Consulta: 15 de febrero de 2018].

25. PÉREZ RUIZ, F. J. (2013). *Las tiendas de los museos*. <<https://issuu.com/franpe/docs/tiendasmuseos>>. [Consulta: 11 de diciembre de 2017].

también por la consecución de esos otros fines que Toepler y Kirchberg<sup>26</sup> llaman inmateriales: educativos, culturales, promocionales, comunicativos...

Para conseguirlo, se han observado aquellas prácticas que contribuyen a potenciar los beneficios inmateriales frente a los financieros en las tiendas *on-line* de los principales museos de arte del ámbito español<sup>27</sup>. De esta observación se han extraído cuatro estrategias: personalización, calidad, cuidado del *packaging*<sup>28</sup> e inclusión de contenido educativo. A continuación se comenta cada una de ellas a partir de los ejemplos encontrados.

En primer lugar, la personalización ayuda a crear productos que, al igual que las piezas que se exponen en el museo, son exclusivos y únicamente se pueden encontrar allí y no en ninguna otra tienda. De hecho, los productos de *merchandising* producidos específicamente para el museo aumentan el valor percibido por el consumidor<sup>29</sup> y eso se traduce en que está dispuesto a pagar un precio mayor que el que tendría el producto si no estuviera personalizado<sup>30</sup>.

Igual que se visita el museo y se paga una entrada para ver algo que únicamente se puede ver en ese espacio, se espera que la tienda, como prolongación del espacio expositivo, también presente elementos de carácter exclusivo. De esta manera, el visitante percibe que tienda y museo son un mismo conjunto y que la visita a la tienda completa la visita al museo. Esto significa alejarnos de todos los típicos souvenirs que podemos encontrar en cualquier otra tienda, aunque a nivel financiero sea algo más asequible y rentable para el museo.

Por otro lado, la estética cuidada y original del producto garantizarán una mayor atención hacia los productos ofertados<sup>31</sup>. El visitante busca en la tienda del museo aquello que no tiene en su lugar de origen y por ello se sentirá más atraído por productos y diseños que no haya visto en otros lugares. Este *merchandising*

único le servirá también, cuando vuelva a su destino, como elemento de distinción y diferenciación de todos aquellos que no han ido al mismo sitio que él. Si se quiere posicionar la visita al museo como algo excepcional y que no se hace todos los días, el recuerdo que nos llevemos de ella no puede ser algo cotidiano, sino algo extraordinario, fuera de lo común.

Esta exclusividad o personalización puede conseguirse de varias maneras. Una de ellas es eligiendo productos fabricados en su totalidad de manera exclusiva para el museo y que, por tanto, no pueden encontrarse en ningún otro lugar. Así, por ejemplo, el museo puede realizar productos desde cero que reproduzcan determinadas obras y que solo podrán ser encontradas en su tienda: un colgante inspirado en la obra *Las meninas* de Velázquez (Museo del Prado, 1656) o un cojín con la forma de un muñeco vestido como Picaso y Dalí (Museo Reina Sofía).

Sin embargo este proceso requiere una gran inversión y da lugar a productos caros que no están al alcance de todos los públicos. Por ello, la mayoría de los museos optan por ofertar productos de *merchandising* que parten de productos de carácter masivo que son personalizados e individualizados por el diseño aplicado sobre ellos. Este diseño puede ser, básicamente, de tres tipos según su grado de elaboración.

Por un lado, están los productos-logo que llevan únicamente estampada la marca del museo o un elemento gráfico representativo (silueta del edificio o de la obra principal, por ejemplo). Suelen ser productos de bajo coste (lápices o llaveros) o productos cuyos materiales (metal, cuero, tela...), no permiten un grabado de mayor detalle o tamaño (cinturones, monederos...)<sup>32</sup>. El nivel de personalización y exclusividad de estos productos es básico pues han sido marcados con el logotipo del museo al igual que las reses son marcadas con la marca del ganadero.

Otro tipo de productos reproducen de manera literal una de las obras del museo de manera completa o parcial. Podríamos llamarlos productos-réplica y sería, por ejemplo, una baraja de póker que reproduce en el reverso un detalle del tríptico *El jardín de las Delicias* (El Bosco, 1500-1505) (Museo del Prado) o un estuche con un diseño inspirado en *Abstracción* (Willem de Kooning, 1949-1950) (Museo Thyssen Bornemisza). En este caso, aumenta el nivel de personalización respecto al anterior pero conviene potenciarlo aún más añadiendo un texto

26. TOEPLER, S. y KIRCHBERT, V. (2002). *Museums, merchandising, and nonprofit commercialization*. National Center for Nonprofit Enterprise Working Paper. <https://www.researchgate.net/publication/319968491\_MUSEUMS\_MERCHANDISING\_AND\_NONPROFIT\_COMMERCIALIZATION>. [Consulta: 11 de diciembre de 2017].

27. Museo del Prado (Madrid), Museo Thyssen-Bornemisza (Madrid), Museo Guggenheim (Bilbao) y Museo Reina Sofía (Madrid).

28. Lyn Falk, propietaria y diseñadora de Retailworks Ind. (Mequon, Wisconsin), sostiene que un buen *packaging* es clave para fortalecer la identidad corporativa y puede tener un tremendo impacto promocional. Por ello, entre otros aspectos, aconseja utilizar cajas con el logotipo del museo como objeto de adorno en distintos lugares de la tienda así como papel de seda con el logotipo para mejorar el empaquetado de los productos. FALK, L. (2018). *5 Tips to Branding Your Shop*. <https://museumstoreassociation.org/2014/09/five-tips-to-package-up-branding-in-your-shop/>. [Consulta: 26 de abril de 2018].

29. KIM, S. y LITRELL, M. A. (1999). *Predicting Souvenir Purchase Intentions*. USA: Journal of Travel Research, 38, pp. 153-162.

30. Tanto en las tiendas *on-line* del Museo del Prado y Museo Thyssen Bornemisza se indica en la descripción del producto si se trata de un producto creado en exclusiva para la tienda.

31. KIM, S. y LITRELL, M. A. (1999). *Predicting Souvenir Purchase Intentions*. USA: Journal of Travel Research, 38, pp. 153-162.

32. Entre los productos de bajo coste encontramos camisetas con el logotipo del museo serigrafiado (Museo del Prado) o bolsas de tela (Museo Reina Sofía). Entre los productos cuyos materiales no permite un mayor detalle de personalidad se incluiría un portaminas y sacapuntas de madera, presentado en caja de metal, diseñado en exclusiva para el Museo Thyssen Bornemisza.

con el nombre del museo y, en su caso, también el de la ciudad en la que se encuentra este. Así, lograremos mejorar la exclusividad del producto y diferenciarlo de otros productos masivos que hayan elegido ese cuadro como motivo visual de su diseño.

Por último, encontramos los productos-interpretación en los que se aplica un diseño que toma como referente una de las piezas de la colección del museo pero que no es igual al original. En ellos el diseñador interpreta los elementos, colores y disposiciones de la obra artística para obtener un diseño original y claramente distintivo. Es el caso de la serie de productos infantiles comercializada por el Museo del Prado basada en el tríptico de *El jardín de las delicias* (El Bosco, 1490-1500) o la serie basada en caricaturas que representan distintos movimientos artísticos (cubismo, surrealismo) del Museo Reina Sofía.

Este último grupo de productos es seguramente el más atractivo para el visitante y también el que representa mejor esa búsqueda de personalización a la que debe tender todo *merchandising* museístico. Sin embargo, es también una de las que más recursos requiere y, por tanto, puede no estar al alcance de todos los museos el disponer de muchas líneas de productos de este tipo.

Sin embargo, antes de rechazar esta opción por temas presupuestarios, el museo debería valorar que ese diseño gráfico exclusivo aporta un extra al producto y aumenta sensiblemente el valor percibido por el público. Esto se traduce al final en poder fijar un precio de venta mayor. Por tanto, aunque añadir una interpretación gráfica de una obra a la configuración del producto supone aumentar los costos del producto, estos pueden recuperarse después al poder fijarse un precio de venta mayor.

Por otro lado, la exclusividad o personalización que recomendamos al *merchandising* museístico, también puede realizarse y perfeccionarse a través del envasado o *packaging* de los productos. Este envase llevará los elementos textuales y gráficos propios del museo y servirá tanto para diferenciar y personalizar el producto de *merchandising* como para transmitir los valores corporativos de la institución.

Para que la personalización del producto tenga éxito debe ir unida a una buena calidad. Por ello, la siguiente estrategia consiste en buscar productos de calidad que no sean solamente atractivos o sirvan como recuerdo sino también que cumplan adecuadamente su función y que perduren en el tiempo. Si el bolígrafo que se compra en un museo, deja de escribir bien a los tres



Tienda del Museo de Arte Contemporáneo Yokoo Tadanori (Kobe, Japón). 663highland. Disponible en: <[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:161224\\_Yokoo\\_Tadanori\\_Museum\\_of\\_Contemporary\\_Art\\_Kobe\\_Japan15n.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:161224_Yokoo_Tadanori_Museum_of_Contemporary_Art_Kobe_Japan15n.jpg)>. [25/11/2017].







días; acabará en el basura y no servirá para difundir los propósitos del museo. Por tanto, si se elige un producto funcional como *merchandising*, es vital asegurarse de su buena calidad.

Además y teniendo en mente sobre todo el propósito educativo y cultural del museo, conviene establecer pautas que refuercen el incluir contenidos sobre el museo y sus obras en los productos, su *packaging* o, incluso, en la propia tienda. Por ejemplo, los productos pueden llevar etiquetas que expliquen las principales características de la obra que está representada en ellos o en la que se inspira su diseño o por medio de carteles, televisiones o pantallas de ordenador, pueden distribuirse a lo largo de la tienda textos de carácter divulgativo para prolongar la dimensión educativa del museo<sup>33</sup>. De esta manera, al comprar el producto o pasear por la tienda, el visitante recibe una información que, aunque ya la haya escuchado o leído durante la visita, se fija mejor en su recuerdo.

Por último, si se quiere reforzar la faceta promocional y hacer del producto un buen soporte de comunicación publicitaria, se buscará en primer lugar que el nombre del museo y sus signos de identidad tengan una alta visibilidad en el diseño aplicado al producto. Así se identificará rápidamente el museo de donde procede el producto. A su vez y como complemento de lo anterior, es importante que todos los productos guarden un mismo estilo y sigan todos unos mismos parámetros que permitan identificarlos como parte de un mismo conjunto que no es otro sino la identidad corporativa del museo.

#### 4. Conclusiones

La dimensión comercial de los museos es algo ya asentado y las tiendas constituyen una sala más en el recorrido de la visita. Sin embargo, es preciso trabajar para no perder de vista la dimensión cultural y educativa que fue y debe seguir siendo el principal motor de toda entidad museística.

Es por ello que este trabajo reúne posibles caminos para guiar el desarrollo de productos de *merchandising* que, sin perder de vista el aspecto comercial, potencien de manera clara el componente cultural y educativo. Para ello, se aboga por un producto exclusivo frente al producto sin personalizar; por un producto de calidad frente a un producto de bajo precio; por un producto que narre, cuente y eduque frente a un producto que únicamente aporte un valor estético y formal.

En concreto, los esfuerzos deben ir dirigidos, en primer lugar, a conseguir un producto con una alta exclusividad, es decir, que su personalización sea tal que no sea posible encontrarlo en otra tienda. Esta personalización resulta atractiva al visitante que está buscando un regalo único pero también resulta muy adecuada al propio museo pues puede comunicar a través de ella sus valores corporativos y de marca. En segundo lugar, se buscará un producto de calidad, que continúe durante mucho tiempo al lado de su comprador, recordándole su visita al museo y, tal vez, invitándole a repetirla. En tercer lugar, la calidad del producto mejorará si el *packaging* o envase que lo acompaña también reúne los criterios previos de personalización y calidad. Todo ello contribuirá a aumentar la sensación de estar comprando algo único. Por último, en cuarto lugar, deben establecerse estrategias para insertar contenido educativo y cultural que hable sobre las colecciones y exposiciones del museo también en el espacio de venta y, en lo posible, en el *packaging* y el producto mismo.

Todo ello será más fácil si el museo establece y pone por escrito una serie de normas que definan las características que debe cumplir un producto de *merchandising* para poder ser vendido en sus tiendas. Además, al igual que existe el manual de identidad visual corporativa que guía la aplicación de la marca a diferentes soportes, estas normas deberían regular la aplicación de las obras de un museo de manera directa o indirecta a productos de *merchandising*.

En esta normativa quedaría claro qué funciones, financieras o inmateriales, el museo quiere potenciar más en la gestión de su tienda; a la vez que se lograría una continuidad y homogeneidad en todos los productos puestos a la venta. Al final, esto se traduciría en una mejora y afianzamiento de la identidad del museo como institución educativa y su posicionamiento dentro del ámbito cultural y no solo comercial.

33. En la mayor parte de las páginas web de tiendas de museos consultadas, encontramos que en la descripción del producto se incluye la obra que se reproduce o en la que se inspira el diseño del producto, así como el nombre del artista y la fecha de creación. Todos estos datos contribuyen a fomentar la perspectiva educativa y cultural frente a un posicionamiento puramente comercial.

## Bibliografía

- CAINES, M. (2012). *16 top tips for making the most of your museum shop*. The Guardian. <<https://www.theguardian.com/culture-professionals-network/culture-professionals-blog/2012/oct/18/top-tips-museum-shop-retail>>. [Consulta: 15 de febrero de 2018].
- Chernick, K. (2017). *Who Decides What You Buy in Museum Gift Shops*. <<https://www.artsy.net/article/artsy-editorial-decides-buy-museum-gift-shop>>. [Consulta: 18 de noviembre de 2017].
- CÓRDOBA MENDIOLA, D. (2011). *Los museos se convierten en tiendas*. Barcelona: *La Vanguardia*. <<http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20110729/54191069050/los-museos-se-convierten-en-tiendas.html>>. [Consulta: 18 de noviembre de 2017].
- FALK, L. (2018). *5 Tips to Branding Your Shop*. <<https://museumstoreassociation.org/2014/09/five-tips-to-package-up-branding-in-your-shop/>>. [Consulta: 26 de abril de 2018].
- GARCÍA ESCALONA, E. (2006). *De la reliquia al souvenir*. Madrid: *Revista de filología románica*, anejo IV, pp. 399-408.
- GORDON, B. (1986). The souvenir: Messenger of the extraordinary. *Journal of Popular Culture*, 20 (US), 3, pp. 135-146.
- HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F. (2007). *La museología ante los retos del siglo XXI*. Granada: E-rph: *Revista electrónica de Patrimonio Histórico*, 1, pp. 333-358.
- KENNEDY, R. (2007). *Bradford Kelleher, Creator of Met's Store, Dies at 87*. The New York Times. <<https://www.nytimes.com/2007/11/06/arts/06kelleher.html?ref=business>>. [Consulta: 20 de abril de 2018].
- KIM, S. y LITTRELL, M. A. (1999). *Predicting Souvenir Purchase Intentions*. USA: *Journal of Travel Research*, 38, pp. 153-162.
- MCCARTHY, E. (2005). *The victorian secret. Display er Design Ideas*, 17 (US), 3, pp. 90-92.
- PÉREZ RUIZ, F. J. (2013). *Las tiendas de los museos*. <<https://issuu.com/franpe/docs/tiendasmuseos>>. [Consulta: 11 de diciembre de 2017].
- SOLDATENKO, A. (2003). *Hermitage merchandising and international marketing*. Francia: *Museum international*, 55, 1, pp. 75-78.
- STEINER, J. (2018). *What Is A Museum Store?*. <<https://museumstoreassociation.org/2017/09/what-is-a-museum-store/>>. [Consulta: 26 de abril de 2018].
- TOEPLER, S. y KIRCHBERT, V. (2002). *Museums, merchandising, and nonprofit commercialization*. National Center for Nonprofit Enterprise Working Paper. <[https://www.researchgate.net/publication/319968491\\_MUSEUMS\\_MERCHANDISING\\_AND\\_NONPROFIT\\_COMMERCIALIZATION](https://www.researchgate.net/publication/319968491_MUSEUMS_MERCHANDISING_AND_NONPROFIT_COMMERCIALIZATION)>. [Consulta: 11 de diciembre de 2017].
- TOEPLER, S. (2006). *Caveat Venditor? Museum merchandising, nonprofit commercialization, and the case of Metropolitan Museum in New York*. *Voluntas*, 17 (US), 2, pp. 99-113.
- VACAS GUERRERO, T. (2000). *Los museos madrileños como oferta turístico-cultural*. Murcia: *Cuadernos de turismo*, 5, pp. 105-111.
- VERDÚ, VICENTE: "Cultura, museos y comunicación en el siglo XXI". En *Museo*, 9 (Madrid) (2004), pp.11-15.

**Olga Ampuero-Canellas**  
**Nereida Tarazona-Belenguer**  
**Jimena Gonzalez-del-Rio**  
**Begoña Jorda-Albiñana**

Profesoras de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería del Diseño de la Universitat Politècnica de València. Conformen un grupo de investigación dentro del Centro de Investigación en Tecnologías Gráficas (UPV) especializado en diseño gráfico, *packaging*, *branding*, diseño de productos gráficos, comunicación y señalética. Proviene de los campos académicos de bellas artes, diseño industrial y comunicación publicitaria. Compaginan la docencia reglada en el Grado en Ingeniería en Diseño Industrial y Desarrollo de Productos y en el Máster en Ingeniería del Diseño con la docencia y dirección del Máster en Artes Gráficas.