



Trabajo final

Plan de marketing del CCK

Alumno: **Nicolás Abreu**
DNI: **25.250.840**
Tutora: **Daniela Martinez**

Buenos Aires, 13 de septiembre 2020

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN	5
MARCO TEÓRICO	6
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	16
ANÁLISIS DE ENTORNO	16
Político	16
Económico	18
Social	20
Tecnológico	26
ANÁLISIS DE MERCADO	28
ANÁLISIS DE LA INSTITUCIÓN	36
Contexto del lugar	36
Estrategia	39
Estructura	40
Sistemas	41
Habilidades	43
Recursos Humanos	44
Estilo	45
Valores compartidos	46
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	47
Las cinco fuerzas de Porter	47
Mapeo de espacios culturales	51
ANÁLISIS DEL PÚBLICO	52
Público del Centro Cultural	63
Entradas	72
Comunidad	74
Encuesta acerca del centro cultural	76
DIAGNÓSTICO	85
Análisis FODA	85
Matriz de FODA	87
ESTRATEGIA DE MARKETING	90
SEGMENTACIÓN Y TARGETING	90
DIFERENCIACIÓN, POSICIONAMIENTO Y PROPUESTA DE VALOR	93
The Business Canvas Model	94
Propuesta de valor de Osterwalder	94
Propuesta de valor	98

Brand positioning statement	99
OBJETIVOS Y METAS	101
Objetivos	101
Metas	101
MODOS DE ACCIÓN	102
PRODUCTO	102
Propuesta artística	110
Optimización de espacios y actividades	112
Sistema de ticketing	113
Asociación Amigos	114
PROMOCIÓN	115
Propuestas comunicacionales	116
PLAZA	118
PRECIO	118
PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS	119
CONCLUSIONES	124
BIBLIOGRAFÍA	126



Universidad de
San Andrés

RESUMEN EJECUTIVO

Encontrará en este trabajo un análisis profundo sobre el CCK, que si bien es una institución cultural relativamente nueva, cuenta con una gran historia desde la inauguración de su edificio el siglo pasado. Este es un espacio que está marcado y conducido por las políticas culturales de las autoridades del Estado Nacional y es quien le da su impronta de gestión cultural. Su presupuesto no está definido desde una perspectiva comercial o de facturación sino sobre las posibilidad de accionar dentro del medio artístico con una doble función la promoción de estas disciplinas y el apoyo económico a los artistas que aportan su trabajo.

En este trabajo se realiza un panorama de cómo es el consumo cultural en la Argentina, observa con profundidad sus características a través de investigaciones realizadas sobre las industrias culturales y también sobre la audiencia del centro cultural. Se avanza en un diagnóstico desde la mirada del público, para luego también avanzar en un análisis estructural del centro cultural con sus potencialidades y sus problemáticas. En el desarrollo del proyecto tomará a segmentos importantes como el de los jóvenes de 18 a 24 años, que en la actualidad no encuentran espacio en el centro cultural, ya que no tienen programación pensada en ellos y por lo tanto es un segmento de público casi inexplorado. También se buscará como incentivar a que la franja entre los 25 a 34 años, para que visite con mayor frecuencia el lugar. El trabajo plantea cómo estos segmentos, junto con el abordaje de diferentes problemáticas estructurales conducirán al crecimiento de un 20% de su público.

INTRODUCCIÓN

El CCK es un espacio cultural dedicado a las artes plásticas, espectáculos musicales, ferias, festivales y exposiciones inaugurado en el año 2015. Será el objeto de estudio de este trabajo final, que si bien por un lado tiene una corta vida como centro cultural, su proyecto también incorpora la historia del centenario lugar en donde se encuentra ubicado. Anualmente participan más de 12.000 artistas, se realizan alrededor de 900 conciertos y muestras, en eventos especiales como la Noche de los Museos puede llegar a convocar cerca de 40.000 personas en una sola jornada, en promedio se realizan cerca de treinta actividades culturales diferentes semanalmente, siendo los fines de semana los días más concurridos por el público.

Desde sus inicios en CCK se ha concebido como un centro de acceso gratuito al público general como propuesta de inclusión cultural, sin embargo, en el último tiempo, la dirección del lugar se ha preguntado como puede ampliar la base de sus visitantes, también cómo lograr que el lugar obtenga nuevos públicos y aumente su rol promotor cultural para aquellos que no pueden acceder a estos bienes. Por todo estos elementos planteó realizar un plan de marketing para obtener un mejor diagnóstico y propuesta para esta institución cultural en torno al aumento de la cantidad de visitantes al lugar.

La propuesta de actividades que se desarrollan en el centro cultural se focalizan en las áreas de música popular y clásica, artes visuales, infancia, divulgación, actividades especiales, artes escénicas, pensamiento, cine y el área de sonido y arte digital. Todo lo que sucede en el edificio del CCK, es administrado por la dirección del centro cultural y bajo el presupuesto del lugar, pero que también incluye espacio físico y servicios cedidos a otras oficinas gubernamentales, eventos de protocolo y actividades corporativas. En este trabajo solamente me concentraré sobre la oferta cultural que realiza el lugar.

MARCO TEÓRICO

La división de *Diversidad de las expresiones culturales* (UNESCO 2005), cuya creación se basa en la convención firmada en 2005 relacionada a la protección y promoción de los mismos, en sus textos fundamentales nos arroja algunos conceptos básicos que nos permitirán abordar este trabajo final respecto a la temática cultural y sus instituciones. En su trabajo de 2005 acerca de los textos fundamentales, nos destaca que el patrimonio cultural en su más amplio sentido es a la vez un producto y un proceso que suministra a las sociedades un caudal de recursos que se heredan del pasado, que se crean en el presente y se transmiten a las generaciones futuras para su beneficio (UNESCO 2017). También recalca que la naturaleza de estos recursos es frágil, que precisa políticas y modelos de desarrollo que preserven y respeten su diversidad y singularidad. Los centros culturales, los museos y otras instituciones culturales son parte de estas instituciones que se encargan de darle espacio a esas expresiones. Las películas, los libros, las artes visuales y la diversidad de las expresiones culturales contemporáneas son reflejo de nuestras ideas, identidades y aspiraciones. La producción de las mismas además generan trabajo e impulsan la creatividad y la innovación de las sociedades. El patrimonio es un factor de relevancia para la cultura y el desarrollo de las naciones, ya que constituye el “capital cultural” de las sociedades contemporáneas. Esto asegura la posibilidad de acceder a la diversidad cultural y su disfrute.

El futuro de la identidad de un país radica en la posibilidad de poder contar un equilibrio dentro de las políticas de apoyo a la cultura y las industrias culturales que garanticen la protección de esta “riqueza frágil” que es el patrimonio cultural, respondiendo también a desafíos que plantea la sociedad hoy con la globalización, el descuido a la cultura, la baja inversión en estos sectores, para que a futuro el

patrimonio cultural de una nación pueda prosperar y pueda proyectarse a futuro como nación con identidad propia.

Para poder abordar al tema cultural debemos poder hacer un primer acercamiento a la definición de algunos conceptos básicos sobre la temática de la mano del trabajo *Patrimonio* (UNESCO) donde podremos revisar algunas definiciones para comprender mejor qué es un bien cultural (o actividades y servicios culturales), que es la diversidad cultural, en que consta el contenido cultural, que hablamos cuando mencionamos expresiones culturales, industrias culturales y políticas culturales.

La *diversidad cultural* son las múltiples formas en que se expresan las culturas de grupos y sociedades. Las expresiones se transmiten dentro y entre los grupos y las sociedades. La diversidad cultural se manifiesta y expresa diversas formas enriqueciendo el patrimonio cultural de la humanidad mediante la variedad de expresiones culturales, que son transmitidos por diversos modos de creación artística, producción, difusión y distribución de las expresiones culturales (sean los que sean los medios y tecnologías utilizadas). En 2005 se firma la *Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales* con el objetivo de proteger y promover su diversidad, crear las condiciones para que las culturas puedan progresar y mantener interacciones libremente, fomentar el diálogo entre culturas, promover el respeto y reafirmar el vínculo existente entre la cultura y el desarrollo de los países (UNESCO 2005).

El *contenido cultural* se refiere al sentido simbólico, la dimensión artística y los valores culturales que emanan de las identidades culturales o las expresan.

Las *expresiones culturales* son las expresiones resultantes de la creatividad de personas, grupos y sociedades, que poseen un contenido cultural.

Las *políticas culturales* se refieren a las políticas y medidas tomadas por instituciones relativas a la cultura, ya sean éstas locales, nacionales, regionales o internacionales, que están centradas en la cultura como tal, o cuya finalidad es

ejercer un efecto directo en las expresiones culturales de las personas, grupos o sociedades y en particular sobre: la creación, producción, difusión y distribución de las actividades, los bienes, servicios culturales y el acceso a ellos (UNESCO).

El *proceso cultural* consta en dos fases principalmente, la primera es la identificación del individuo con la obra y luego su apropiación, que es cuando se siente reflejado o identificado con la obra y la termina incorporando como propia.

El *canon cultural* es un término que proviene de origen griego que significa regla. En las artes se debe entender el canon, como el conjunto de relaciones, artistas y obras fundamentales de alto valor, que regulan o marcan a la cultura y sirven como referencia.

Para la UNESCO las *actividades, bienes y servicios culturales* se refieren a las actividades, los bienes y los servicios que, considerados desde el punto de vista de su calidad, utilización o finalidad específicas, que encarnan o transmiten expresiones culturales, independientemente del valor comercial que puedan tener. El término bienes culturales es utilizado por primera vez en forma internacional en 1954 en La Haya, en la *Convención para la protección de los Bienes Culturales en caso de conflicto armado*, allí es donde ante el escenario de destrucción masiva que se encontraba el mundo post segunda guerra mundial. En ese momento se precisaba ordenar a los gobiernos y fuerzas armadas sobre la importancia de la protección de los bienes culturales en los conflictos armados para las fuerzas militares es abstracta, estratégica y jurídica. En dicha convención refiere al término *bienes culturales* como “a los bienes muebles o inmuebles, ya sean seculares o religiosos y cualquiera que sea su origen o titularidad, que son de gran importancia para el patrimonio cultural de un Estado. Los ejemplos incluyen edificios y otros monumentos de valor histórico, artístico o arquitectónico; sitios arqueológicos; obras de arte, antigüedades, manuscritos, libros y colecciones de libros; y archivos. El término también abarca edificios donde se preservan o exhiben los bienes culturales muebles, y los refugios donde se albergan los bienes culturales muebles.” (O'Keefe et al. 2019). En este sentido en la tesis de grado de Rodrigo Oteiza Aravena,

destaca que esta definición de bienes culturales como aquellos que preservan la historia de un pueblo y transmiten su identidad cultural a la posteridad. Esta definición está más orientada a una mirada exclusiva para el patrimonio histórico y con fines para el acuerdo político de los países que se suscribían el acuerdo de La Haya. Sin embargo afirma que el uso de esa expresión excede la preservación de la tradición y en la actualidad también toma otro sentido a la hora de entender el arte y la cultura en las sociedades: definiéndolo por un lado, como una mercancía cultural dispuesta para el consumo social y por otra, es acceso al arte por parte del hombre común, al que históricamente le estaba vedado la experiencia estética; se escinde entre mera mercancía y posibilidad sensorial, en consumo ciego y experiencia transformadora. (Oteiza Aravena, 2011)

Las actividades culturales pueden constituir una finalidad de por sí, o contribuir a la producción de bienes y servicios culturales. El término *industrias culturales* se refieren a todas aquellas industrias que producen y distribuyen a estos bienes o servicios culturales.

El *consumo cultural* corresponde a una fase específica de la relación que los sujetos establecen con los productos o bienes culturales en un momento histórico determinado, en particular en la modernidad tardía. A diferencia de la primera modernidad, donde los individuos se vinculan con la literatura a partir de su conformación subjetiva en la esfera privada, ahora en la actualidad los individuos consumen la cultura más en términos de notoriedad y entretenimiento, y cada vez menos en un sentido reflexivo (Habermas. 1994).

Argentina es un país con una centralidad muy importante que abarca desde lo demográfico, lo político, lo económico y esto también se replica en el plano cultural. Gran parte de lo que sucede en estos aspectos a lo largo del país se focaliza en el eje de la Ciudad de Buenos Aires, donde los principales referentes y productores de la cultura urbana se encuentran localizados. Las expresiones culturales regionales, al verse alejadas de este centro principal de producción y difusión cultural, quedan relegadas a un plano secundario. Muchas veces las referencias culturales que toma

este centro de producción cultural se basa más en una mirada a lo internacional (absorber y replicar tendencias de moda foráneas), que a tomar las producciones artísticas del interior de su sociedad para agionarlas y poniéndolas en valor. El argentino tiene una mirada mucho más pendiente de lo que sucede fuera del país, como parte de un fenómeno de globalización cultural y tiene un constante conflicto con su propia identidad, su historia y su mismo recorrido cultural realizado. Posee grandes dificultades al momento de rescatar, respetar y poner en valor las realidades culturales del corazón del país, más relacionadas a lo popular, a su folklore, al campo, al tango, a sus raíces indígenas, a su litoral y norte. Muchas sociedades y culturas alrededor del mundo donde recorren el camino opuesto (en donde la globalización existe, pero como un fenómeno acotado) y son grandes productores con una identidad propia, en donde se sienten orgullosos y valoran mucho más su recorrido cultural, sus raíces y su idioma, en donde el consumo cultural toma en cuenta, respeta y hasta encuentra valor dentro de esa identidad para pensar su evolución a futuro.

Dentro del mundo cultural se abre siempre un debate sobre qué debe ser considerado cultura y que no, o a que debemos llamar Cultura (con C mayúscula) y que es lo que corresponde al campo de lo popular. La autora Rosa Marzo Llorca se cuestiona este tipo de planteos y razonamientos sobre el tema y se realiza una serie de preguntas al respecto: ¿qué diferencia hay entre una manifestación artística de un artista plástico conceptual y la gastronomía típica de una familia que domingo tras domingo celebra su ritual? ¿por qué una cultura es válida para ser difundida y revalorizada y por qué la otra se invisibiliza y se la deja en un segundo lugar? ¿por qué una manifestación cultural de masas, por ejemplo el fútbol o un grupo de música más “comercial”, no es una cultura digna de albergarse en un centro cultural, sólo aquella que cuenta con pocos adeptos pero con una formación elevada y constituyen una élite académica? ¿por qué si en el ámbito de cultura se habla tanto de apropiación y procesos de identificación se segmenta a una cultura estipulada por las instituciones académicas, o en su defecto las instituciones culturales (en su gran mayoría públicas)? ¿quién tiene el derecho a decir que esa es cultura de “calidad” o de ocio? ¿estamos cayendo en el gran abismo que tradicionalmente ha

existido entre las instituciones culturales y el gran público? (Marzo Llorca, 2014). En este repaso de inquietudes que se plantea la autora, de alguna manera quiere derribar el mito de que cultura está relacionado únicamente a un grupo selecto y formado que “entiende”, que es digna de consumir el bien cultural y que en cambio queda fuera lo popular, que está dirigido al “gran público”, para la masa de gente con apetencias culturales diarias, más mundanas, con manifestaciones culturales creadas desde su propia identificación y que se apropian cada día de su cultura, que solo excepcionalmente encuentra espacio en las tradicionales instituciones culturales. Un centro cultural como el que analizaremos en este caso, siempre encontrará con esta tensión y dilema vigente.

Los centros culturales son instituciones que han sido pensadas como espacios comunes para la comunidad para promover actividades que los acerquen a la cultura. Para Rosa Marzo Llorca en su publicación “Cuál debería ser el papel de un Centro Cultural?” (Marzo Llorca, 2014) plantea como un centro cultural a “un espacio en el cual se fomenta la diversidad cultural y distintas manifestaciones de diferentes culturas, podemos encontrar desde una exposición de un artista emergente hasta una exposición de gastronomía popular, pasando por un sin fin de disciplinas, de niveles de formación y de necesidades culturales”. Estos lugares tienen como objetivo común promover la cultura en la comunidad donde están insertos. Por lo general estos espacios están ligados a gobiernos (nacionales, provinciales y municipales), fundaciones, instituciones educativas como las universidades o emprendimientos comunitarios sin fines de lucro. Generalmente estos centros culturales, suelen realizar actividades afines y con relación a la institución que los patrocina, sus objetivos culturales van cambiando según cada situación. El rol que deben tener son la difusión de la cultura, el educar, atraer y crear nuevos públicos, por último un papel muy importante que muchas veces se olvida, es el de apoyar y dar trabajo a artistas (son espacios proveedores de un lugar para trabajar y muchas veces por el cual obtienen un ingreso). En el centro cultural encuentran un lugar para poder difundir su obra, una gran vidriera y la posibilidad de llegar a un público que fuera de un ámbito de estas características le sería complejo alcanzar. Dentro del centro se puede encontrar variadas propuestas según el lugar, pueden ir desde

muestras, exhibiciones, talleres, clases, suelen también contar con auditorios preparados con un escenario para realizar presentaciones, proyecciones, conciertos, obras de teatro y shows. La programación que se brinda suele ser gratuita o de bajo costo. Muchos de estos lugares también cuentan con bibliotecas y salas de computación. Estos lugares funcionan como punto de encuentro de la gente que vive en la zona y habitualmente trabaja en forma directa con ellos, se generan alrededor de ellos una comunidad activa que participa de su propuesta, interactúa y hasta muchas veces colabora en la construcción de la misma. Termina siendo un punto de encuentro y referencia en sociedades más chicas, les permite conservar tradiciones y un lugar para que toda la familia participe. El planteo que deben hacerse estas instituciones cuando crecen o son grandes como el CCK, es como realizan ese crecimiento y como dejan el plano de lo local, para trascender sus fronteras.

El acceso a las instituciones culturales en Argentina tiene diferentes diferentes modelos de gratuidad y arancelamiento. Mayormente encontraremos un gran abanico que toman uno u otro modelo y que también toman posiciones con mix intermedios. Las instituciones culturales nacionales tienen un acceso gratuito a los espacios donde se realizan muestras y exhibiciones, en ocasiones excepcionales estas instituciones tienen alguna muestra especial arancelada, pero en su mayoría es gratuita. Si nos acercamos hacia la otra posición podemos dar con las muestras en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires que en su mayoría son espacios arancelados a precios subsidiados (con algunas excepciones como el Centro Cultural Recoleta). También existen instituciones privadas que en su gran mayoría son aranceladas, hay excepciones en el ámbito privado que buscan ofrecer días gratuitos o son gratuitas (con el respaldo económico de otra institución). Para el caso de espacios en donde se realizan espectáculos y que requieren mayor estructura, donde intervienen stage, sonido, luces, escenografía, artistas, músicos para que se desarrolle un show (tanto el ámbito público como privado) ofrecen los espectáculos en forma arancelada (con diferentes políticas de precios, que según la institución será más o menos accesible). Hay excepciones, como en todos los ámbitos, en este caso la más notable por su envergadura y cantidad de shows

gratuitos ofrece es el CCK y luego le sigue La Usina del Arte, dependiente de Ciudad.

Cuando comenzamos a analizar el gasto que realizan los gobiernos al financiar a estas instituciones, debemos revisar también cómo se estructura el mismo y ver cómo se prioriza. Los estados realizan gastos culturales en todos sus niveles y principalmente el estado nacional lo realiza en la implementación de las políticas culturales. En Argentina, podemos observar lo centralizado que se encuentran los recursos destinados a su desarrollo. En el último estudio realizado sobre consumos culturales realizado por el SINCA en 2017, podemos observar que una de las zonas más densamente pobladas como la Ciudad de Buenos Aires, se lleva el mayor consumo per cápita en cultura siendo más de un 550% más que el promedio provincial per cápita y no olvidando que la ciudad posee una densidad poblacional alta y esto termina convirtiéndolo en el distrito que más presupuesto tiene invertido en cultura.

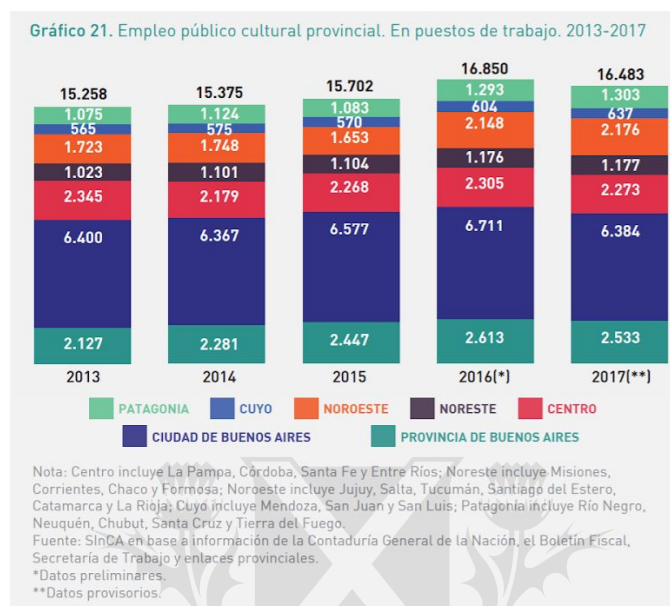
Gráfico 14. Presupuesto cultural provincial per cápita en pesos corrientes. 2017



Fuente: SINCA 2017. Gasto y empleo público cultural.

Si analizamos también la utilización de recursos de las diversas administraciones y cuánto empleo público se asigna a cada región, también encontramos que el distrito

de la Ciudad de Buenos Aires es el que aporta mayores recursos a la cultura comparado contra otras zonas geográficas (compuestas por varias provincias).



Fuente: SINCA 2017. Gasto y empleo público cultural.

Para el análisis de este trabajo en particular revisaremos el gasto cultural y presupuestarios que realiza el Estado Nacional (que es el ámbito del cual depende el centro cultural). Históricamente este organismo cultural estuvo ubicado fuera la estructura del ministerio de cultura (inicialmente dependía presupuestariamente del Ministerio de Planificación y luego del Sistema Federal de Medios Públicos dependiente de Jefatura de Gabinete) y recién a partir del 2020 comienza a depender de Cultura de Nación. En el siguiente gráfico podremos observar la composición del gasto cultural nacional, en el que el Ministerio de Cultura solo se lleva el 26% de los mismos. El CCK entraría dentro de Otros Ministerios que tiene el 74% de los gastos en cultura (un tercio de este gasto se lo lleva Jefatura de Gobierno de la Nación) y dentro de este ítem Otros Ministerios, podemos observar que dentro del renglón Administración Central y Organismos Descentralizados se encuentra un 42% del total del gasto.

Gráfico 2. Gasto Público Cultural Nacional por tipo de organismo y como porcentaje del total. En pesos corrientes, 2017



Fuente: SINCA 2017. Gasto y empleo público cultural.

Dentro del ámbito del Ministerio de Cultura que está dividido por los programas que lleva a cabo su administración central y organismos descentralizados: CONABIP, el Museo Nacional de Bellas Artes, el Instituto Nacional Juan D. Perón, el Teatro Nacional Cervantes, la Biblioteca Nacional, el Instituto Nacional del Teatro y el Fondo Nacional de las Artes y luego sus organismos desconcentrados: INCAA y el INAMU. Fuera del ámbito del Ministerio de Cultura, el gasto principalmente se asigna a la Jefatura de Gabinete de Ministros (43%), de este organismo depende el Sistema Federal de Medios y Contenidos Públicos, del cual dependen: Televisión Pública Argentina, Télam, Radio Nacional, CCK, Tecnópolis, Contar, Paka Paka, Encuentro, Deportv (al momento de la realización del informe y hasta fin de 2019). El Ministerio de Educación y Deportes (18%) gestiona programas como: la Biblioteca del Maestro, la Universidad Nacional de las Artes, Educar, Radio Universidad Nacional del Litoral y Radio Universidad Nacional de Córdoba (SINCA 2017).

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

El centro cultural funciona en un contexto general que influye y afecta su funcionamiento diario. Viéndose tocado por diversos aspectos que van desde la propia institución, su entorno, el mercado, la competencia, hasta su público. Inicialmente para la etapa del proyecto de trabajo final se analizará a su entorno, a través del análisis de las variables político, económico, social y tecnológico que afectan al funcionamiento del mismo.

ANÁLISIS DE ENTORNO

- Político

El Centro Cultural Kirchner es un lugar en el cual el aspecto político tiene gran relevancia ya que es un organismo perteneciente a la Administración Pública Nacional, cuando se crea a inicios del año 2015, surge como una institución co-gobernada por el Ministerio de Cultura (realizaba su programación cultural) y el Ministerio de Planificación y Obras Públicas (maneja su presupuesto). Este último ministerio era quién había encargado la obra de construcción y una vez inaugurada la obra continuó siendo uno de los responsables de su administración. El ministerio de planificación ya llevaba adelante para ese entonces planes de promoción, programas de fomento culturales y programación cultural propios. El centro cultural se sumó a estos programas que ya se estaban administrando. En el año 2016 el nuevo gobierno nacional, determinó que la institución ya no dependiera más de esos dos organismos y definió dependa de la Secretaría de Contenidos y Medios Públicos, bajo la órbita de la Jefatura de Gabinete. Las elecciones presidenciales que suceden en el año 2019, vuelven nuevamente influir la gestión y se ve reflejada a partir de 2020 con el cambio de órbita al Ministerio de Cultura, para darle la

impronta política del nuevo gobierno que asume. La gran influencia que tiene la política sobre el lugar y todos estos cambios muestran su dependencia de las decisiones de políticas gubernamentales, en donde las partidas presupuestarias y la designación de autoridades dependen de la política.

El centro cultural es un proyecto creado inicialmente bajo el nombre Centro Cultural del Bicentenario, luego en el año 2012 el congreso nacional dicta la Ley 26.794 (Infoleg), que en recuerdo de los dos años del fallecimiento de la muerte del ex presidente Néstor Kirchner y en su conmemoración, le otorga al centro cultural en construcción su nombre, homenajeando al ex presidente. Al darle su nombre a través de una ley nacional, para realizar un cambio nombre de la institución únicamente se puede realizar por esa misma vía y para esto debe ser sancionada una nueva ley, lo que implica reunir mayoría en ambas cámaras del Congreso de la Nación.

Respecto a temas relacionados a cuestiones impositivas, los centros culturales y entidades públicas que desempeñan actividades culturales y/o artísticas son instituciones que se encuentran exentas de impuestos como Ingresos Brutos e IVA. Esto se debe a la intención del estado de no gravar este tipo de actividades para poder colaborar su desenvolvimiento y desarrollo.

En el edificio del centro cultural, se encuentran diferentes oficinas de organismos de la Administración Pública Nacional (secretarías y oficinas pertenecientes al ministerio) y puede suceder en algunos momentos del año, estos organismos afecten la dinámica habitual del lugar por causas relacionadas al funcionamiento de estos. Por ejemplo se pueden encontrar actividades como: ceremonial del gobierno tratando de organizar una actividad presidencial que requiere una seguridad ultra cerrada, también pueden suceder otras actividades de carácter político, reuniones o por otro lado también pueden aparecer gremios realizando reclamos sectoriales a las puertas del edificio, ante los funcionarios públicos que trabajan en las oficinas ubicadas en el centro cultural. Todo esto lleva a que por causas ajenas a la operación del mismo centro, se tenga que modificar su funcionamiento y actividades

(en forma programada o la mayoría de las veces en forma imprevista). Durante largos períodos del año puede observarse las puertas de ingreso al centro cultural valladas por miedo a posibles marchas y movilizaciones.

- Económico

El país se encuentra marcado por una realidad económica difícil y compleja. La economía de la argentina se encuentra con niveles de pobreza creciente, según el informe del Indec sobre el primer semestre de 2019, la población bajo la línea de pobreza alcanzó el 35,4% de las personas y con una tasa de desocupación del 10,6% del segundo trimestre de 2019. Estos indicadores junto con un nivel anual de inflación del 53,5% (Indec 2019) hacen un combo económico-social muy difícil para la sociedad en general. Este contexto impacta en los niveles de consumo de la población y en el humor social, con dificultades de ser cambiado en el corto plazo, más allá del cambio de gestión de gobierno.

En momentos de crisis y de problemas económicos los consumos culturales, junto a los relacionados al entretenimiento son los que se ven afectados primero respecto a otros aspectos en la vida diaria. Las personas al momento de tomar una decisión económica sobre sus consumos, estos son los primeros que deben prescindir y solo se mantienen de alguna manera los consumos más básicos o el consumo cultural gratuito (Abud, 2018). La periodista Celina Abud refleja esta situación en una nota en *Ámbito* en el cual diferentes referentes del sector hacen un balance de esta situación en la que afirma nadie quedó exento de sentir los efectos de la crisis. Dentro de los más afectados destacan los recitales internacionales, los shows de música y teatro. Este centro cultural al ser una institución que brinda su programación en forma gratuita, de alguna manera sorteó parcialmente esta coyuntura.

Las crisis económicas afectan por partida doble el sector cultural, tal como se mencionaba antes afecta por un lado el tema de la demanda, pero también por otro

lado afecta la actividad desde el lado de la oferta. Existen actividades internacionales en las que el componente en dólares en las estructuras de gastos es muy elevado, en esas actividades el tipo de cambio del dólar tiene una gran influencia dentro de sus costos. Una muestra o una visita de un músico internacional cómo puede ser Daniel Barenboim, Martha Argerich, Ute Lemper, la Orquesta Imperial de Qingdao (China) o por otro lado una muestra como puede ser Love is Love (de Jean Paul Gaultiere) y Les Visitants (Fondation Cartier) han visto encarecerse al ritmo de la devaluación de la moneda y por ejemplo de agosto a octubre de 2019 solamente el impacto cambiario es de un 60%, sin tener un correlato en ese mismo porcentaje en aumento de partida presupuestaria de la institución o en la capacidad económica de los espectadores. Para estos casos la crisis económica y cambiaria ponen en la balanza el desarrollo de este tipo de actividades complicando la ecuación de su sustentabilidad económica y su realización.

Con respecto a la gratuidad o arancelamiento de centros culturales, museos, teatros, salas y espacios para conciertos o exhibiciones, existen variados esquemas de funcionamiento. Estos van desde la gratuidad de los espacios, a lugares con programación de actividades puntuales o especiales aranceladas y también espacios con arancelamiento completo. Desde lo gratuito a lo pago hay un gran abanico de variantes, que según la propuesta y el ámbito donde esté ubicada la institución (pública nacional, provincial, municipal o privada) será distinto. Por ejemplo, los espacios de exhibición de arte dependientes del gobierno Nacional son en su mayoría de entrada gratuita y la mayoría de la ciudad de Buenos Aires cobran entradas a precios subsidiados. En cambio cuando se observa lo que sucede en espectáculos y teatro tanto en el ámbito de Nación (que posee el Teatro Cervantes) o la Ciudad (que maneja el Complejo Teatral de Buenos Aires) encontramos un mix de actividades mayormente aranceladas (con algunas actividades gratuitas).

El arancelamiento de actividades dentro de instituciones públicas, se manejan mayormente con cuadros tarifarios, deben tenerse en cuenta que el circuito de validaciones y aprobaciones institucionales, que no suelen ser flexibles, ni rápidos.

Muchas veces dependen de una cadena de avales, firmas de funcionarios y realizar un cambio requiere una resolución de la institución estableciendo los valores en el boletín oficial de la nación. Otro elemento a considerar de las instituciones públicas, es que no cuentan con cierta autonomía y su presupuesto de gastos no está atado a los ingresos que vaya generando la institución, con lo que muchas veces las decisiones tomadas no conllevan un correlato con sus estados financieros y su recaudación.

- Social

Los espacios culturales desde su concepción se les plantea la discusión casi existencial sobre cuál es su misión, sus objetivos y cuál va a ser su papel dentro del mundo cultural. Luego esta definición de objetivos y con el tiempo, puede observarse si efectivamente “ese” es el lugar que la sociedad le dio a los mismos. Siempre hay una tensión constante entre instituciones que persiguen determinados objetivos culturales o de entretenimiento y que luego es “apropiado” desde la sociedad dándole un nuevo significante diferente a lo planeado por la institución. El trabajo de las instituciones en la construcción de la identidad de esos espacios, suma el desafío de encontrarse con espacios altamente politizados. En Argentina el dilema de búsqueda de identidad de una institución cultural pública puede verse afectada por la grieta política existente. El periódico El Cronista, analiza el estudio realizado por el Observatorio de Tendencias sociales y Empresariales de la Universidad Siglo XXI, donde se llega a la determinación que un 70% de los argentinos afectados por algún tipo de discriminación, y marca como causa principal de que esto suceda a la grieta política que hay en la Argentina, que se lleva el 37,7% de los casos estudiados (Devincenzi 2019).

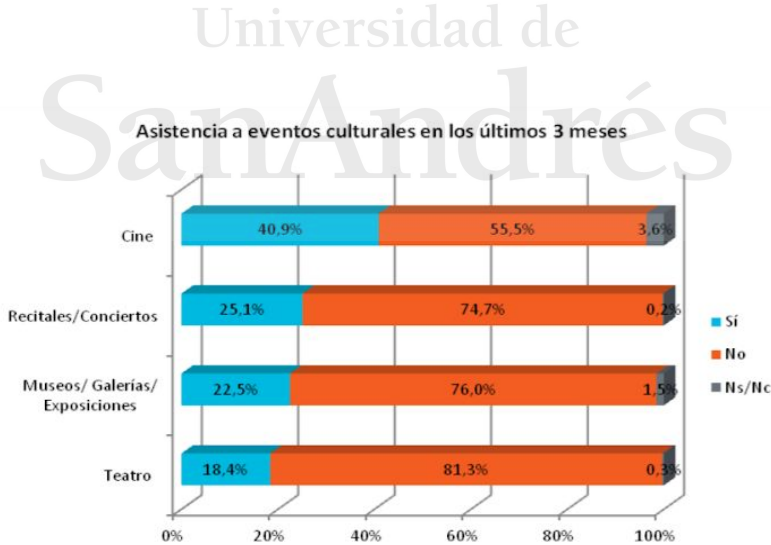
El término “grieta” fue utilizado por primera vez por el periodista Jorge Lanata en la entrega de los premios Martín Fierro, como forma de describir a la división que veía en la sociedad argentina. La llamada “grieta política” en Argentina se ha ido

configurando a lo largo de la última década con la acción de los integrantes de los partidos políticos de las dos principales fuerzas del país. Por un lado se encuentra Mauricio Macri, con la alianza política Cambiemos y del otro lado de la grieta se encuentra Cristina Fernández de Kirchner que representa al peronismo junto a los partidos aliados. A lo largo de un poco más de una década, ambas fuerzas políticas han buscado constantemente contraponer posiciones ideológicas muchas veces enfrentándose duramente entre ellas y movilizándolo a la gente para que apoyen dichas posturas. El periodista Luciano Elizalde afirma que “la grieta se activa en casos de alta emocionalidad social” y que si bien es un tema muy vigente para los argentinos, la describe no como un fenómeno político o como un invento de la primera década del siglo XXI, sino como un hecho social y que este es un hecho cultural que define la historia política de los argentinos. (Elizalde 2018). En el caso del periodista Santiago Fioriti afirma que ambas posturas enfrentadas por la grieta son dueñas de un “voto duro”, con un apoyo incondicional de los “propios” y a su vez un fuerte rechazo de quienes están parados de la vereda de enfrente (que no están dispuestos a cambiar). Todo se traduce en un clima de época que se reduce en buena medida a la elección de “blanco o negro”, hay una división irreconciliable en la Argentina, y plantea en su artículo que en las condiciones actuales es imposible plantearse terceras vías u otras alternativas. También plantea que esta situación es funcional a los poderes de turno y da el siguiente ejemplo: “La grieta es como la droga. Todos saben que hay un negocio detrás, que hace mal, que destruye, que no te deja crecer, pero nadie se atreve a cortarlo. Sería un riesgo para los partidos que hoy se disputan el país: la grieta les permite vallar el escenario. Clausurarla.” (Fioriti 2019). La grieta indefectiblemente es un hecho social, cultural y político que marca al país, a la sociedad, a la cultura y a las instituciones, por eso debemos tenerla en cuenta porque afecta directamente la identidad de una entidad cultural como el Centro Cultural Kirchner.

Las características de la producción, la circulación y distribución de la cultura inciden y marcan las formas del consumo, y en cómo se forman esos públicos que la consumen. Las formas de consumo están dirigidas y condicionadas por la producción cultural, por lo tanto el consumo cultural no es un acto libre en su

totalidad, ya que está encuadrado en determinadas condiciones estructurales, históricas, sociales, económicas y políticas. Si bien la diversidad y amplitud en la oferta va a estar promovida por las características de una sociedad democrática y por el nivel de creatividad cultural, el acceso a dicha oferta se produce según las formas de la desigualdad social existentes, las trayectorias sociales y representacionales de los grupos, los niveles de capital cultural, los valores predominantes, los climas emergentes, el desarrollo tecnológico y las formas de vida dominantes en un momento determinado (Wortman et al, 2015).

En el trabajo de Wortman podemos encontrar también un análisis sobre la asistencia a eventos y salidas culturales (cine, teatro, conciertos o museos) en la ciudad de Buenos Aires y se consultó sobre su concurrencia a este tipo de actividades en los últimos tres meses, siendo el cine el que mayor asistencia logró (41%), luego en segundo lugar se encuentran los recitales y conciertos (25%) y secundada por las salidas a museos, galerías y/o exposiciones (22%). En el último lugar están ubicadas las salidas (18%) (Wortman et al, 2015).

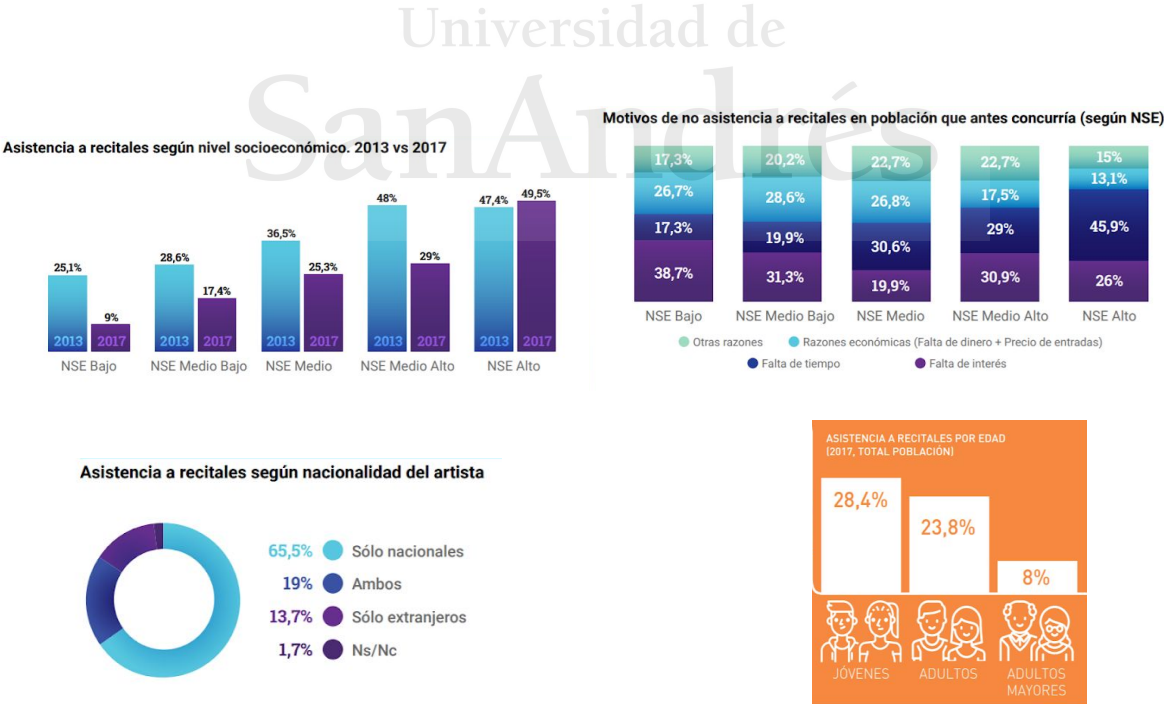


Fuente: Wortman et al, 2015

En la Encuesta Nacional de Consumos Culturales realizada en 2017 podemos obtener el perfil de aquellos consumos culturales que están más cercanos a las

actividades y el público que asiste al centro cultural. Analizaremos data relevante tanto del informe general, como el de Los jóvenes y los consumos culturales, que nos permitirá en realidad analizar los comportamientos segmentados por edad.

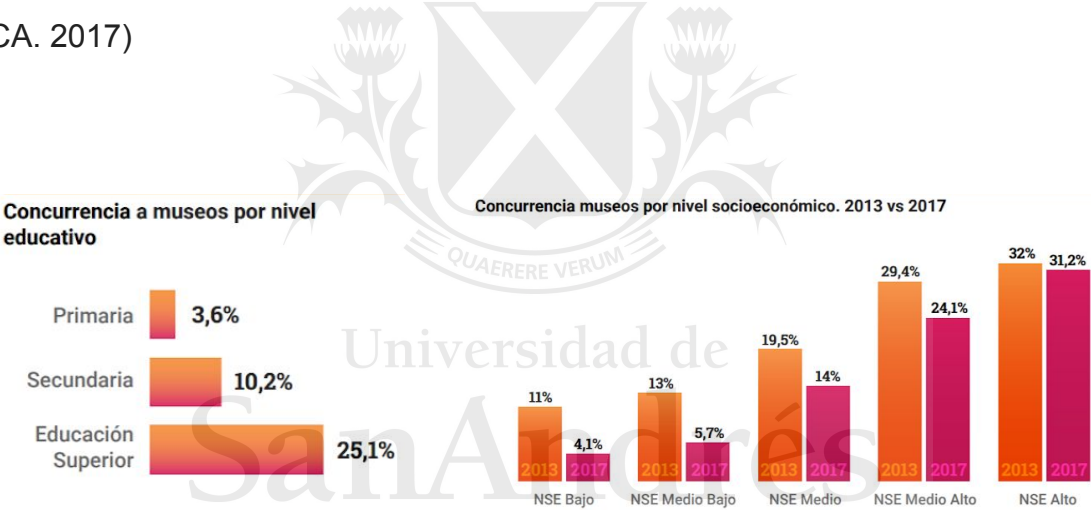
En un principio se puede observar que la asistencia a recitales disminuyó, la población había asistido a algún espectáculo de música en vivo desde un 34% el año 2013, bajando a 22% en 2017. Entre las personas que dejaron de asistir, 7 de cada 10 pertenecen a sectores socioeconómicos medios y bajos. Los que sí asisten a recitales, van a 4 de estos espectáculos en el año en promedio. De este universo, el 66% concurre sólo a conciertos de artistas nacionales. La asistencia a recitales está fuertemente asociada a la edad: en 2017 en los espectáculos de música en vivo, la juventud es quien tiene mayor asistencia (28%), valor que desciende conforme aumenta la edad. La encuesta también mostró resultados diferenciales por nivel socioeconómico: casi el 50% de la población de los estratos altos concurre a recitales durante 2017 contra el 9% de la población de NSE bajos. A su vez, el primer grupo casi no registró diferencias entre 2013 y 2017, en tanto que el último mostró una caída de 16 puntos porcentuales. (SInCA. 2017)



Fuente: SInCA. Encuesta Nacional de Consumos Culturales y Los jóvenes y los consumos culturales. 2017

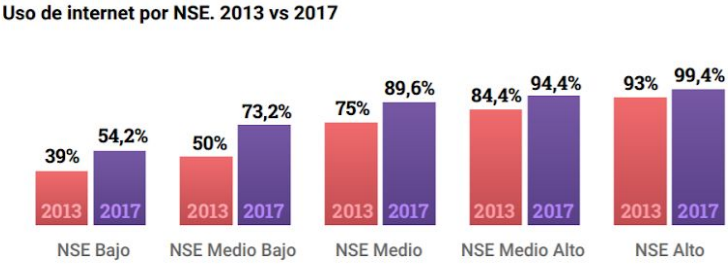
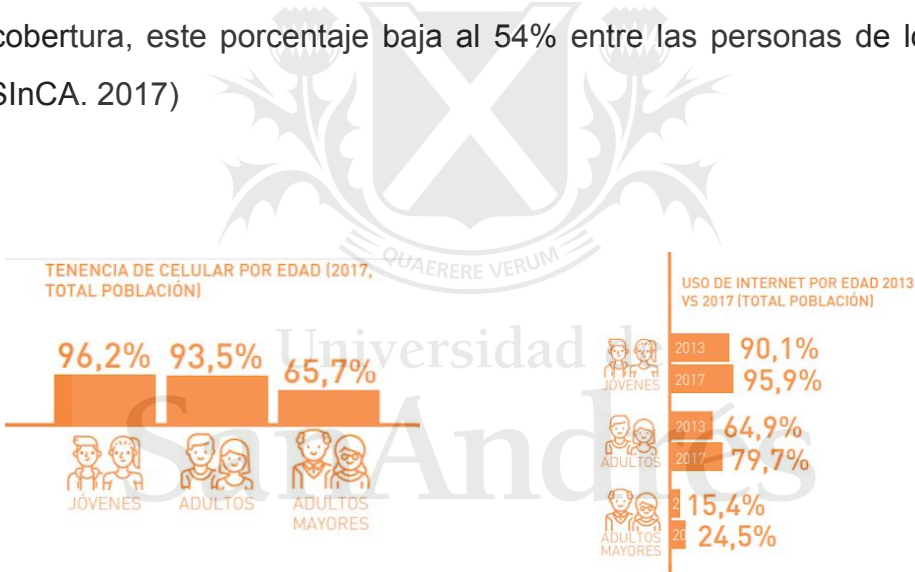
La asistencia a museos mostró un comportamiento estable en el nivel socioeconómico más alto (cerca del 30%), pero se encontró una baja significativa en respecto a la asistencia de los sectores bajos (que descendió del 11% al 4%) y en los medios bajos (que bajó del 13% al 6%). También podemos analizar el impacto que tiene en la asistencia a este tipo de espacios por nivel educativo (no sólo está asociado a la capacidad económica). El mayor nivel de concurrencia a los museos se encuentra en el grupo con nivel educativo terciario, universitario y postuniversitario. Con respecto a las edades de quienes asistieron en 2017 mostró valores bastante parejos en todas las edades (cercano al 11%) y los adultos concurrieron con apenas más asistencia. Si se lo analiza con respecto a 2013, tanto el grupo de jóvenes, como de adultos disminuyeron su asistencia casi a la mitad.

(SInCA. 2017)



Fuente: SInCA. *Encuesta Nacional de Consumos Culturales y Los jóvenes y los consumos culturales. 2017*

El rápido crecimiento del uso de internet permite creer que va a alcanzar una penetración universal en los próximos años de la misma magnitud que la de la TV (98%). De acuerdo al estudio el 80% de los argentinos usa internet y el 63,5% tiene conexión en su casa. En la actualidad, el 90% de la población tiene celular y el 75% lo utiliza como una terminal multifunción de consumo cultural: escucha música, ve películas y series, lee y juega videojuegos. Prácticamente todos los jóvenes, casi todos los adultos y dos tercios de los adultos mayores, tienen celular. Sin embargo, todavía existen grandes brechas intergeneracionales, ya que el consumo de contenidos culturales vinculados a internet está muy difundido entre los jóvenes, pero muy poco extendido entre los adultos mayores (aunque, de a poco, se están incorporando a las nuevas modalidades de consumo). También encontramos diferencias por nivel socioeconómico, que en niveles altos y medios altos tienen una altísima cobertura, este porcentaje baja al 54% entre las personas de los estratos bajos. (SInCA. 2017)



Fuente: SInCA. Encuesta Nacional de Consumos Culturales y Los jóvenes y los consumos culturales. 2017

- Tecnológico

Si bien el avance que ha tenido la tecnología para las actividades que lleva a cabo un centro cultural (me refiero al desarrollo de sus shows y exhibiciones) en sí no ha tenido grandes cambios, pero no podemos desconocer la gran relevancia que si ha tomado la tecnología para actividades que soportan al desarrollo de las actividades que llevan espacios como un centro cultural, un teatro o museo. La adquisición de tickets, también la difusión de espectáculos y actividades culturales, son elementos que han cambiado radicalmente en la última década. Principalmente porque hoy en día gran parte de la comunicación se hace a través de métodos electrónicos. Las instituciones cuentan con presupuestos comunicacionales muy bajos y estos medios se han convertido en una gran herramienta para complementar el tradicional uso de la difusión por prensa y el boca en boca al que apelaban estas instituciones. La programación se comunica y difunde a través de las redes sociales, se realizan envíos de newsletters y también se publica en la página web de la institución. Estos se han convertido en los nuevos medios de difusión de las actividades que allí se desarrollan, poseen una gran efectividad y un costo muy bajo, estos métodos ayudan a apoyar al tradicional boca en boca que poseen las actividades culturales.

También la tecnología ha impactado en el proceso de reserva, pago y obtención de entradas que ahora se pueden realizar en forma electrónica. El avance de la tecnología ha sido tal, que muchas veces hasta ya no es necesario ir a retirar las entradas a la boletería, según el sistema informático de ticketing y el lugar donde se realice el espectáculo las entradas pueden ser impresas en la propia casa del espectador o tenerlas en forma digital directamente en un dispositivo como el celular. Las opciones que da este sistema informático son múltiples, permite reservar, comprar y hasta imprimir el ticket en forma remota. Este mecanismo de reserva trae grandes beneficios desde lo operativo, ya que evita los grandes congestionamientos de cola en boletería, menor cantidad de personal y evitar un punto de dolor con el espectador que es acercarse a la boletería, o realizar la cola para retirar las entradas. Como novedad y evolución de este acceso, es que ahora nos encontramos que gran parte del ingreso a la web se realiza desde dispositivos

móviles. En muchas instituciones este desarrollo del software y servidores para soportar el tráfico y que no se generen congestiones, se utiliza un sistema de ticketing de empresas tercerizadas. Según el contrato licitado, las empresas de emisión de entradas proveen el soft que interactúa con la página web de las instituciones, se encarga de realizar capacitaciones y también provee el equipamiento de impresoras, lectoras y servidores. El funcionamiento del día a día del sistema es llevado por personal de cada institución. Dentro de las empresas que proveen este servicio, a nivel internacional podemos encontrar que este servicio sigue evolucionando con la incorporación de la tecnología de blockchain, por ejemplo la empresa sueca SecuTix que trabaja bajo el sistema SaaS (Software as a Service) ha incorporado esta tecnología para la comercialización de tickets en estadios deportivos para los partidos de la UEFA.



Universidad de
San Andrés

ANÁLISIS DE MERCADO

El mercado cultural de la ciudad de Buenos Aires presenta una gran diversidad y complejidad en cuanto a su composición. Cuando se comienza a analizar puntualmente las diversas disciplinas que se abordan en un centro cultural como este, se detecta que este lugar no solo funciona como una institución tradicional, sino que también dentro de sus 100.000 metros cuadrados, cuenta con una programación que abarca segmentos de mercado tan amplios como: conciertos, artes escénicas, proyecciones, talleres, clases, actividades para niños, performances, muestras y exhibiciones de arte. Por eso al momento de mirar que sucede en el mercado cultural se deberá observar no solo lo que hacen otros centros culturales, sino también los museos (incluyendo museos infantiles), galerías de arte, salas de cine, salas de teatro y espacios de conciertos. El mercado que atiende el centro cultural está dentro del ámbito de la ciudad de Buenos Aires, con más de 100 centros culturales de diversos tamaños y características y más de 600 otros espacios que desarrollan actividades que también de alguna manera atiende el centro cultural. Si bien es una institución dependiente del Gobierno Nacional, siempre ha tenido un dilema sobre su campo de acción, que en muchos aspectos está orientado a un público muy local dejando la federalidad en un segundo plano. Ha emprendido según el gobierno de turno acciones para acercar público del interior del país (municipios y provincias) pero esto han sido políticas que no han sido mantenidas en el tiempo, también ha tenido varios programas del estado para convertirlo en un espacio más federal, llevando su contenido a espacios asociados en diversas partes del país y traer sus artistas a sus escenarios, pero el desarrollo de estos programas fueron bastante limitados.

Cantidad de espacios culturales en Ciudad de Buenos Aires

Centros culturales: 102

Museos: 127

Galerías de arte: 124

Salas de teatro: 374

Espacios / salas de cine: 35

Fuente: SInCA (informe 2017) y Guía Nacional de Museos. 3° Edición (Diciembre 2013).

En estos últimos años donde la economía argentina estuvo marcada por la crisis, la caída del PBI, estancamiento y aumento del desempleo, ha afectado directamente al mercado cultural argentino. La situación económica golpea directamente a las industrias culturales que son siempre las primeras en verse afectadas en las crisis, ya que cuando el público consumidor decide achicar gastos el primer lugar donde lo realiza es en los rubros de entretenimiento, cultura y gastronomía. En esta situación nos encontramos que está en un mercado que se ve doblemente afectado, ya que no solamente afecta la capacidad de realizar gastos en este rubro, sino que las instituciones culturales pierden partidas presupuestarias de financiamiento público, principal fuente de financiamiento. El presupuesto de instituciones como el Centro Cultural Kirchner no ha podido acompañar el ritmo inflacionario. En cuanto al gasto en cultura que realiza la gente, podemos analizar la última encuesta de de consumos culturales que realizó el SInCA en 2017, en la cual se indaga sobre qué cantidad de plata destina a consumos culturales. En un primer lugar con U\$S 69 se encuentra lo que denominan las *Prácticas digitales*, estas incorporan al abono del celular, el abono básico de internet domiciliario (incluyendo cable y/o teléfono si están en la misma factura), en segundo lugar se encuentra el rubro *Patrimonio* que posee un gasto promedio que es la mitad del primero con un gasto de U\$S 35, este ítem contempla alguno/s de los siguientes consumos: entradas a museos, circos, conciertos de música clásica, presentaciones de danza, ópera, ferias y exposiciones artesanales, centros culturales, ferias del libro, archivos históricos, fiestas gastronómicas, carnavales, peñas musicales, fiestas religiosas, fiestas populares y/o regionales, kermés, monumentos, ruinas / yacimientos arqueológicos, parques nacionales, muestras de pintura o dibujo, de escultura y de fotografía. En tercer lugar se encuentra el ítem *Música grabada*, comprendido por el gasto en abonos, descargas, suscripciones a plataformas como Spotify o aplicaciones para escuchar música y CD. El cuarto lugar en gasto está ocupado por el consumo de *Diarios*,

seguido por el rubro *TV, películas y series*, que incluye el consumo de streaming de películas (Netflix), canales de TV premium, sistemas on-demand o pay per view, descargas pagas y otros plataformas o aplicaciones audiovisuales; compra y alquiler de películas en sus diversos formatos. El rubro *Videojuegos*, ha tenido un constante crecimiento desde el desarrollo de las consolas hogareñas de juegos (compra o descarga), que supera al consumo a ítems como *Cultura comunitaria* (cursos de formación artística), la *Música en vivo* (entradas a recitales), el *Cine* (entradas), la compra de *Libros* y de entradas de *Teatro* o finalmente el de la compra de *Revistas*.

Gasto promedio mensual en cultura



Encuesta nacional de consumos culturales. SInCA, 2017

Los rubros *Patrimonio* (en todas sus diferentes tipos de oferta) y *Música en vivo* que fueron relevados en la encuesta que realizó el sistema de información dependiente del Ministerio de Cultura de la Nación, son los mercados objetivos que el centro cultural se encuentra focalizado.

Las instituciones culturales que atienden en el mercado argentino tienen diferentes modelos de funcionamiento y financiamiento, que se debaten principalmente sobre

cómo debe ser la política cultural en Argentina. Existen principalmente dos visiones diferentes y que giran en torno a la gratuidad o arancelamiento de los espacios culturales. A lo largo del tiempo estas dos miradas han sabido convivir y también han desarrollado en el medio de estas dos posiciones una gran escala de grises con diferentes variantes. Las instituciones culturales que se encuentran bajo la órbita del Ministerio de Cultura de la Nación se caracterizan por ser espacios que poseen entrada gratuita, con acceso libre a las muestras y exhibiciones que realizan, por ejemplo: el Museo Nacional de Bellas Artes, la Biblioteca Nacional y el Centro Cultural Kirchner. En el caso de los lugares dependientes de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, existen espacios gratuitos como el Centro Cultural Recoleta, pero mayormente los museos que pertenecen a su órbita son espacios que se cobra entrada como: en el Museo de Arte Moderno, Museo Larreta, Museo Fernández Blanco. También debemos considerar que hay espacios culturales privados y en estos casos, su mayoría es pago como: el MALBA, Fundación Proa o la Colección Fortabat. Respecto a estos dos extremos gratuitos / arancelados, encontramos matices, una posición intermedia con instituciones que por ejemplo suelen ser gratuitas, pero que eventualmente tienen actividades pagas o que ocasionalmente realizan algún tipo de fundraising para apoyar la actividad que están realizando. El Museo Nacional de Bellas Artes en ocasiones muy excepcionales ha realizado una muestra paga como por ejemplo la de *Turner* (Septiembre 2019), también desarrolla eventos de recaudación y acciones que organiza la Asociación Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes. También en otros espacios como el Colón se recurre a un bono contribución o teatros programas de mano con auspicios. Según la institución cultural estas actividades pueden ser más o menos frecuentes y no siempre se sostienen a lo largo del tiempo. En el CCK este debate no solo se extiende a la gratuidad en sus muestras o exhibiciones de arte, sino que también a los shows musicales. Este tipo de espectáculos requieren otra estructura, personal e inversión que debe realizarse por cada noche en que se realiza el show. Pero dentro de los costos que esto implica, muchas veces no se analiza el impacto que tiene sobre otros escenarios con entradas pagas que ofrecen shows similares de otros lugares, ya que de alguna manera termina compitiendo con ellos y puede

llegar a desfinanciar a otros actores culturales del mercado (y de alguna manera a la industria), cuando se presenta propuestas gratuitas que apuntan al mismo público.

El mercado cultural está marcado por la discusión sobre la gratuidad o no de estos espacios y dentro del público se encuentra que hay demanda para ambas ofertas. Hay muchas veces una percepción y preconcepción errónea en el público que afirman que las actividades gratuitas son de menor calidad, o pertenecen a las colecciones permanentes y que no hay novedad dentro de la oferta. Cuando hay una oferta cultural internacional muchas veces se arancela, aunque desde el ámbito público por su dinámica y ante la imposibilidad de cobrar su entrada muchas veces resulta complejo traerlas y realizarlas. Esto es un hecho que realmente es muy variable según el espacio cultural y puede ser un concepto totalmente equivocado en otros. También en el mismo sentido existe la creencia que en los ámbitos privados hay una mejor conservación de las obras y las instalaciones o una mayor modernidad en cuanto a sus propuestas. Tradicionalmente en la Argentina, según la órbita y distrito en que se encuentre ubicada la institución cultural (nacional, provincial, municipal o privada) va variando la forma de concebir y aplicar la política cultural de cada uno de esos espacios. La decisión que se toma sobre qué hacer en cada uno de estos distritos está relacionada con los órganos de gobierno de los cuales dependen y no necesariamente por el contenido que estos ofrecen. Muchas veces nos encontramos que la Ciudad de Buenos Aires posee el acceso a sus museos arancelados y esto se contrapone con lo que hace Cultura del estado Nacional (en donde los museos son espacios gratuitos). La discusión sobre el arancelamiento o la gratuidad de la entrada en los espacios culturales se da en diversas partes del mundo. Por ejemplo, en Chile a partir de 2014 durante el gobierno de Michelle Bachelet los museos comenzaron a ser de entrada gratuita, en cambio a inicios de 2018 la ciudad de Nueva York decide cobrar 25 dólares la entrada del MET (Museo Metropolitano de Arte). En el periódico Tiempo Argentino (Cinelli, 2018) refleja esta situación y comenta que en ese momento el New York Times instaló este debate. El periódico americano da a conocer una charla entre dos de los críticos de arte de su redacción: Holland Cotter y Roberta Smith, en la que discutían acerca del tema de la gratuidad en museos. En esa charla Cotter sostenía: “por principio creo que los grandes

museos públicos deberían tener entrada gratuita universal. Uno debería poder entrar de la calle y ver las obras de arte tal como se entra a una biblioteca pública y se leen los libros de los estantes”. La respuesta de Smith complementa y amplía los conceptos de su colega: “Si las bibliotecas empezaran a cobrar entrada, habría un gran alboroto. No tenemos que pagar para acceder a los libros de propiedad pública y no deberíamos tener que pagar para ver arte en los museos cuyo carácter de organizaciones sin fines de lucro está sostenido por nuestros impuestos”. En cambio quienes apoyan el arancelamiento “critican la gratuidad por izquierda, argumentando que los visitantes más habituales de los museos pertenecen a los grupos sociales con mayores recursos. Es decir, aquellos que no tienen problemas en pagar una entrada. Según esta mirada, la gratuidad de los museos subsidia los consumos culturales de “los ricos” con dinero de los impuestos y a expensas de los grupos sociales menos favorecidos”. La discusión acerca de la gratuidad envuelve la discusión de si subsidiar el consumo, los espacios y mercados culturales, es subsidiar a gente que no lo necesita, o por el contrario si se está trabajando en crear nuevos públicos y se está garantizando un acceso más amplio a la cultura.

Es fundamental pensar al espacio cultural del CCK dentro de la realidad política en donde el centro está localizado y su tradición en cuanto a políticas culturales, ya que está inserta dentro de la escena política local. En 2019 las nuevas autoridades culturales nacionales toman posición sobre esta temática y el nuevo Ministro de Cultura Tristán Bauer (del cual depende este organismo) afirma que "Ningún argentino dejará de entrar a un museo por no poder pagar la entrada" en el anuncio de la temporada 2020 del Centro Cultural Kirchner (Telam, 2019). Sobre este mismo espacio se puede encontrar por el contrario las declaraciones de Darío Loperfido (cuando era el ministro de cultura de la ciudad de Buenos Aires), en donde se manifestaba en contra de la gratuidad en el CCK y en donde afirmaba "no es posible sostener un lugar de excelencia sin cobrar" (La Nación, 2015) "Las cosas nunca son gratuitas. Todo el mundo paga por medio de sus impuestos", por eso el funcionario cree que "es mejor cobrar menos impuestos y dejar que la gente haga lo que quiera con su dinero". Ese año estas declaraciones fueron descalificadas por las autoridades nacionales de ese momento (Hernán Lombardi), en donde salió a

comentar al diario La Nación que "Lopérfido emite su opinión personal", desmintieron que se estuviera analizando cobrar una entrada al centro cultural y añadieron que el funcionario no tiene jurisdicción sobre ese espacio cultural, que está fuera del alcance de la Ciudad.

Respecto al funcionamiento del mercado cultural y el rol del estado en su financiamiento, los conceptos expresados en el libro *Cultura: ¿Quién paga?* (Navarro Ceardi, 2006) pueden permitir ampliar la visión de esta discusión en forma más académica, plantea que hay cuatro modelos de apoyo del Estado a las artes y la cultura: Facilitador, Patrocinador, Arquitecto e Ingeniero. Cada una de estas categorías indican las variaciones en que los países realizan las cosas en el ámbito cultural, también qué rol toma, su grado de involucramiento en su desarrollo y la libertad política que permiten.

Facilitador: Estados Unidos es el mayor representante de esta forma de promoción cultural, se caracteriza por crear un financiamiento diverso a través de la política impositiva, dejando libertad de opción a los individuos y los donantes. El estado funciona como facilitador y financia las artes por medio de la reducción de impuestos para que individuos y corporaciones que realizan las donaciones. Este modelo tiene el beneficio de su diversidad en el financiamiento, pero este no es necesariamente obtenido por artistas de excelencia.

Patrocinador: Está basado en el principio de autonomía y el estado cumple un rol de patrocinante. En este caso el gobierno indica que fondos proveerá y un consejo independiente indica a quienes les serán otorgados. Gran Bretaña es uno de los representantes de este modelo en el cual este Estado Patrocinador financia las artes a través de consejos autónomos. No es el estado quien define el destino de los fondos, sino que asigna un monto determinado para ese destino para que luego el consejo decida. El resultado económico de las empresas artísticas o de un artista dependerá de la combinación de variables como la taquilla, la preferencia de los donantes privados y los aportes de los consejos autónomos. Apunta a la excelencia artística, pero encuentra el problema que muchas veces se encuentra muy lejos del acceso del gran público.

Arquitecto: Este modelo se caracteriza por un ministerio u organismo de cultura, en donde los burócratas resuelven los aportes. Este modelo tiende a financiar al arte que ya se encuentra establecido, más que a los de estándares profesionales de excelencia. Depende mucho de la orientación y la cercanía al gobierno de turno. La taquilla y las donaciones tienen un rol muy pequeño dentro de la asignación de recursos.

Ingeniero: El Estado es el dueño de todos los medios artísticos de producción, las decisiones son tomadas exclusivamente por comisarios políticos intentando perseguir metas de educación política y no la excelencia artística. Las políticas culturales y el criterio de selección depende de la dinámica política y sus decisiones son continuamente revisadas según el cambio de línea partidario. Este tipo de rol es muy atractivo para regímenes totalitarios porque focaliza la energía creativa de los artistas en forma alineada con los de las políticas oficiales. Un exponente claro fue la Unión Soviética de inicios de siglo.

La realidad Argentina está mayormente representada por el modelo *Arquitecto*, siendo un estado que apoya la cultura a través de organismos y ministerios. A modo de conclusión sobre el análisis sobre el mercado cultural argentino, podemos afirmar que este es un un mercado pequeño y débil sobre todo esto se hace más evidente si lo comparamos con respecto a otras industrias. Es un rubro vulnerable, que siempre está siempre al borde de la crisis por problemas presupuestarios o por falta de financiación. Por eso el estado tiene un rol importante en su desarrollo. En este mercado hay una variedad de instituciones de diversos tamaños (tanto en lo público, como lo privado) y en donde hay un debate muy fuerte sobre la gratuidad o no de la oferta cultural que ofrece. Por eso es un ámbito donde la política tiene una gran injerencia en la definición de políticas culturales y definición presupuestaria. Por último no debemos olvidar que estas instituciones tienen un doble rol, por un lado es más claro que es el de acercar a la gente la cultura, difundirla y promocionarla, pero por otro lado tiene también un rol muy importante en darle un espacio de expresión a los artistas y dándoles un pago justo por su obra, un espacio de trabajo y de esta manera ayudando a la sustentabilidad de la comunidad artística nacional.

ANÁLISIS DE LA INSTITUCIÓN

- Contexto del lugar

La institución fue concebida como el centro cultural más importante en tamaño de América Latina y el tercero en tamaño a nivel mundial. Está emplazado en el corazón de la ciudad de Buenos Aires, en lo que antiguamente era el *Palacio de Correos y Telecomunicaciones* o también conocido como *Correo Central*. Forma parte de uno de los extremos del eje del Paseo del Bajo, frente a su fachada se encuentra en la plaza el monumento de Juana Azurduy. Está ubicado a metros de Puerto Madero, la Casa Rosada, Plaza de Mayo y en su contrafrente linda con el Luna Park sobre la avenida Corrientes. Su conectividad es privilegiada debido a que debajo del centro se encuentran dos líneas de subterráneos y por su puerta se detienen decenas de líneas de colectivos que circulan por el Metrobús del Bajo. Esto lo convierte en un espacio ubicado estratégicamente, de gran atractivo turístico y recreacional, es un lugar de paseo para los habitantes de la Ciudad de Buenos Aires y una parada obligatoria para curiosos por su arquitectura e interesados en su programación cultural y con una localización que es clave para el éxito y buena convocatoria como espacio.

La arquitectura del edificio del centro cultural y su historia son unos de los grandes atractivos con los que cuenta el lugar, es un exponente clásico del Academicismo Francés y su historia remonta sus inicios al año 1888, cuando el presidente de ese momento, Miguel Juárez Celman, aprueba el proyecto y su construcción. Este faraónico proyecto emplazado en terrenos ya ganados al río, tomará cuatro décadas su concreción e inauguración. El proyecto del edificio estuvo a cargo del francés Norbert Maillart, arquitecto que también realizó otros edificios icónicos como el Colegio Nacional de Buenos Aires y el Palacio de Tribunales. Finalmente luego de muchos años de demora y rediseño para adecuarse a las necesidades cambiantes y crecientes de las comunicaciones de la época, el edificio es inaugurado en 1928 por el presidente Marcelo T. de Alvear. El uso otorgado al edificio desde ese entonces fue variando a lo largo del tiempo, fue utilizado como sede central del correo, oficina

de la primera dama Eva Perón y sede de su fundación, secretaría de telecomunicaciones, oficinas públicas y privadas, hasta llegar a su uso actual de centro cultural. El edificio a finales de los años 90 fue declarado monumento histórico nacional, debido a su patrimonio arquitectónico e historia. Luego de la expropiación realizada en el año 2003 del Correo Argentino y con el regreso al ámbito público del edificio, se decide convertirlo en el Centro Cultural del Bicentenario e inicia la transformación del edificio, los trabajos de conservación, restauración y puesta en valor. En el año 2010 se hace una inauguración parcial del edificio por el bicentenario, pero luego es vuelto cerrar para la finalización de la obra e inauguración definitiva en el 2015 como Centro Cultural Kirchner, un espacio de nueve pisos, con 100.000 metros cuadrados de superficie cubierta total, siendo la mayor inversión en un proyecto cultural hecha en la Argentina en toda su historia. El lugar es el más importante de Latinoamérica y tercer espacio a nivel mundial, comparable con lugares como El Centro Pompidou, el Foro Internacional de Tokio y el Lincoln Center. Presupuestariamente inicialmente se realizó una inversión millonaria de U\$S 275 millones (La Nación, 2015) para refuncionalizar el edificio y reciclarlo, finalizada esta etapa solo quedó en su presupuesto lo correspondiente a programación artística y mantenimiento del edificio. Este presupuesto a lo largo de los últimos años se mantuvo en valores constantes en pesos más allá de la alta inflación reinante en los años 2018 y 2019, viéndose afectado por la política y la crisis económica.



Palacio de correos y telégrafos. Hall de extranjeros (actualmente Salón de los Escudos). 1950

Su nombre no ha quedado fuera de polémica mediática, inicialmente pensado como Centro Cultural del Bicentenario, luego por ley nacional se lo denominó Centro Cultural Kirchner en homenaje al expresidente argentino. Si bien este tema ha generado revuelo mediático, el centro actualmente es conocido también por sus siglas CCK, su nombre sólo puede ser modificado por otra ley del Congreso Nacional con aprobación de ambas cámaras (diputados y senadores). La discusión de estos últimos años de grieta política no solo fue por su nombre, sino también por cuál sería su rol dentro del mundo cultural y qué espacio debería tomar dentro de la sociedad como institución. Siendo un centro cultural pensado en una programación popular, pero a su vez pensado para ser la “casa” de la Orquesta Sinfónica Nacional, con auditorios que fueron especialmente diseñados para interpretar obras clásicas sin necesidad alguna de amplificación. El centro cultural cuenta con una programación polifacética combinando en su programación diferentes actividades, para atraer a un público muy variado y con un gran espacio para albergar muestras de arte. En su edificio convive la Orquesta Sinfónica Nacional que convoca a un público muy diferente al que trae Gustavo Santaolalla, o al de las Peñas Milongueras; el público difiere entre actividades como las clases de baile de swing o las de relajación. El *Espacio Infancia* atrae familias o los festivales junto al *Espacio de Música y Arte Digital* convoca a jóvenes. Hay propuestas masivas como la Noche de los Museos en donde el lugar puede recibir en una noche cerca de 40.000 personas o la *Feria del Libro Infantil* que se realiza en vacaciones de invierno. Hay propuestas para públicos muy diferentes en un mismo lugar y la tarea del centro cultural es hacer que funcionen todas esas actividades, que muchas veces se dan en forma simultánea. Adicionalmente este lugar funciona como casa generadora de contenidos para los medios públicos, transmitiendo programas de TV de conciertos como: *En concierto en el CCK*, o generando programas exclusivos: *Encuentro en la cúpula*, de Lalo Mir, *La hora del Tango*. Este espacio tiene la capacidad de reunir públicos diferentes, convive lo popular y lo masivo, con lo clásico y más íntimo.

En muy poco tiempo de existencia el centro cultural se ha convertido en un ícono cultural, por ser el lugar en el cual artistas de las artes plásticas, visuales,

dramaturgia y música quieren estar presentes con su trabajo, también se ha convertido en paso obligado de turistas.

- Estrategia

La estrategia de la institución es definida por la dirección del centro cultural, en conjunto con las autoridades políticas del ministerio del cual depende, en donde definen objetivos, políticas, presupuestos y los grandes lineamientos de la gestión del organismo. Allí se determinan las prioridades a ser atendidas.

Dentro de las prioridades estratégicas del lugar se encuentran el desarrollo de una política cultural inclusiva, en donde se busque sumar nuevas audiencias y crear nuevos públicos facilitando la accesibilidad del público. En dónde el arte más tradicional, las vanguardias y lo popular estén incluidos dentro de la diversidad de la programación,

Para alcanzar dichos objetivos se trabaja en una amplia programación que no solo incluye música clásica, sino también folklore, tango, música electrónica, actividades infantiles o actividades de gran convocatoria como ferias (Feria del Libro Infantil), Le Parc, Jean Paul Gaultier o María Elena Walsh, que convocan una gran cantidad de público y tienen mayor difusión cultural. Las entradas y el sistema web de reservas de entradas gratuito apoyan esta estrategia y ayudan a acercar otros públicos. También su ubicación privilegiada en el centro de la ciudad de Buenos Aires, con acceso a dos líneas de subte y el metrobús del bajo, colabora mucho en la llegada del público en forma sencilla. También se encuentra dentro del eje turístico del Paseo del Bajo y Puerto Madero, que colabora en la llegada del turismo al edificio.

- Estructura

El centro cultural es una institución pública sin autarquía gubernamental, dependiente de otros organismos públicos de mayor jerarquía. Hasta el cambio de gobierno realizado en diciembre de 2019, la institución dependía del Sistema de Medios y Contenidos Públicos (dependiente de Jefatura de Gabinete), luego del cambio de gobierno pasa a depender del Ministerio de Cultura de la Nación (con un doble reporte a la Jefatura de Gabinete). Es un espacio que principalmente depende de la autoridad política para definir presupuesto y lineamientos de trabajo. Sus autoridades son designadas por estos ministerios o secretarías de gobierno, que designan al director y/o directores de la institución. Luego durante las transiciones de gobierno, todos los mandos altos, medios y asesores de la institución son removidos y reemplazados por personal afín a la nueva dirección del lugar. Muchas veces estos cambios también toman parte del staff, el centro cultural es una institución relativamente nueva y que con cada cambio de gobierno su estructura y dinámica se ve afectada, con lo que es difícil construir la institución ante el cambio de diferentes administraciones adoptando buenas prácticas y aprendizajes realizados previamente.

La estructura de este espacio cultural está marcada por ser un edificio de patrimonio arquitectónico, en donde su historia y la nueva obra realizada sobre los 100.000 metros cuadrados que componen la construcción que ha sido refuncionalizada y que constituye una marca fundamental en cuanto que se puede hacer o no y qué potencial de uso tiene el lugar. Dentro del edificio se puede recorrer los mostradores históricos del correo, sus halls señoriales, también se encuentra sus tradicionales *Salón de Honor* y *Salón de los Escudos* que pueden ser destinados a exhibiciones, conciertos y eventos. Dentro de los nuevos espacios creados en la nueva construcción se encuentra su sala principal: *Sala Sinfónica* o *Auditorio Nacional*, también apodada como *La Ballena* (viene del gigantesco monovolumen ubicado dentro del edificio con forma de cetáceo). Esta sala fue concebida como la sede principal de la Orquesta Sinfónica Nacional, diseñada con una de las mejores acústicas del país, posee una capacidad de 1.600 personas. Dentro de la sala se

encuentra una joya única de la música que es el *Órgano Klais Opus 1912*, majestuoso órgano de 3.600 tubos diseñado especialmente para este auditorio. Otros espacios destacados en el edificio para desarrollar espectáculos de diferentes convocatoria son la *Sala Argentina*, *La Cúpula*, el *Salón de Honor*, el *Salón Federal*, los seis Auditorios multimedia (microcine) y la plaza seca llamada *La Plaza del Centro* que junto con *La Terraza de la Sala Sinfónica* sirven para realizar ferias, milongas, festivales y exposiciones. Para el desarrollo de las muestras de Artes Visuales, se encuentran espacios como *La Gran Lámpara*, que consta de dos grandes salas de exposición de arte que cuelgan desde el techo sobre La Ballena, también cuarenta salas de exposición y dieciséis salas de ensayo. El edificio está diseñado también para contar con espacios gastronómicos, gift-shop y terrazas con miradores panorámicos de la ciudad. El CCK tiene la posibilidad de tener múltiples actividades en forma simultánea y recibir en una sola jornada, como en *La Noche de los Museos*, cerca de 40.000 visitantes. La institución se organiza alrededor de las actividades que ofrece y estas son principalmente: música, artes visuales, música y arte digital, infancia, audiovisual, actividades especiales, clases y divulgación, actividades institucionales y eventos corporativos.

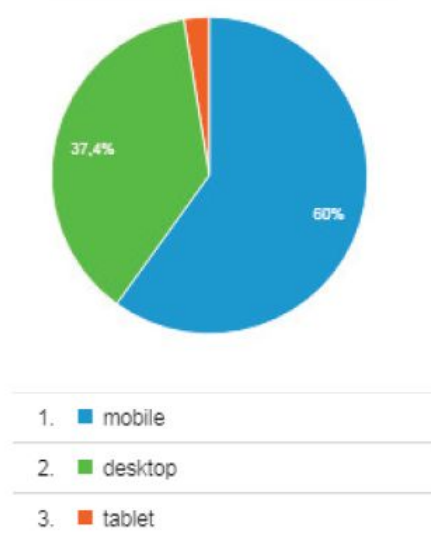
- **Sistemas**

Los procesos que principalmente rigen en el centro cultural y que le permiten funcionar son los siguientes: inicialmente hay una decisión desde la dirección de la institución en donde se definen los lineamientos generales de la programación del año, también de determinados meses especiales en particular (por ejemplo Festival Barenboim, vacaciones de invierno, feriados y festividades), también se marcan los parámetros artísticos y presupuestarios con los que se cuenta para el armado de la programación cultural del lugar asignados por el organismo del cual depende. Con esta impronta ya definida, cada área artística se encarga de realizar la programación de determinados proyectos en conjunto con la dirección del centro cultural, siguiendo los criterios curatoriales definidos previamente. Cuando se realiza la programación, se evalúan y pactan que recursos van a ser necesarios para realizar

dicha actividad. Una vez definidos estos parámetros iniciales el proyecto se baja al área de producción correspondiente al proyecto y en donde son los responsables del seguimiento del proyecto y de proveer todos los recursos necesarios para que suceda. Una vez que el proyecto está avanzado con fecha definida de realización el área de comunicación inicia su difusión dentro de la institución, en redes sociales, web, newsletter, prensa, folletería y piezas utilizadas para darlo a conocer. Los shows se habilitan para reserva unos días antes de su realización tanto en web como en boletería en forma simultánea. Luego ya se realiza la actividad, en donde intervienen además de los artistas la mayoría de las áreas mencionadas anteriormente, más atención al público y la técnica necesaria para la actividad.

Los sistemas de información al público sobre la oferta cultural y el sistema de ticketing son la columna vertebral del centro, no son solo canales por los que fluye la información, sino que a través de estos se reservan los accesos a gran parte de los espectáculos que poseen cupos limitados. Este mecanismo de reserva trae grandes beneficios desde lo operativo, ya que evita los grandes congestionamientos de cola en boletería, menor cantidad de personal y evitar un punto de dolor con el espectador que es acercarse a la boletería, realizar la cola para retirar las entradas. Hoy en día gran parte del acceso a la web se realiza por dispositivos móviles, con más de un 60% del tráfico proveniente de celulares y tablets, con un 37% conexiones de escritorio. Al realizarse gran parte del acceso por este tipo de dispositivos nos encontramos con un gran problema, ya que el sitio web no posee su programación actualizada para verse correctamente en estos dispositivos, quedando un sitio obsoleto y con una gran necesidad de actualizarlo.

Dispositivo de acceso a la web



Fuente: Analytics del CCK. Septiembre 2019

La herramienta informática que utiliza el sistema de ticketing del CCK se encuentra tercerizada, la licitación sobre este servicio fue ganado por la empresa Tu entrada, que es especialista en la gestión de tickets. Esta empresa provee el soft que interactúa con la página web del centro cultural, realiza las capacitaciones y también provee el equipamiento de impresoras, lectoras y servidores. La utilización de este sistema minimiza la caída que puede producirse en el sitio web en momento de grandes demandas de tráfico y congestión de la página. El funcionamiento del día a día del sistema es llevado por personal propio del centro cultural.

- **Habilidades**

Las competencias centrales y cualidades que impulsan a una organización como el centro cultural y sus miembros que la conforman debe ser principalmente el conocimiento y el amor por la cultura (es una actividad muy demandante, que requiere conocimientos específicos y que no es bien remunerada), el personal debe tener sensibilidad y una formación afín al arte, la fotografía, la música, las disciplinas escénicas y los niños. Principalmente se buscan perfiles más soft que de ciencias duras que le permitan interactuar con los artistas, también para aquellas áreas que

poseen contacto directo con el público y deben tener una buena atención y trato. En las áreas de iluminación, stage, sonido, producción audiovisual se precisan perfiles más técnicos relacionados a estos temas.

La capacidad que debe desarrollar todo el personal del centro más allá de su área es la flexibilidad y capacidad de adaptación, al ser un espacio donde la programación muy heterogénea y cambiante, en donde principalmente el trabajo y la mayor afluencia de público se produce cuando la gente dispone de su tiempo libre (después de la oficina o el fin de semana), es muy común tener horarios cambiantes de una semana para la otra, trabajo en fin de semana y en horarios nocturnos. Los empleados deben poder contar con una gran capacidad de cambio ante días y horarios complejos ya que no es un trabajo de oficina. También al ser parte de un organismo público también requiere cierto grado de resiliencia ante cambios de management y de objetivos radicales.

- Recursos Humanos

El centro cultural al ser una dependencia pública del Estado Nacional, su dinámica se relaciona mucho con los momentos políticos y eleccionarios del país. Ante un cambio de gobierno se realiza una renovación de mandos altos y medios (muchas veces se renuevan en su totalidad), con lo que las organizaciones sufren mucho estos cambios, con nuevo management, personal y en donde se generan nuevos organigramas y estructuras de trabajo. También parte de las estructuras de empleo público, son estructuras que no siempre están bien articuladas y no responden rápidamente. La institución principalmente se estructura sobre las áreas de producción artística de las diferentes áreas que se desarrollan en el centro cultural: música, artes visuales, infancia, audiovisual, actividades especiales, actividades institucionales y eventos corporativos. Estas diferentes áreas son las encargadas de desarrollar el contenido que va a suceder dentro del centro cultural, son quienes generan, coordinan, contratan y articulan para que suceda la programación.

También existen áreas de importancia como comunicación y prensa, atención al público, administración, CTO (coordinación técnica operativa, responsable del funcionamiento del edificio) y por otro lado el área técnica de los espectáculos (stage, iluminación y sonido). Las áreas de RRHH e informática dan servicio al centro cultural, pero son dependientes del ministerio. Todas estas áreas son coordinadas por la oficina de dirección general del centro. El centro cultural posee un staff permanente de 280 personas, que según la época del año, la cantidad de muestras y actividades que se estén realizando se pueden sumar unas 60 personas adicionales por estacionalidad. El personal de limpieza, seguridad, recursos humanos e informática, no dependen del centro en forma directa, con lo que es personal tercerizado.

- **Estilo**

La cultura organizacional es quién en gran medida es influenciada por el estilo de gestión que llevan sus autoridades, para el caso del centro cultural es un espacio donde debe brotar la creatividad, es un estilo muy descontracturado y con altos grados de dinamismo. La dirección y los mandos intermedios marcan esta impronta, que al ser de un organismo nacional está sujeto a los cambios de signo político y de las autoridades, por eso es una estructura que luego de cada cambio de dirección, de ministro o presidente puede cambiar radicalmente su postura y forma de abordar determinados temas, ya que cada gobierno tiene la suya. Por ejemplo, la programación del centro entre los años 2016 y 2019, se centró principalmente en música y muestras de arte, en la programación iniciada a partir del año 2020, posee un estilo más orientado a lo popular, con una mirada más amplia sobre las disciplinas a las que se dará prioridad.

- Valores compartidos

Los valores principales sobre el cual funciona el centro cultural es el de una institución estatal nacional que se basa en el apoyo y el amor por la cultura, dentro del marco de la gestión cultural pública. Al ser una institución que está funcionando como tal hace poco tiempo, posee un equipo de trabajo de gente joven y una estructura de trabajo moderna, más ágil y menos burocráticas que otras instituciones.



ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El análisis del marco competitivo del centro cultural bajo el marco conceptual que plantea Michael Porter en su publicación *Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia* (Porter, 2008) se realiza el análisis del ambiente en que este compite desde diferentes cinco diferentes posiciones: el poder de negociación que tienen los *Proveedores*, el poder de negociación que poseen los *Clientes* (que en este caso se denominan *Espectadores*), también la amenaza de ingreso de *Nuevos entrantes* o la posibilidad de aparezcan *Sustitutos* al lugar y finalmente tener en cuenta cual es la *Competencia del mercado*, analizando la competencia dentro de los jugadores existentes. Para este trabajo se utilizará el modelo estratégico de Porter, para analizar el nivel de competitividad que hay dentro del mundo de los centros y espacios culturales.

Las cinco fuerzas de Porter



- Poder de negociación de los proveedores: baja

Dentro de los principales proveedores se encuentran los artistas, músicos, otros museos o instituciones que proveen muestras ya armadas, proveedores de equipamiento de cámaras, luz y sonido, sistemas informáticos, curadores y asesores. Todos estos proveedores permiten funcionar al lugar y llenarlos de contenido, pero a su vez el mundo de oferta de los mismos se encuentra muy atomizado y en donde existen muchas posibilidades para que un espacio cultural sea cubierto por uno o por otro (proveedor o artista). Es un ambiente muy competitivo y si bien el arte muchas veces está compuesto por piezas únicas, los espacios pueden ofrecer otra propuesta cultural llegado el caso (dependerá del criterio curatorial y el presupuesto disponible). Hay ofertas culturales que son de mayor calidad y trayectoria, estos artistas son quienes sí tienen un poco más de poder de negociación (pueden llegar a costar más caros o imponer mayores condiciones), ya que pueden ayudar con su presencia a darle más prestigio al espacio. Siempre hay una alternativa de todas maneras y dependerá del criterio del curador / programador que toma la decisión artística sobre qué oferta cultural se ofrecerá. Estrellas o instituciones de prestigio, pueden poner mayores condiciones, pero que en términos generales no sucede con otros artistas.

En el caso del proveedor del sistema de ticketing, como también el proveedor de conectividad que son servicios fundamentales para el funcionamiento del lugar, se realizan licitaciones públicas para cubrirlos, pero también con varias opciones dentro del mercado.

- Poder de negociación de los espectadores (clientes): medio

Se encuentran muy atomizados y su asistencia a lo largo del año depende de las nuevas ofertas culturales que se presenten y el interés que genere. Si bien puede haber un público más frecuente en ciertos espacios culturales, el mayor interés del público es hacia determinados artistas también más allá del lugar en donde se encuentren. El poder de los espectadores para la toma de decisiones es intermedia,

ya que si bien al momento de pensar una actividad se generan expectativas de convocatoria a la misma y se busca el interés de ellos. Si bien el interés del público es muy importante para el desarrollo de las actividades, las actividades se realizan de todas maneras, ya que muchas de las actividades culturales se realizan a modo de promoción de dicha actividad o artista. Por otro lado la reacción del público en redes sociales es un elemento de creciente poder, el humor social reflejado en redes sociales puede ser un condicionante muy importante para la institución, en la que la política tiene una gran influencia.

- Amenaza de nuevos entrantes: alta

Existe la amenaza constante de la aparición de nuevos centros y espacios culturales, si bien no todos tienen la misma magnitud como centro cultural, pueden aparecer en forma constante espacios que pueden ir desde un nivel barrial a ser proyectos de mayores magnitudes. Los niveles de inversión requeridos para iniciar un espacio cultural chico no es elevado, son espacios de muy baja rentabilidad y una alta competencia. Aún así muchas veces en ámbitos barriales, pueden surgir con facilidad nuevos centros culturales. Estas instituciones (grandes o pequeñas) muchas veces sobreviven gracias al patrocinio de otras instituciones, fundaciones o estados y no por su facturación. Hay muy pocas barreras de ingreso al mercado, con lo que la amenaza que tienen es muy alta.

- Amenaza de productos sustitutos: alta

Todo consumo cultural, de espectáculos y entretenimiento compite contra los centros culturales, ya que no siempre la misión de una visita tiene únicamente un objetivo cultural, sino también es una salida de esparcimiento. Esto incluye entre otros sustitutos a teatros, estadios, cines y otros espacios de entretenimiento (hasta Netflix puede sustituir el tiempo que una persona le da para asistir a un show o espectáculo). Todos los ámbitos que ofrecen propuestas culturales, recreacionales,

de esparcimiento y espectáculos compiten contra el centro cultural de alguna manera y pueden sustituir rápidamente su oferta.

- **Rivalidad que hay entre los competidores existentes: alta**

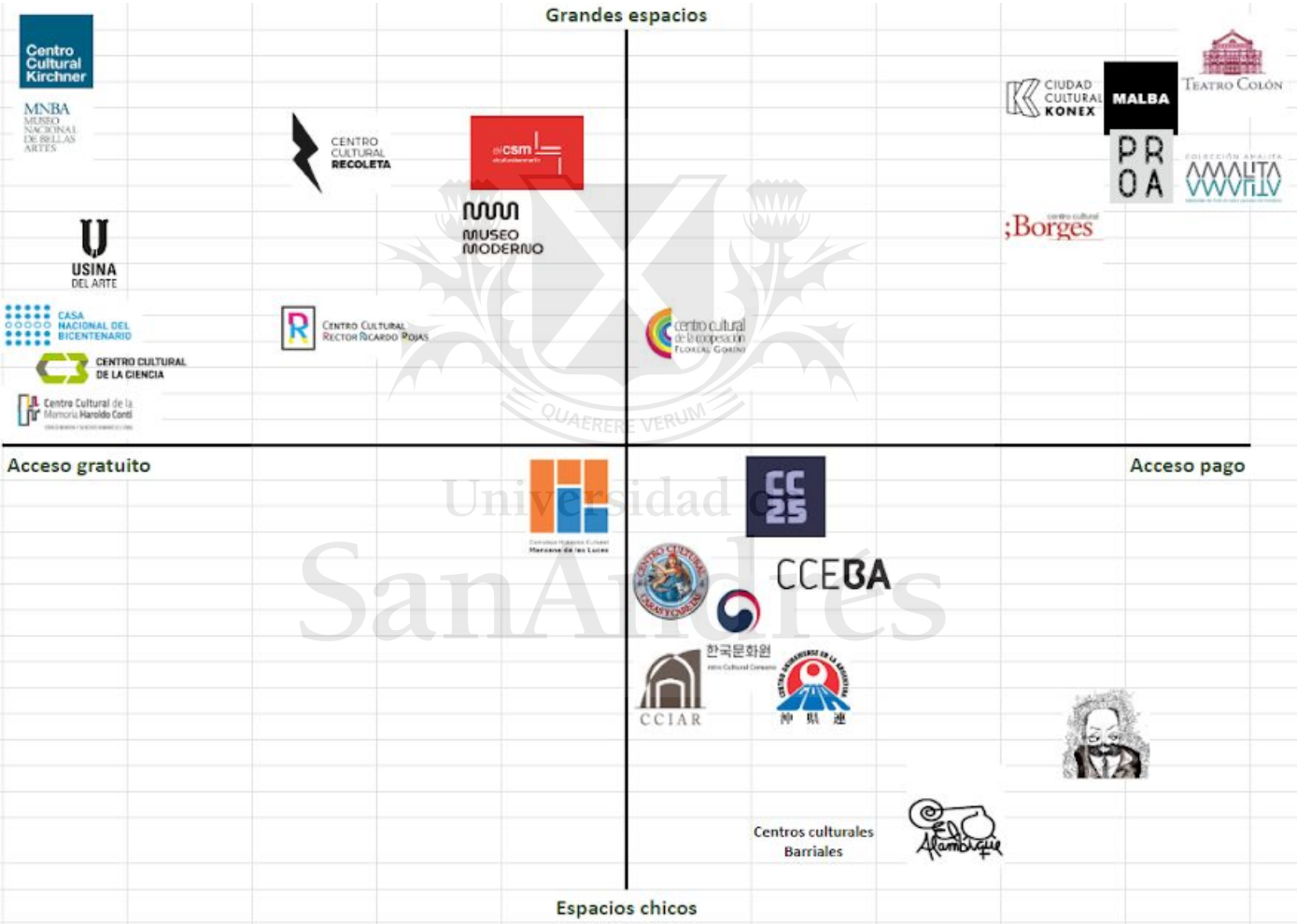
En la actualidad hay gran cantidad de centros y espacios culturales dentro de la ciudad de Buenos Aires, estos pueden ser de diferentes tamaños. La denominación centro cultural según el caso puede ser muy amplia, puede abarcar espacios culturales chicos, barriales, temáticos, comunitarios o mega proyectos. Todos están cruzados por diferentes disciplinas artísticas (según el proyecto varían), en algunos se desarrollan solamente un par de áreas temáticas y en otros el abanico de su oferta es mucho más amplio. Muchos de ellos son gratuitos, pero también hay pagos y existe una gran competitividad entre ellos. La rivalidad entre los competidores existentes es muy alta.

Entre los centros culturales más grandes (reúnen varias actividades) se pueden encontrar: el Konex, el Centro Cultural de la Cooperación, Centro Cultural Borges, Casa Nacional del Bicentenario, Centro Cultural Recoleta, Malba, Arte Moderno, Museo Nacional de Bellas Artes, Colección Fortabat, Proa, Centro Cultural y Teatro San Martín, Teatro Colón, Centro Cultural Ricardo Rojas, la Usina del Arte, Centro Cultural de la Ciencia y el Centro Cultural de la Memoria Haroldo Conti. Todos ellos cuentan con una oferta mayormente gratuita o con un mix de algunas actividades pagas.

También hay espacios de menor magnitud dedicados a determinadas temáticas particulares o que trabajan con una comunidad en particular como: Centro Cultural Coreano en Argentina, Centro Cultural Homero Manzi, Complejo Histórico Cultural Manzana de las Luces, CCEBA (Centro Cultural de España en Buenos Aires), Centro Okinawense en la Argentina, Centro Cultural Caras y Caretas, Centro Cultural Islámico entre otros.

Por último encontramos centros culturales más pequeños y/o barriales como: Centro Cultural 25 de Mayo, Centro Cultural El Alambique, Veinte Flores Espacio Cultural, Centro Cultural La Poderosa, Centro Cultural Morán, Espacio Cultural Carlos Gardel, entre la gran cantidad de espacios existentes de este tipo en el país.

- Mapeo de espacios culturales



ANÁLISIS DEL PÚBLICO

Cuando nos referimos al consumidor de bienes culturales como los que brinda el centro cultural a este debemos llamarlo con el término *Público* o *Espectador*, que es lo comúnmente utilizado para referirse a quienes consumen los bienes e industrias culturales. En el presente trabajo se realizará inicialmente un análisis de este tipo de públicos definiendo los principales rasgos de su perfil en base a los trabajos de investigación realizados por el SInCA y por la investigación publicada en el trabajo *Consumos Culturales en Buenos Aires, una aproximación a procesos sociales contemporáneos* de (Wortman et al. 2015). También luego de obtener el perfil general del público cultural, se proseguirá a un análisis más particular de lo que sucede en los centros culturales y particularmente en el CCK. Se realizará con información obtenida de fuentes secundarias, también realizadas desde la misma institución, incluyendo perfiles digitales e investigaciones primarias realizadas para este trabajo particularmente.

En el trabajo de Novosel (2019) realiza un análisis sobre los consumos culturales del informe de Wortman, en donde es importante destacar de ese estudio que casi un cuarto de la población consultada realiza salidas culturales -al cine, al teatro, a recitales o museos- cada tres meses 23%. A este grupo le siguen aquellos que salen al menos una vez al mes, con un 22%. Si observamos el comportamiento en sectores socioeconómicos altos, podemos ver que la frecuencia con que se consume este tipo de propuestas aumenta mucho, pasa a que un 37% de las personas que componen este grupo asisten al menos una vez al mes a este tipo de eventos.

Cuadro 1. Frecuencia con la que realiza salidas culturales según nivel socioeconómico

Frecuencia con la que asiste a conciertos, cine, teatro o museos	Nivel socioeconómico			
	Bajo	Medio	Alto	Total
	%	%	%	%
Al menos una vez por semana	1,50%	4,90%	9,30%	3,80%
Al menos una vez al mes	14,60%	24,80%	37,00%	21,60%
Una vez cada tres meses	15,40%	29,10%	24,20%	22,90%
Una vez por año	18,80%	12,80%	7,10%	14,80%
Menos de una vez por año o nunca	42,70%	20,30%	15,60%	29,30%
Ns/Nc	7,10%	8,10%	6,80%	7,50%

Total: 417 casos.

Fuente: Encuesta de Consumos culturales, CABA 2012. Consultor Fernando Larrosa

Cuando comenzamos a realizar el análisis que hace el estudio referente a los motivos por los que no sale más seguido la gente dos de las principales razones que se esgrimen es que por un lado que no poseen interés en realizar más salidas de las que hace o que está conforme con el nivel actual con un casi 38% y luego por la falta de tiempo en un 33%, quedando en un lugar secundario el precio de los mismos.

Cuadro 2. Motivos por los que no sale más seguido según nivel socioeconómico

Causas por la que no realiza estas salidas más habitualmente	Nivel socioeconómico			
	Bajo	Medio	Alto	Total
	%	%	%	%
No le interesa hacerlo más seguido o está conforme con la frecuencia con la que sale	40,60%	35,00%	40,50%	37,80%
Por falta de tiempo	29,40%	36,30%	37,20%	33,50%
Por el precio de las entradas	17,90%	16,30%	1,70%	15,60%
Por la inseguridad o la violencia en las calles	5,50%	1,60%	5,70%	3,60%
Internet le facilita hacerlo desde su casa	1,00%	1,70%	8,00%	2,00%
Ns/Nc	4,90%	8,00%	7,00%	6,60%

Total: 417 casos.

Fuente: Encuesta de Consumos culturales, CABA 2012. Consultor Fernando Larrosa

Al momento de tomar una decisión sobre el motivo de elección se da cuenta de que en primer lugar está el gusto acerca de las obras, los lugares y los espectáculos elegidos con un 36%. En este grupo no importan tanto otros factores como el precio o comentarios recibidos. También es importante la cercanía o la facilidad de acceso al lugar con un 16,8% de la población estudiada. Las recomendaciones en internet, medios de comunicación y amigos representan un 15,2% de la población, que en los casos de mayores ingresos sube al 20%. En el caso de los niveles socioeconómicos bajos la accesibilidad es una variable muy determinante con el 22,7% y lo mismo ocurre con la variable de la gratuidad de la salida influye en un 12% contra el 8% en niveles medios y 3,5% en niveles altos.

Cuadro 3. Motivos por los que elige las salidas según nivel socioeconómico

Motivo por el que elige una salida	Nivel socioeconómico			
	Bajo %	Medio %	Alto %	Total %
Siempre sale a lugares que le gustan, no importa el lugar, el precio ni los comentarios que haya escuchado o leído	28,80%	41,90%	43,60%	36,60%
Que esté en una zona cercana o de fácil acceso	22,70%	13,40%	7,40%	16,80%
Que lo hayan recomendado en Internet, redes sociales o conocidos	12,10%	16,90%	20,00%	15,20%
Que vayan sus amigos	13,30%	14,30%	25,50%	14,90%
Que sea gratuito	12,00%	8,00%	3,50%	9,30%
Otras causas	0,60%	1,10%	0,00%	0,80%
Ns/Nc	11,10%	5,50%	0,00%	7,30%

Total: 417 casos.

Fuente: Encuesta de Consumos culturales, CABA 2012. Consultor Fernando Larrosa

Cuando se indaga sobre qué tipo de actividad cultural ha realizado en los últimos 3 meses. En el nivel socioeconómico alto hay una elevada asistencia a todas las actividades culturales y siendo el cine la actividad más concurrida para todos los niveles socioeconómicos. En términos generales tanto la asistencia a recitales, como la asistencia a exposiciones (ambas actividades muy fuertes dentro del centro cultural) están en torno del 25,1% y 22,5% respectivamente. Como podemos

observar, los diferentes consumos frecuentemente se pueden relacionar entre los bienes culturales que se consumen con la clase social y con qué frecuencia.

Cuadro 6. Salidas en los últimos tres meses según nivel socioeconómico

Salidas en los últimos tres meses	Nivel socioeconómico				Total
		Bajo %	Medio %	Alto %	
Asistencia a recitales en los últimos 3 meses	Sí	12,70%	32,50%	42,60%	25,10%
	No	87,30%	67,50%	55,80%	74,70%
	Ns/Nc	0,00%	0,00%	1,60%	0,20%
Asistencia al cine en los últimos 3 meses	Sí	25,20%	48,40%	72,50%	40,90%
	No	67,80%	50,50%	25,80%	55,50%
	Ns/Nc	7,00%	1,10%	1,70%	3,60%
Asistencia al teatro en los últimos 3 meses	Sí	8,80%	23,90%	33,00%	18,40%
	No	90,80%	76,10%	65,20%	81,30%
	Ns/Nc	0,40%	0,00%	1,80%	0,30%
Asistencia a museos/ galerías/ exposiciones en los últimos 3 meses	Sí	11,90%	28,20%	40,60%	22,50%
	No	85,70%	70,80%	59,40%	76,00%
	Ns/Nc	2,40%	1,00%	0,00%	1,50%

Total: 417 casos.

Fuente: Encuesta de Consumos culturales, CABA 2012. Consultor Fernando Larrosa

Al momento de preguntar sobre qué medios de comunicación utilizan al momento de informarse acerca de las salidas que planifica hacer o que va a realizar, en el estudio se realizó la clasificación de la información de dos maneras distintas, la primera según su nivel socioeconómico y luego también por rango etario. Dando como principales resultados generales que tanto la TV con 24,9% y páginas de internet / blogs 23,3% son los principales medios de información a través del cual se informan. Esto que sucede en términos generales, cambia bastante el peso de los mismos cuando analizamos estos datos desagregados, por ejemplo en los sectores bajos tiene un gran impacto la TV con 32,8% y en los altos un 3,5%; para el caso de internet y blogs se ve el mismo fenómeno, pero en el sentido contrario con 11,4% y 45,7% respectivamente. Las redes sociales tienen una buena importancia para los niveles altos 15,1% y los jóvenes 18,7%. En el caso del público mayor de 65 años es muy importante métodos tradicionales de información como la TV y también los comentarios de amigos 34,5% y conocidos 17,9%.

Cuadro 4. Medio de información sobre salidas según nivel socioeconómico

Medio de información sobre salidas o eventos	Nivel socioeconómico			
	Bajo	Medio	Alto	Total
	%	%	%	%
TV	32,80%	22,00%	3,50%	24,90%
Páginas de Internet/ Blogs	11,40%	29,40%	45,70%	23,30%
Comentarios de amigos/ conocidos	16,70%	12,60%	14,10%	14,40%
Diarios	8,80%	13,70%	13,00%	11,60%
Radio	8,90%	6,30%	5,10%	7,30%
Redes sociales	4,90%	6,90%	15,10%	6,80%
Revistas	2,00%	1,30%	1,80%	1,60%
Vía pública/ carteles en las calles	1,30%	0,50%	0,00%	0,80%
Ninguna forma/ No se informa sobre salidas, eventos, etc.	11,80%	4,50%	1,80%	7,30%
Ns/Nc	1,30%	2,90%	0,00%	2,00%

Total: 417 casos.

Fuente: Encuesta de Consumos culturales, CABA 2012. Consultor Fernando Larrosa

Cuadro 5. Medio de información sobre salidas según grupos de edad

Medio de información sobre salidas o eventos	Grupos de edad				Total
	Entre 16 a 29 años	Entre 30 y 49 años	Entre 50 y 64 años	65 años y más	
	%	%	%	%	
TV	24,00%	17,00%	29,00%	34,50%	24,90%
Páginas de Internet/ Blogs	31,80%	32,50%	13,40%	8,50%	23,30%
Comentarios de amigos/ conocidos	14,10%	13,60%	12,60%	17,90%	14,40%
Diarios	3,80%	11,30%	19,30%	13,40%	11,60%
Radio	1,90%	8,90%	11,60%	6,80%	7,30%
Redes sociales	18,70%	4,60%	1,50%	1,80%	6,80%
Revistas	1,30%	1,40%	0,70%	3,30%	1,60%
Vía pública/ carteles en las calles	1,30%	0,70%	1,10%	0,00%	0,80%
Ninguna forma/ No se informa sobre salidas, eventos, recitales, etc.	1,70%	8,40%	7,00%	12,30%	7,30%
Ns/Nc	1,30%	1,60%	3,80%	1,40%	2,00%

Total: 417 casos.

Fuente: Encuesta de Consumos culturales, CABA 2012. Consultor Fernando Larrosa

También podemos observar los comportamientos en los consumos culturales a través del informe realizado por el SinCA, el análisis de dicho informe se centrará únicamente en las disciplinas que desarrolla el centro cultural: conciertos, cine, visitas a museos, teatro, talleres, ferias y eventos culturales / populares.

Al momento de pensar en la programación musical de un centro cultural debemos tener en cuenta cuales son los géneros más escuchados y lo que no se escucha tanto, siendo un espacio de promoción cultural muchas veces precisa darle mayor lugar en su programación a aquellos géneros que la industria le da menos espacios. Entre los más escuchados se destacan el rock nacional (68%), la cumbia (58%) y la música romántica (57,2%), por el otro los menos jazz (15,3%), música clásica (22,3%), música electrónica (23,9%) y el tango (34,5%).

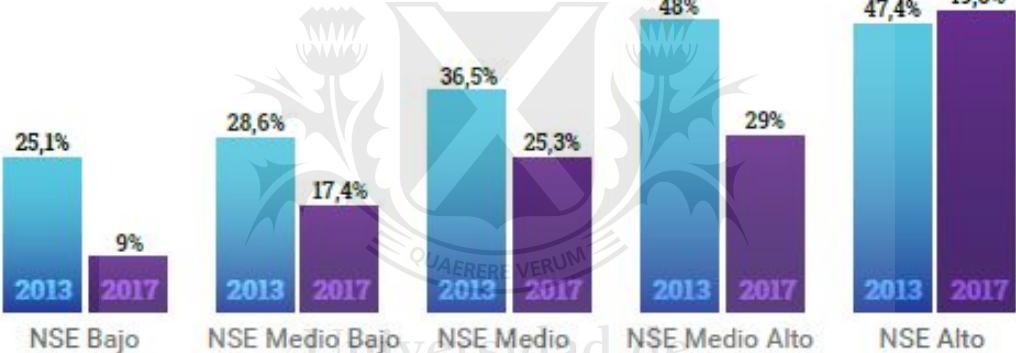


Fuente: Encuesta nacional de consumos culturales. SinCA, 2017

Respecto al consumo de recitales, los jóvenes son los protagonistas principales de este tipo de consumo, aunque cuando se sale de los géneros más populares para

observar el tipo de público para los otros géneros, ya se encuentra un público mucho más diverso. También el nivel socioeconómico es un elemento que explica la concurrencia a estos eventos. En la encuesta se indica que 5 de cada 10 espectadores son jóvenes de entre 12 y 29 años. Si se analiza el nivel socioeconómico: el 50% de la población de NSE altos asistió a recitales, contra el 9% de NSE más bajos. En el análisis entre 2013 y 2017 se observa que casi todos los grupos etarios han perdido asistentes y esto se ve pronunciadamente en los sectores más bajos y medios.

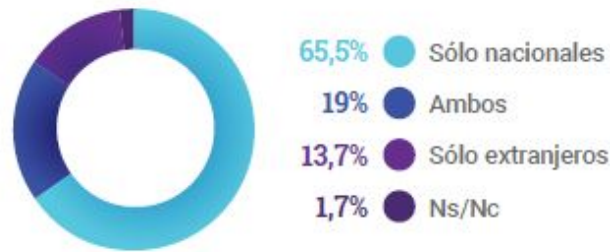
Asistencia a recitales según nivel socioeconómico. 2013 vs 2017



Fuente: Encuesta nacional de consumos culturales. SInCA, 2017

En el análisis se observa que en promedio la gente asiste a 4 recitales al año y se consumen solamente artistas nacionales con un 65,5%, un 19% de la población que consume tanto nacional como artistas extranjeros y solo un 13,7% solo va a ver artistas extranjeros.

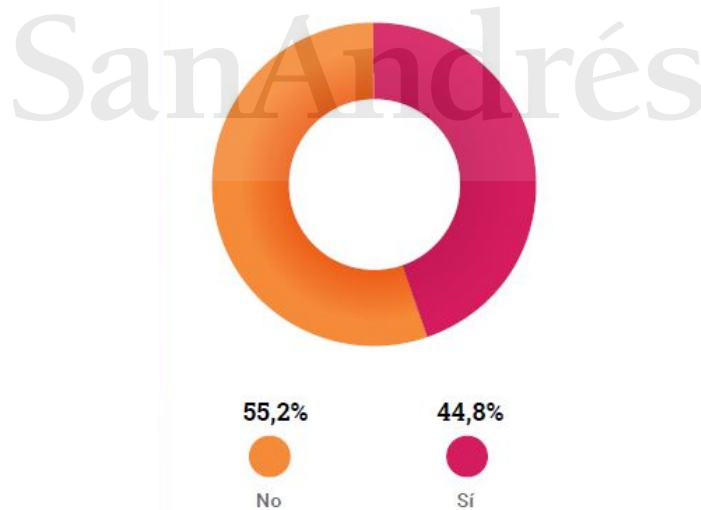
Asistencia a recitales según nacionalidad del artista



Fuente: Encuesta nacional de consumos culturales. SInCA, 2017

Una de las disciplinas culturales más populares es el cine, un 35% de la población asistió al menos una vez al cine durante 2017. Por eso el centro cultural a partir de 2020 incorporará en forma permanente y gracias a un acuerdo con el INCAA en su programación a esta disciplina. La mitad de los asistentes al cine lo visitó con frecuencia trimestral y el 45% vio al menos una película de origen nacional en el año.

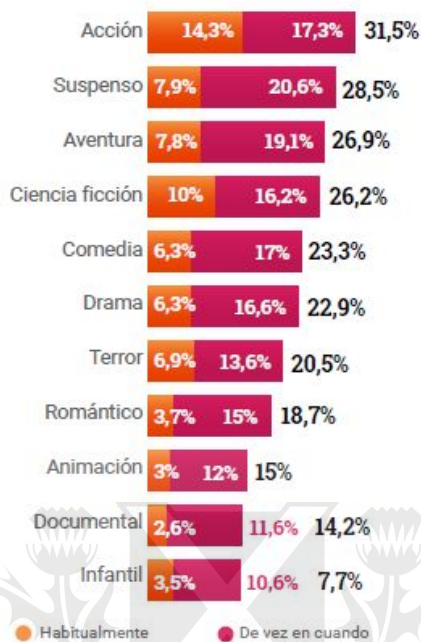
¿Fue al cine a ver películas de origen nacional?



Fuente: Encuesta nacional de consumos culturales. SInCA, 2017

Entre los géneros que más se eligen se destacan la acción con un 31,5%, el suspenso con 28,5% y aventura un 26,9%.

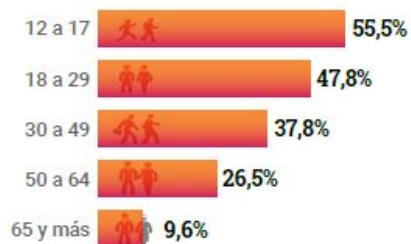
Frecuencia de consumo por género cinematográfico



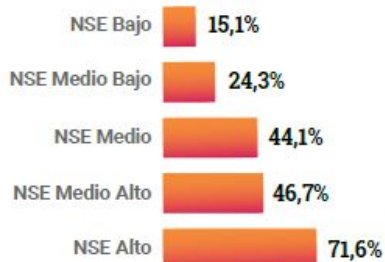
Fuente: Encuesta nacional de consumos culturales. SInCA, 2017

La asistencia al cine tiene un comportamiento muy asociado a la edad y al nivel socioeconómico: 5 de cada 10 jóvenes de entre 12 y 29 años, y 7 de cada 10 personas de nivel socioeconómico alto suelen ir al cine.

Concurrencia al cine por edad



Concurrencia al cine por NSE



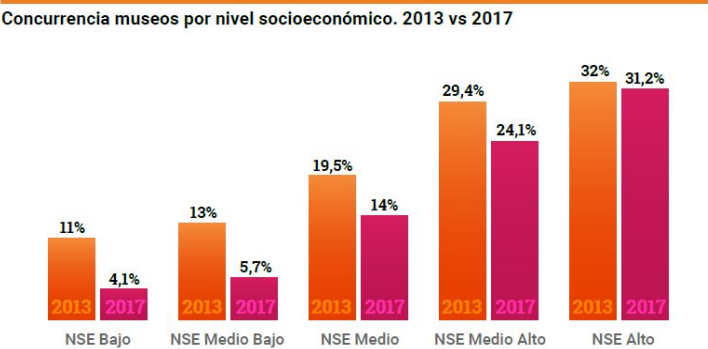
Fuente: Encuesta nacional de consumos culturales. SInCA, 2017

Para el caso del teatro o las llamadas artes escénicas, el grado de concurrencia a este tipo de espectáculos aumenta con el nivel educativo y socioeconómico, la proporción de espectadores fue mayor entre la población con nivel educativo superior y entre las personas pertenecientes a estratos socioeconómicos altos. También la asistencia al teatro es un hábito con mayor participación femenina, la proporción de mujeres que asistió al teatro superó en un 24% a la de los hombres.



Fuente: Encuesta nacional de consumos culturales. SInCA, 2017

La asistencia a museos mostró un comportamiento similar al del teatro no sólo se encuentra relacionada a la capacidad económica, también el nivel educativo juega un rol importante en este tipo de consumos. El nivel de concurrencia a los museos es mayormente población con niveles educativos terciario, universitario y postuniversitario.

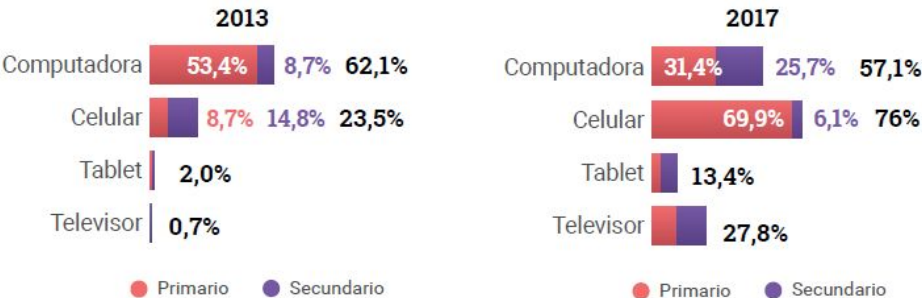


Fuente: Encuesta nacional de consumos culturales. SInCA, 2017

En el informe del SInCA destaca que las actividades culturales más realizadas en espacios como los centros barriales y de jubilados, clubes, sociedades de fomento, centros religiosos, cooperativas y centros culturales son los cursos y talleres. Las actividades que más se realizan son los talleres y los más practicados son los relacionados a literatura, pintura, escultura, y dibujo entre los adultos mayores de 65 años y los talleres de baile y canto, entre los jóvenes de entre 12 y 29 años. Donde la proporción de mujeres que participan de estas actividades supera a la de varones. De los consumos culturales menos industriales, el más frecuentado es el circo con 70%, seguido por los carnavales, las ferias y exposiciones artesanales 54%, las peñas musicales 48% y las fiestas religiosas 35%. Por otro lado, si analizamos las expresiones culturales que menos convocantes son las que se encuentran relacionadas con la “alta cultura” o “la cultura de elite”: la ópera y los conciertos de música clásica, que no fueron consumidos por alrededor del 90% de la población.

Internet tuvo en los últimos años una gran expansión y si bien internet en sí no es considerado un bien cultural, si está influyó mucho en cómo se utiliza el tiempo libre, cómo se distribuye y se consumen los mismos, siendo el celular el principal dispositivo para conectarse 76%, dejando en un segundo plano a las computadoras de escritorio 57,1%. Cuando según las estadísticas en 2013, esta proporción era la inversa. En la actualidad hablar de internet es hablar de celular.

Frecuencia de conexión a internet por soporte



Fuente: Encuesta nacional de consumos culturales. SInCA, 2017

La penetración de internet es casi universal, con un 80% de la gente que la utiliza y comparable con la que alcanza la televisión que es de un 98%. El 75 % la utiliza en forma múltiple para consumir: música, películas, series, leer y jugar videojuegos a través de ese soporte.



Fuente: Encuesta nacional de consumos culturales. SInCA, 2017

La extensión y la intensificación del uso de internet y del celular impactan en el tiempo y la modalidad que asumen las formas contemporáneas de consumo cultural: el consumo simultáneo y deslocalizado e hiperconectado de la cultura digital.

- Público del Centro Cultural

En cuanto nos ponemos a analizar al público de este centro cultural en forma particular el primer elemento a priori que podemos encontrar es que su público en términos generales puede variar mucho según la propuesta cultural que se realiza, si bien este nuevo espacio cultural ya va delineando patrones generales que suelen asistir a él, también el perfil del público está muy relacionado a cada propuesta cultural que se ofrece en el lugar, ya que no es el mismo público el cual asiste a un concierto de música clásica, que al concierto de Santaolalla, a una proyección de cine, que a un festival de música electrónica, al piso infantil, una milonga o clase de tango, una visita guiada o que asistir a un evento queer. El abanico de público entre estas diferentes actividades puede ser diametralmente opuesto. Aún así con la

programación actual y a través de encuestas y herramientas digitales, podemos delinear algunos elementos comunes de los grandes grupos que lo visitan.

Los meses de invierno son lejos los de más concurrencia del lugar, con mucha asistencia de público familiar por las vacaciones de invierno, pero también una fuerte presencia de amantes de la música clásica que vienen a presenciar el Festival Barenboim, que sumaba la presencia de Martha Argerich dentro de sus invitados especiales. En julio 2019 la cantidad de asistentes al centro cultural fue de 457.403 personas al mes, siendo el mejor año desde la apertura del lugar como centro cultural. Otros eventos de gran convocatoria es la noche de los museos, que tanto en 2018 y 2019 registraron cerca de 40.000 visitas en un día, demostrando que la presencia del público y su perfil es muy sensible a la propuesta ofrecida en ese momento en el lugar. También la Feria del libro infantil, puede convocar alrededor de 170.000 personas. Desde su apertura como centro cultural han pasado alrededor de 4.100.000 de personas por sus pasillos y butacas.

Cantidad de público asistente

	2015	2016	2017	2018	2019
Febrero	0	0	0	0	0
Febrero	0	0	40.379	22.999	0
Marzo	0	252	50.534	45.554	31.317
Abril	0	1.101	66.830	47.927	55.851
Mayo	0	7.379	54.091	42.389	54.153
Junio	71.002	45.110	100.287	79.584	104.081
Julio	183.437	50.773	398.796	413.675	457.403
Agosto	109.727	44.212	74.224	52.115	293.848
Septiembre	164.369	31.650	83.996	54.649	67.376
Octubre	n/a	104.406	65.459	47.139	75.610
Noviembre	n/a	40.272	120.368	50.172	108.995
Diciembre	n/a	38.310	15.396	14.959	n/a
Total	528.535	363.465	1.070.360	871.162	1.248.634

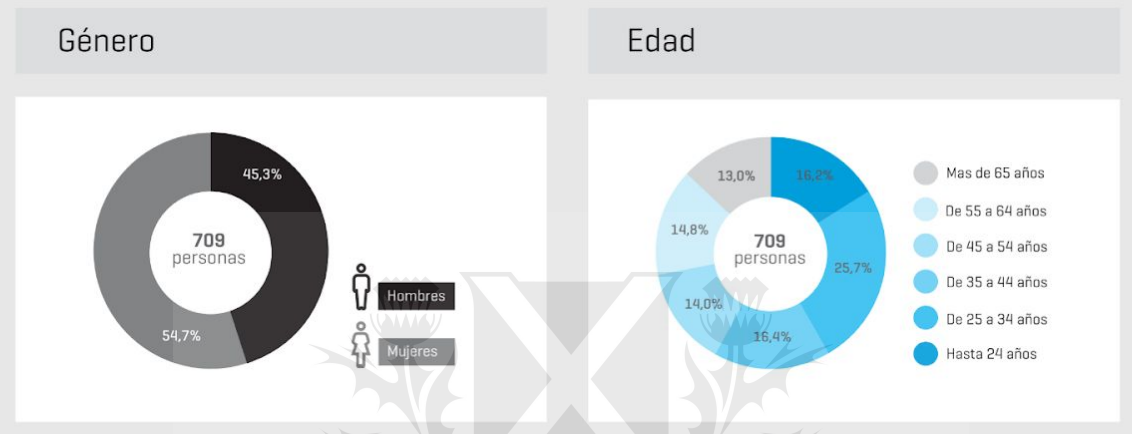
Fuente: Centro Cultural Kirchner. Informe general. 2015-2019

Respecto a los días de mayor concurrencia se encuentran en primer lugar los fines de semana y feriados, con mucho menor movimiento en los días hábiles.

Días de mayor movimiento:

1° Sábados 2° Domingos 3° Feriados (lunes)

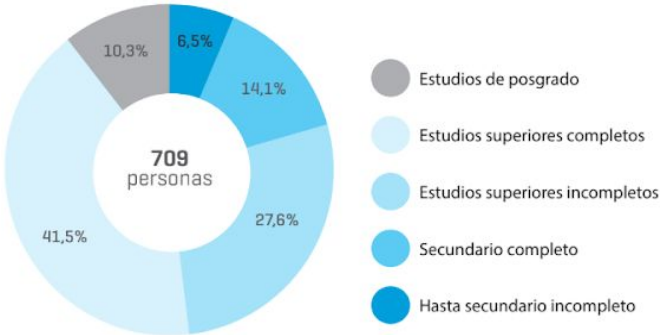
En el año 2015, a meses de la apertura del lugar como centro cultural se realizó una encuesta a los asistentes del mismo que se ve reflejado en el trabajo “Centro Cultural Kirchner. Informe general. 2015”. La misma fue realizada con 709 casos y reflejaba una mayoría de asistentes mujeres con un 54,7% y de hombres de un 45,3% con una fuerte presencia del público joven de 25 a 34 años con un 25,7%.



Fuente: Centro Cultural Kirchner. Informe general. 2015

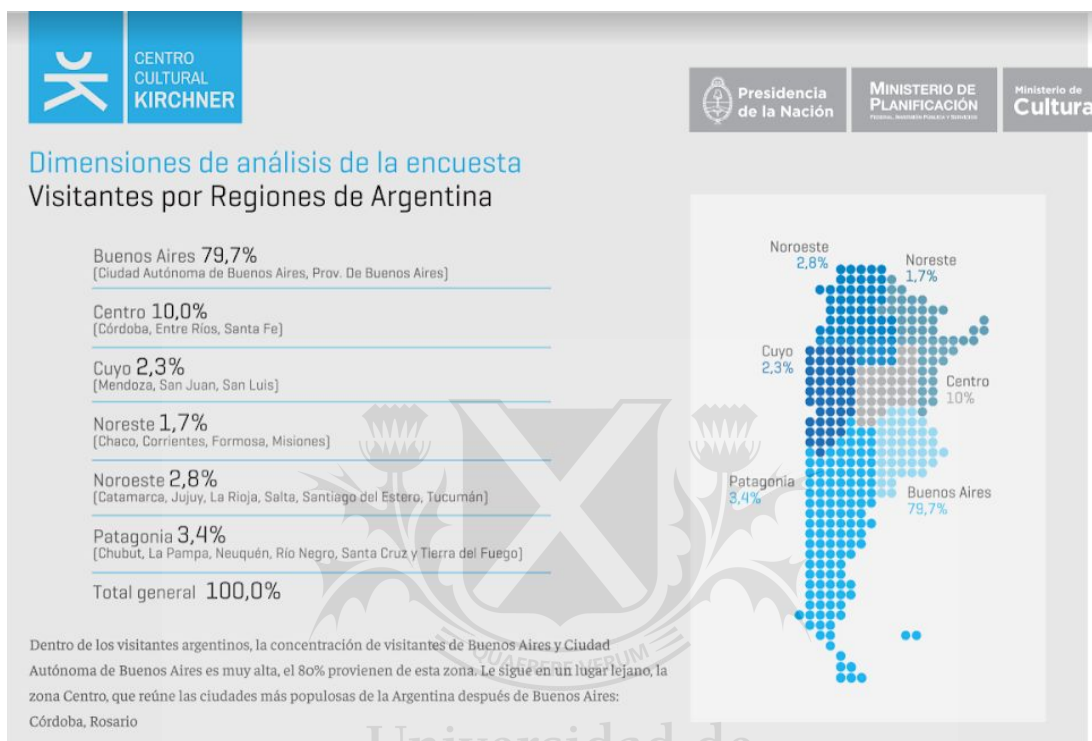
Al analizar la educación que posee el público que asiste al centro, podemos encontrar en este trabajo que el grupo que mayormente asiste al lugar posee educación universitaria completa con 41,5%, que si se suman a los universitarios incompletos y los de postgrado evidencia un total del 79,4% público que asiste que tiene una formación que va más allá del título secundario.

Nivel de estudio



Fuente: Centro Cultural Kirchner. Informe general. 2015

En cuanto a la región de donde proviene el público del CCK, en más de un 91% de los casos son argentinos y que en su mayoría asisten del conglomerado de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la Provincia de Buenos Aires con un 79,7%.



Fuente: Centro Cultural Kirchner. Informe general. 2015

Respecto al sistema de reserva para los espectáculos solo un 31% lo había utilizado (ya que hay muchas actividades que no requieren de la misma), el 59% de las personas que el sistema gratuito de entradas era bueno (el sistema telefónico también fue evaluado, pero luego fue discontinuado en 2016).



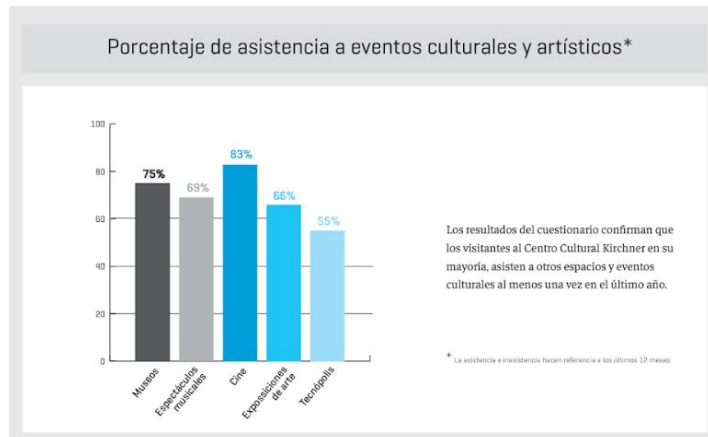
Fuente: Centro Cultural Kirchner. Informe general. 2015

Algunos datos y conclusiones destacadas del informe es que ante espectáculos musicales el público prefiere artistas nacionales. El 85% de los encuestados tienen una apreciación positiva respecto a la arquitectura del edificio, el área noble (histórica) es la parte del edificio más destacada por el público, el 30% de los encuestados no pudo entrar a la Ballena y un 50% no pudo acceder a La Cúpula. La falta de tiempo y el factor geográfico son las razones más utilizadas por el público ante el planteo de porque no asiste con mayor frecuencia al lugar. Respecto a los servicios brindados al público los que más bajas calificaciones poseen son las respectivas a las áreas de descanso y la señalización. Del público del centro cultural, el 55,6% realiza actividades vinculadas al arte y la cultura en forma frecuente.



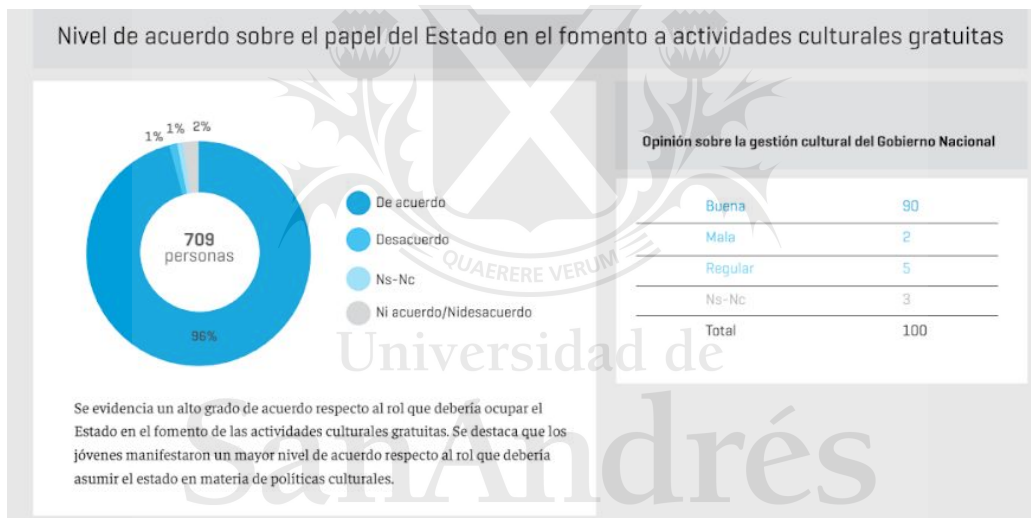
Fuente: Centro Cultural Kirchner. Informe general. 2015

Las actividades culturales a las que principalmente asiste son: Cine, museos, otros espectáculos musicales y exhibiciones de arte.



Fuente: Centro Cultural Kirchner. Informe general. 2015

Al momento de evaluar el rol del estado respecto a la promoción y financiación de espacios de difusión gratuita del arte como el centro cultural, la opinión del público en un 96% se encontraba de acuerdo.



Fuente: Centro Cultural Kirchner. Informe general. 2015

En el caso del análisis de cómo llega al Centro Cultural el colectivo con 31% y el subte con 28,2% son los principales medios de transporte que utiliza para llegar al mismo.

Transporte

¿Cómo llegaste al Centro Cultural Kirchner?

Colectivo	31,0%
Subte	28,2%
Caminando	15,0%
Automóvil propio	14,5%
Taxi	2,3%
Tren	5,5%
Otro	3,4%

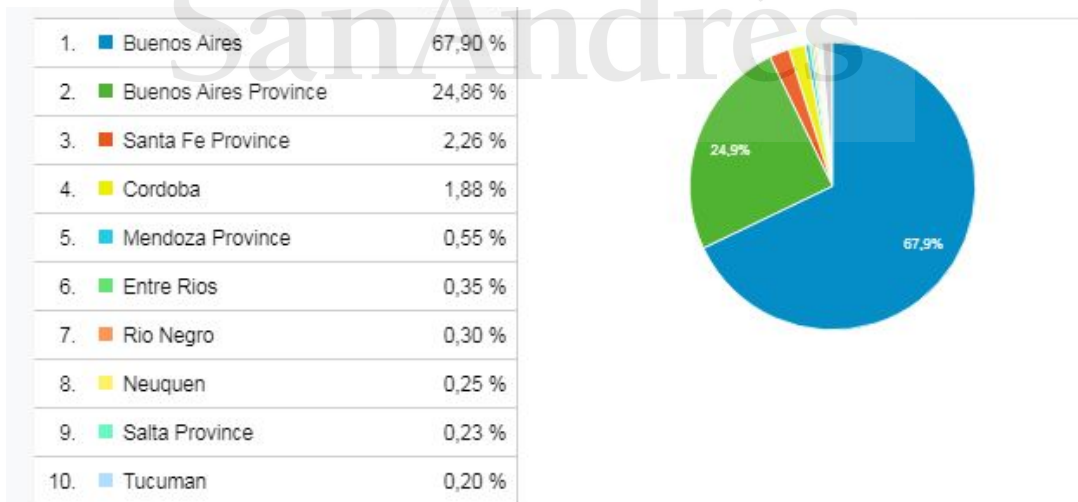


Colectivos A, B, 7, 30, 32, 33, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 347, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 366, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 373, 374, 375, 376, 377, 378, 379, 380, 381, 382, 383, 384, 385, 386, 387, 388, 389, 390, 391, 392, 393, 394, 395, 396, 397, 398, 399, 400, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 409, 410, 411, 412, 413, 414, 415, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422, 423, 424, 425, 426, 427, 428, 429, 430, 431, 432, 433, 434, 435, 436, 437, 438, 439, 440, 441, 442, 443, 444, 445, 446, 447, 448, 449, 450, 451, 452, 453, 454, 455, 456, 457, 458, 459, 460, 461, 462, 463, 464, 465, 466, 467, 468, 469, 470, 471, 472, 473, 474, 475, 476, 477, 478, 479, 480, 481, 482, 483, 484, 485, 486, 487, 488, 489, 490, 491, 492, 493, 494, 495, 496, 497, 498, 499, 500, 501, 502, 503, 504, 505, 506, 507, 508, 509, 510, 511, 512, 513, 514, 515, 516, 517, 518, 519, 520, 521, 522, 523, 524, 525, 526, 527, 528, 529, 530, 531, 532, 533, 534, 535, 536, 537, 538, 539, 540, 541, 542, 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 550, 551, 552, 553, 554, 555, 556, 557, 558, 559, 560, 561, 562, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 570, 571, 572, 573, 574, 575, 576, 577, 578, 579, 580, 581, 582, 583, 584, 585, 586, 587, 588, 589, 590, 591, 592, 593, 594, 595, 596, 597, 598, 599, 600, 601, 602, 603, 604, 605, 606, 607, 608, 609, 610, 611, 612, 613, 614, 615, 616, 617, 618, 619, 620, 621, 622, 623, 624, 625, 626, 627, 628, 629, 630, 631, 632, 633, 634, 635, 636, 637, 638, 639, 640, 641, 642, 643, 644, 645, 646, 647, 648, 649, 650, 651, 652, 653, 654, 655, 656, 657, 658, 659, 660, 661, 662, 663, 664, 665, 666, 667, 668, 669, 670, 671, 672, 673, 674, 675, 676, 677, 678, 679, 680, 681, 682, 683, 684, 685, 686, 687, 688, 689, 690, 691, 692, 693, 694, 695, 696, 697, 698, 699, 700, 701, 702, 703, 704, 705, 706, 707, 708, 709, 710, 711, 712, 713, 714, 715, 716, 717, 718, 719, 720, 721, 722, 723, 724, 725, 726, 727, 728, 729, 730, 731, 732, 733, 734, 735, 736, 737, 738, 739, 740, 741, 742, 743, 744, 745, 746, 747, 748, 749, 750, 751, 752, 753, 754, 755, 756, 757, 758, 759, 760, 761, 762, 763, 764, 765, 766, 767, 768, 769, 770, 771, 772, 773, 774, 775, 776, 777, 778, 779, 780, 781, 782, 783, 784, 785, 786, 787, 788, 789, 790, 791, 792, 793, 794, 795, 796, 797, 798, 799, 800, 801, 802, 803, 804, 805, 806, 807, 808, 809, 810, 811, 812, 813, 814, 815, 816, 817, 818, 819, 820, 821, 822, 823, 824, 825, 826, 827, 828, 829, 830, 831, 832, 833, 834, 835, 836, 837, 838, 839, 840, 841, 842, 843, 844, 845, 846, 847, 848, 849, 850, 851, 852, 853, 854, 855, 856, 857, 858, 859, 860, 861, 862, 863, 864, 865, 866, 867, 868, 869, 870, 871, 872, 873, 874, 875, 876, 877, 878, 879, 880, 881, 882, 883, 884, 885, 886, 887, 888, 889, 890, 891, 892, 893, 894, 895, 896, 897, 898, 899, 900, 901, 902, 903, 904, 905, 906, 907, 908, 909, 910, 911, 912, 913, 914, 915, 916, 917, 918, 919, 920, 921, 922, 923, 924, 925, 926, 927, 928, 929, 930, 931, 932, 933, 934, 935, 936, 937, 938, 939, 940, 941, 942, 943, 944, 945, 946, 947, 948, 949, 950, 951, 952, 953, 954, 955, 956, 957, 958, 959, 960, 961, 962, 963, 964, 965, 966, 967, 968, 969, 970, 971, 972, 973, 974, 975, 976, 977, 978, 979, 980, 981, 982, 983, 984, 985, 986, 987, 988, 989, 990, 991, 992, 993, 994, 995, 996, 997, 998, 999, 1000.	Subtes Línea B - Estación Leandro N. Alem 200 metros Línea D - Estación Catedral 8 cuadras Línea A - Estación Plaza de Mayo 33 cuadras Línea C - Estación Lavalle 7 cuadras	Ferrocarril FFCC San Martín, Estación Retiro Distancia 7 cuadras. FFCC Mitre, Ramal Tigre, Estación Retiro Distancia 8 cuadras.
---	--	--

Fuente: Centro Cultural Kirchner. Informe general. 2015

Quando se analiza las métricas del mundo digital podemos ver que el 67,90% del público que accede a su sitio web lo hace desde la ciudad de Buenos Aires y si se contempla también la provincia de Buenos Aires este número asciende a un 92,76%.

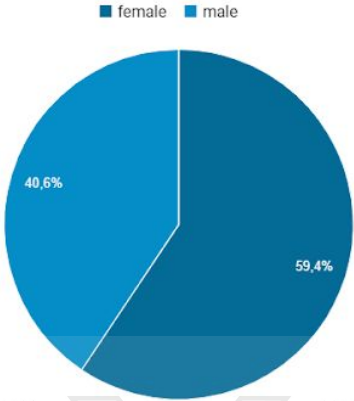
Origen geográfico del público web



Fuente: Google analytics del CCK. Octubre 2019.

También se puede encontrar que existe un porcentaje mayor de mujeres 59,4% interesadas en la programación y con un 40,6% de hombres.

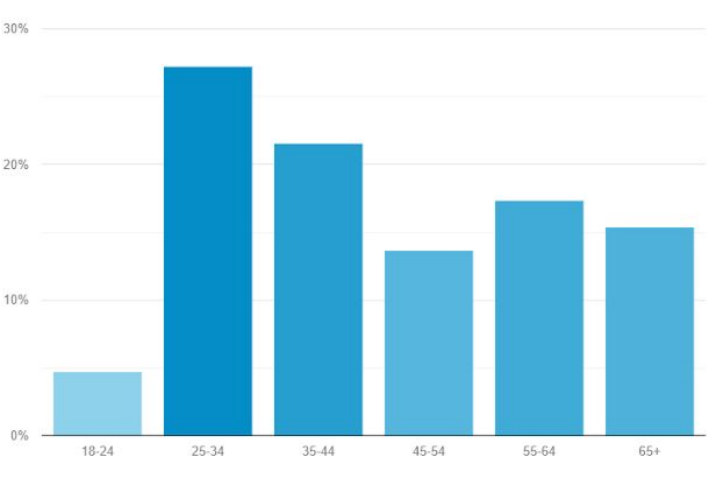
Género del público



Fuente: Google analytics del CCK. Febrero 2020.

Respecto al rango etario podemos encontrar los segmentos de 18-24 con 4,74%, de 25-34 el 27,29%, de 35-44 el 21,59%, de 45-54 con 13,67%, de 55-64 el 17,33% y más de 65 con un 15,39%. Definiendo como grandes grupos entre 25 y 44 años con la suma del 48,8% y luego nuevamente otro grupo con los mayores de 55 años que acumulan un 32,72%.

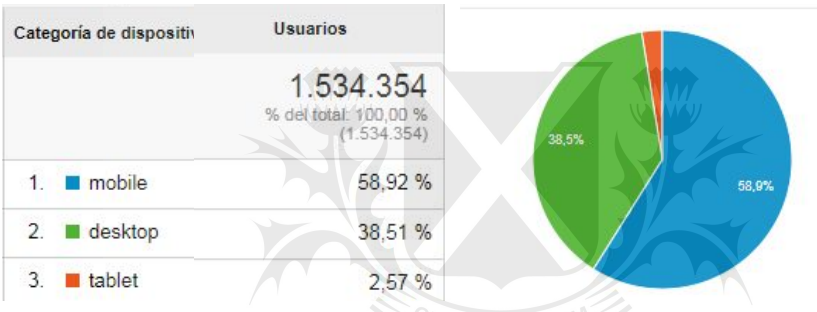
Segmentos por edad del público



Fuente: Google analytics del CCK. Febrero 2020.

El acceso a la página web del lugar se hace principalmente desde dispositivos móviles con un 58,92% y tan solo un 38,51% desde computadoras de escritorio. Esto representa un gran inconveniente para el centro cultural, ya que su web no es responsive, con lo que no se encuentra optimizada para verla desde esos dispositivos, concluyendo que más de la mitad de la gente que la utiliza la está viendo con problemas de diseño y navegación.

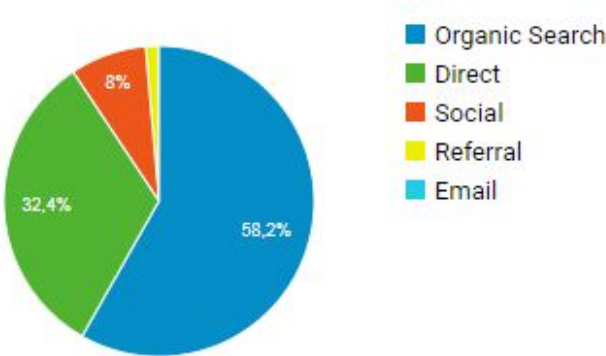
Dispositivo de acceso a web



Fuente: Google analytics del CCK. Febrero 2020.

La mayor cantidad de accesos al sitio web del CCK se hacen en forma orgánica 58,2%, luego sigue el acceso en forma directo con un 32,4% y finalmente un 8% desde redes sociales, no contando con pauta digital y siendo estos sus principales fuentes de acceso del tráfico del lugar.

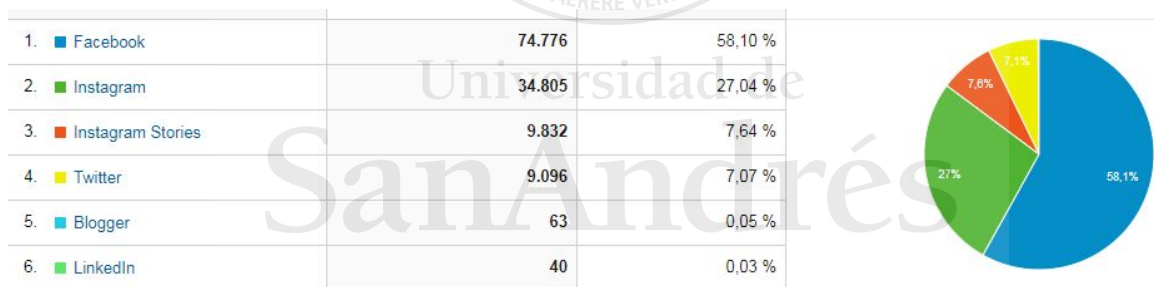
Fuente del tráfico web



Fuente: Google analytics del CCK. Febrero 2020.

Los usuarios del centro en internet usan mucho las redes sociales. Facebook es la red social más masiva (el 64,4% de la población tiene una cuenta), le sigue Instagram con un 27,3% y Twitter con el 13,2% de la población como usuaria. En cuanto al comportamiento de los usuarios de redes sociales del centro cultural, Facebook posee casi 359.000 seguidores, en Instagram un poco más de 252.000, siendo la red con más crecimiento del último año. Por otro lado la cuenta de Twitter es utilizada y seguida más por el ambiente periodístico y político, por otro lado y llamativamente contra lo que sucede en la realidad, la cuenta de YouTube fue abandonada desde 2016 al 2019, solo teniendo actividad en el año de su apertura en 2015 y luego reactivarse nuevamente en 2020. En cuanto al peso que posee cada una de las redes sociales al momento de comunicarse con el público, Facebook prima como red social con el 58,1%, seguida por Instagram e IG Stories que suman el 34,68% del tráfico.

Aporte de redes sociales al tráfico web



Fuente: Google analytics del CCK. Febrero 2020.

Según las cifras oficiales del centro, el alcance que tienen sus redes es de más de 3 millones de cuentas mensualmente (promedio entre todas sus redes), con más de 1.500 contenidos publicados desde el comienzo de la programación entre todas las redes. La red con más difusión del lugar es Facebook posee un 19% de crecimiento, para el caso de Twitter posee valores similares con el 18% de crecimiento, pero la mayor importancia en crecimiento la está tomando Instagram con un 130%. La

cuenta de Facebook de la institución poseía a fines de 2019 más 850 mil reproducciones de videos y más de 470 mil interacciones con las publicaciones.

- Entradas

En el centro cultural más del 85% de los tickets reservados se realizan a través de la web y el 15% restante lo hace en forma presencial en la boletería. El mecanismo de reserva es el siguiente: habitualmente los días martes al mediodía se ponen a disposición los shows de la semana y las actividades más demandadas pueden agotarse en tan solo minutos, al ser la mayoría de estas reservas en forma electrónica se resuelve un gran volumen de demanda sin tener mayores conflictos en la boletería del centro cultural. Esta reserva que se realiza en forma digital día a día se está comenzando a hacer en mayor cantidad por los dispositivos móviles, de la misma manera que se hace la navegación del sitio (aunque este no está optimizado para este tipo de navegación por falta de recursos).

Un fenómeno que se da en torno a los espectáculos que se brindan en las salas del centro cultural y que representa un gran problema, es que muchas de las actividades que se ponen online para su reserva se agotan rápidamente. Pero al momento del show, la realidad de las butacas ocupadas es muy distinta. Se encuentra la situación que la reserva de los tickets la hacen de forma “preventiva” o más como una expresión de deseo, por que piensan es muy probable van a asistir al mismo, pero a último momento no lo hacen por alguna otra razón. Dentro del comportamiento del público radica el problema, ya que se encuentra que hay una merma importante de la cantidad de de público que asiste al mismo, con respecto a los asientos reservados. La caída de las reservas realizadas y que nunca se retiran es de alrededor de un 30% y este es un comportamiento recurrente del público que se puede observar en la mayoría de los shows. Dentro de la organización se pudo detectar que como las entradas a los espectáculos son gratuitas y que al momento de reservar los tickets desde cualquier lado vía web solamente requiere dejar los datos personales sin ningún tipo de compromiso adicional más, la persona que

realiza la reserva no toma verdadera magnitud del hecho al que se está comprometiendo y el problema que genera al no asistir luego al show. Por otro lado, desde la institución no se toman medidas activas para subsanar esta situación, no hay comunicación al espectador para disminuir este tipo de situaciones. La manera de cancelar la reserva de entrada es compleja y tampoco existe penalidad alguna para quien no asiste al espectáculo, resultando más fácil no ir a la función a tomarse el trabajo de averiguar cómo cancelar el ticket. Desde la institución la única medida proactiva que se toma respecto a esta situación es ofrecer las entradas “remanentes” (que en realidad son entradas reservadas que nunca se retiraron) a la gente que se acerca espontáneamente dos horas antes del show (siendo el éxito de este mecanismo muy irregular), gran parte de las veces aún quedan con espacios vacíos dentro del auditorio. En el caso de los shows más demandados este mecanismo de “remanentes”, produce el efecto contrario. Termina atrayendo una cola de público que se acerca especialmente a buscar este tipo de entradas y se encuentra que por el exceso de gente no puede ingresar al espectáculo. Este mecanismo genera grandes filas de gente decepcionada, que se tomó el tiempo de movilizarse hasta el CCK y muchas veces generan una gran fricción con el personal de atención al público. Por eso se puede decir que el servicio ticketing requiere ajustes, ya que no ayuda a corregir el comportamiento que toma la gente, causándole problemas a la institución. Hoy por hoy, quien reserva y no retira una entrada, no registra el impacto que tienen y el perjuicio que está realizando. Desde que la comunicación de un show se discontinua ante una sala con tickets agotados en el sistema, hasta cientos de personas que podrían haber disfrutado un espectáculo con ese espacio vacío. Las causas de esto pueden ser múltiples, pero deben establecerse mecanismos que disminuyan esto.

Número de ocupación promedio de las salas

	Capacidad de la sala	Lugares ocupados
Sala Sinfónica	1564	947
Sala Argentina	540	361
Cúpula	200	144
Salón de Honor	130	82

- Comunidad

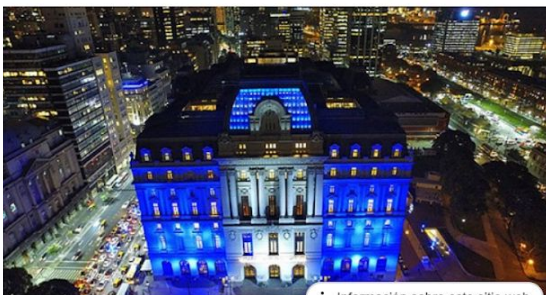
Este espacio único que alberga grandes muestras de arte y conciertos, también trabaja el concepto de creación de comunidad alrededor de él. Dentro de sus objetivos además de los culturales, está también el de generar una comunidad alrededor del espacio cultural, generando desde estas apoyo a sus actividades principales. Inicialmente se conformaron grupos para charlas sobre música y arte, también clases magistrales sobre instrumentos. Luego se ampliaron sus horizontes y se incursionó en el wellness, conformando grupos de Yoga, Tai Chi y Meditación, también se agregaron actividades grupales para chicos y también grupos de milonga, de baile de Jazz y Swing. A raíz de estas actividades la gente comienza a apropiarse del lugar y unirse para participar en grupo, como colectivo. La idea del espacio es ir más allá de los límites de una sala de conciertos o de un espacio de exposición, sino tener un entramado social que la rodee y del cual también se nutra.

Este espacio ha tenido también participación en lo social, excediendo el ámbito cultural y de esparcimiento; ya que también fue utilizado para generar discusiones políticas alrededor del mismo, de su rol, de su nombre. Esto genera reacciones, discusiones y debates sobre temas más políticos que culturales, por eso la grieta política se suma también a este espacio siendo un espacio especialmente observado desde la mirada pública en cuanto a lo que hace o deja de hacer. Por ejemplo, podemos encontrar que en el gobierno de Macri se hicieron campañas para cambiar su nombre también y discutir sobre su rol como institución.



Sebastián Fraire Cambiasso
27 de agosto de 2018 · Change.org · 🌐

Vamos... Cultura y Kichner NO pueden estar en una misma oración, menos en un nombre !!!



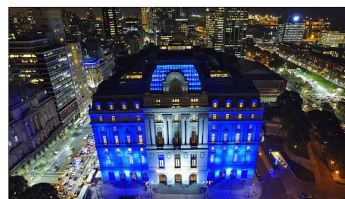
CHANGE.ORG

📘 Información sobre este sitio web

change.org

[Inicia una petición](#) [Mis peticiones](#) [Más peticiones](#) [Programa de socios](#) [🔍](#) [Entrar](#)

Cambiar el nombre del CCK (Centro Cultural Kirchner)



540 personas han firmado. ¡Ayuda a conseguir 1000!

Sebastian Fraire ha firmado esta petición

Nombre

Apellidos

Correo electrónico

Muestra públicamente mi firma y mi comentario en esta petición

[Firma esta petición](#)

Andrés Hattum ha iniciado esta petición dirigida a Hernán Lombardi y 1 otro/a

Los casos flagrantes de corrupción del gobierno de los Kirchner hacen que no podamos seguir teniendo a uno de los centros culturales más importantes del país con su nombre. Sugiero cambiar el nombre a partir de la participación de los vecinos de la Ciudad de Buenos Aires. Ecuador retiró el busto de Kirchner por ser símbolo de la corrupción. ¿Cómo no vamos a retirar su nombre del llamado CCK?

Al firmar aceptas las [normas de uso](#) de Change.org y tu [política de privacidad](#) y también aceptas recibir mensajes email de vez en cuando sobre campañas en Change.org. Se puede darse de baja en cualquier momento.

El centro cultural, su relación con la comunidad y su trabajo estrecho en conjunto con ella, es un largo camino que debe recorrer. Actualmente su relación con ella es más abocada a temas puntuales a través de su programación y actividades, pero no ha logrado aún generar un grupo de gente involucrada que trabaje a su par, grupos de voluntarios y asistentes. El involucramiento de la gente en este proyecto es relativo y bastante distante, ya que la dinámica que se plantea es más como respuesta a una programación y actividades que salen desde la dirección del lugar, no teniendo espacios de acción en el sentido inverso. Falta que se le de un lugar más activo a la sociedad, con mayor protagonismo para actuar y generar una sociedad con ella. No existe una asociación de amigos, las actividades para vincularse con el público son irregulares y no con el objetivo de crear grupos proactivos, no se le da el espacio para una creación mayor de una comunidad involucrada, donde también sirva para realizar eventos benéficos y juntar plata para desarrollo de acciones en conjunto, que puedan complementar y ayudar cuestiones presupuestarias del lugar.

- **Encuesta acerca del centro cultural**

Adicionalmente a las fuentes de investigación secundarias relevadas sobre consumos culturales y su público. Se realizó una investigación primaria con una encuesta que se focaliza en la institución, indagando sobre su asistencia o no al lugar y su experiencia dentro del espacio. El problema de investigación planteado fue el siguiente: *Si bien el lugar ha logrado un muy buen nivel de asistencia de gran parte de sus espectáculos, logrando un público fiel, ha encontrado un estancamiento en el crecimiento de sus espectadores y quiere ampliar su público más allá de su público habitual.*

Con este problema de investigación planteado, se realiza encuestas online basándose en la pregunta de investigación:

¿Cómo el CCK puede ampliar su público y aumentar el conocimiento de sus espectáculos?

La encuesta se realizó a individuos residentes de la Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, con preferencias en consumos culturales y espectáculos. Hombres y Mujeres de nivel socioeconómico ABC1, entre los 18 a 75 años. La metodología utilizada fue no probabilística, con un muestreo por bola de nieve, realizada por una encuesta online.

Cantidad de casos: 144 individuos.

Período de campo: Marzo 2019

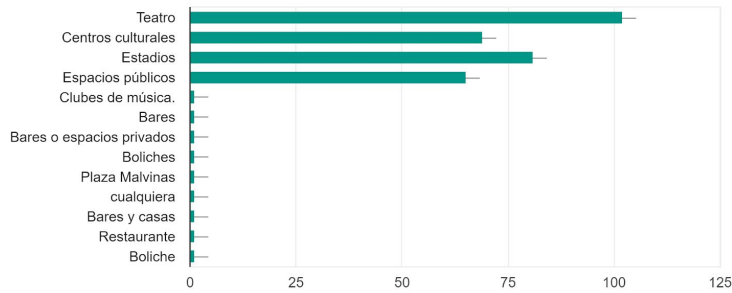
¿Con qué frecuencia concurriste a los siguientes espectáculos en la zona de Buenos Aires y alrededores en el último año?



La mayoría de los entrevistados responden que asisten mayormente a recitales, festivales musicales, obras de teatro y por otro lado con muy poca frecuencia o nula asistencia se encuentran los espectáculos de danza, conciertos de música clásica u ópera.

¿Dónde vas a ver espectáculos?

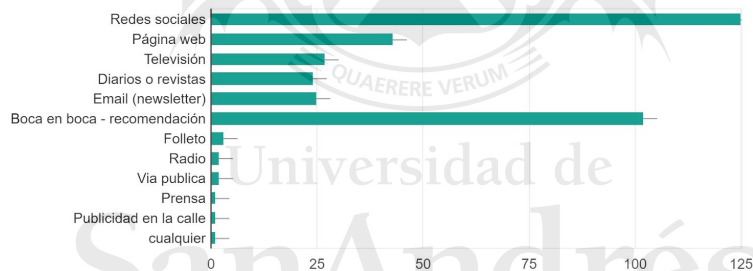
144 respuestas



Las respuestas fueron principalmente que los entrevistados que asistían a ver este tipo de espectáculos elegían espacios como teatros, estadios, centros culturales y espacios públicos para realizar sus consumos culturales.

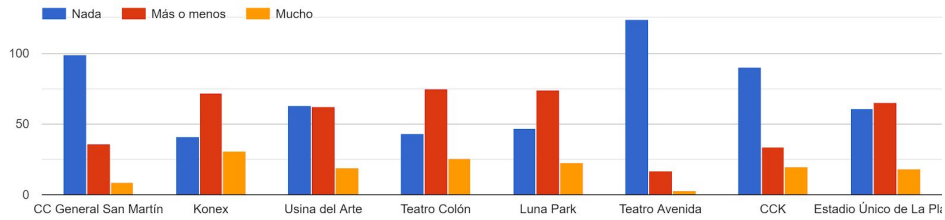
¿De qué manera te enteraste de las actividades anteriores? Marcá todas las que apliquen

144 respuestas



Cuando se preguntaba sobre cuál era la vía principal para informarse sobre la realización de actividades culturales y espectáculos, se encontraban en una primera instancia las redes sociales, el boca a boca y la recomendación, luego en una segunda instancia muy por detrás de las primeras se encuentran las páginas web, la televisión, newsletters y los diarios / revistas. Por último en un tercer grupo y con mucho menor impacto comunicacional se encuentran la radio, vía pública, prensa y folletería.

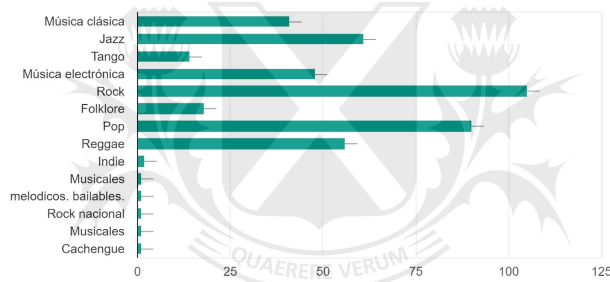
¿Con cuál/es de estos lugares te identificás?



Entre los entrevistados los espacios con los que menos identificación con el público encuestado se encontraban el Teatro Avenida, el CCK y el CC General San Martín. Encontrando dificultad de estos espacios para reflejar el interés del público.

¿Qué géneros musicales te gustan?

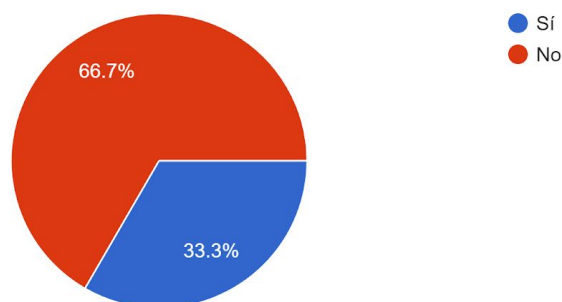
144 respuestas



Las principales respuestas sobre géneros musicales son el rock, pop y jazz en primer lugar, luego en un segunda instancia música electrónica, música clásica y reggae.

¿Alguna vez fuiste al CCK?

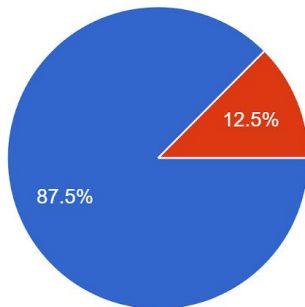
144 respuestas



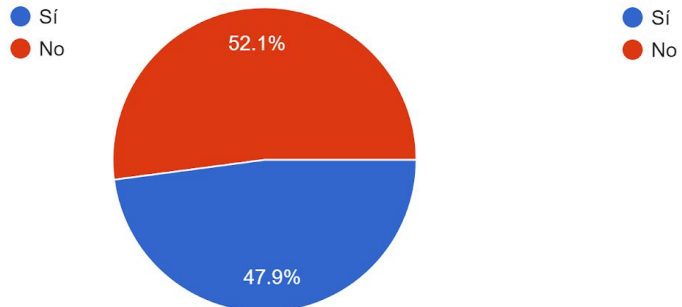
Cuando se preguntó sobre si alguna vez había asistido al centro cultural, solo un 33,3% confirmaba que lo había realizado.

¿Sabías que el CCK ofrece programación gratuita?

Visitaron
48 respuestas



Nunca visitaron
96 respuestas

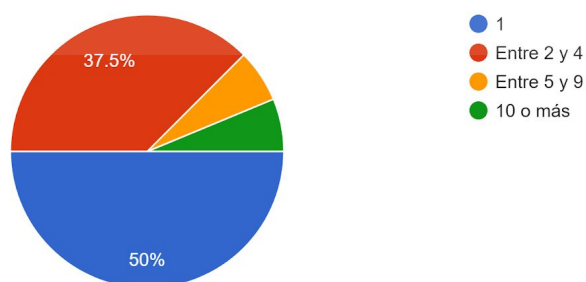


Entre los encuestados que lo habían visitado cerca del 90% tenía claro que el lugar contaba con programación gratuita, en cambio más de la mitad de los que nunca había visitado el lugar conocía que el espacio contaba con programación gratuita (52,1%).

Resultados / Visitaron el CCK

Durante 2018, ¿cuántas veces fuiste al CCK?

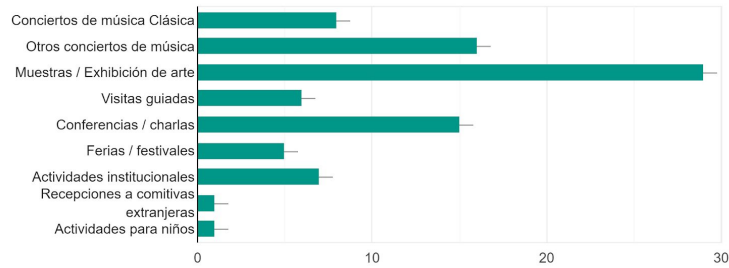
48 respuestas



Entre los encuestados la mitad de ellos solo había asistido una única vez en el año al centro cultural y luego es seguido por el grupo de personas que habían asistido entre 2 y 4 veces en un 37,5%. Solo el restante 20% asistían muy frecuentemente al lugar.

¿A cuáles de estas actividades asististe en el CCK? Marcá todas las correspondientes

48 respuestas



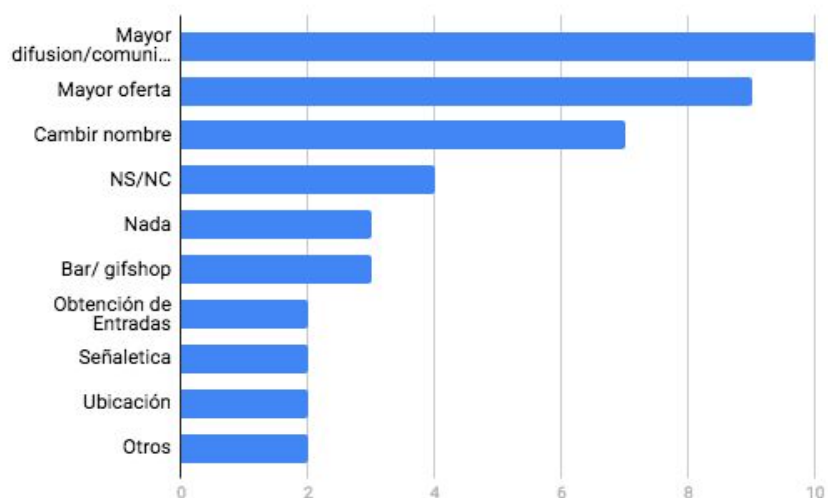
Ante la consulta sobre qué actividades habían participado las principales respuestas se ubican en muestras y exhibiciones de arte, conciertos de música y conferencias / charlas.

¿Qué opinas de estos aspectos del CCK?



Ante la evaluación de los asistentes sobre los aspectos que le encantan o más le gustan sobre el centro cultural, en los primeros lugares se encontraba la ubicación, su programación y las exposiciones que realiza. En los aspectos que no le gustan a los entrevistados sobre el lugar se encuentra el sistema de reservas y obtención de entradas, la oferta gastronómica y la señalización del lugar.

Recomendaciones

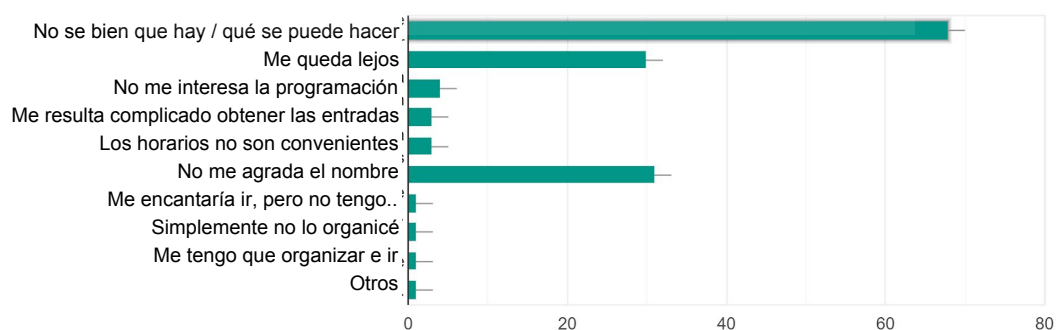


Ante la pregunta sobre qué cambios le recomendaría hacer al centro cultural, los aportes principales son que debe realizar una mayor difusión y comunicación, también que debe contar con una mayor oferta de programación y también le pide realizar el cambio del nombre del lugar.

Resultados / Nunca visitaron el CCK

¿Por qué nunca fuiste al CCK?

96 respuestas

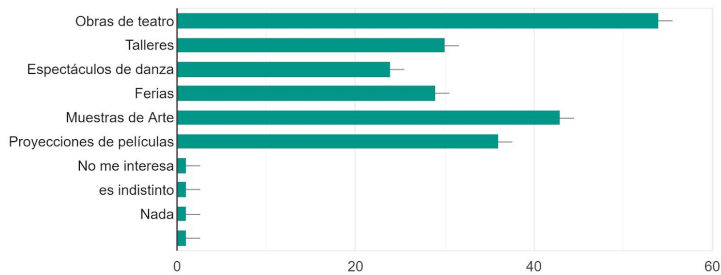


Al momento de analizar las respuestas de aquellos consultados que nunca habían visitado el espacio, nos encontramos que principalmente no saben que hay o que se puede hacer en el lugar o por otro lado que le queda lejos. También se encuentran

aquellos que no van por un tema político, ya que no asisten al lugar porque no le agrada el nombre.

¿Qué tipo de actividades te gustaría que se realicen en el CCK? Marcá todas las que te interesen

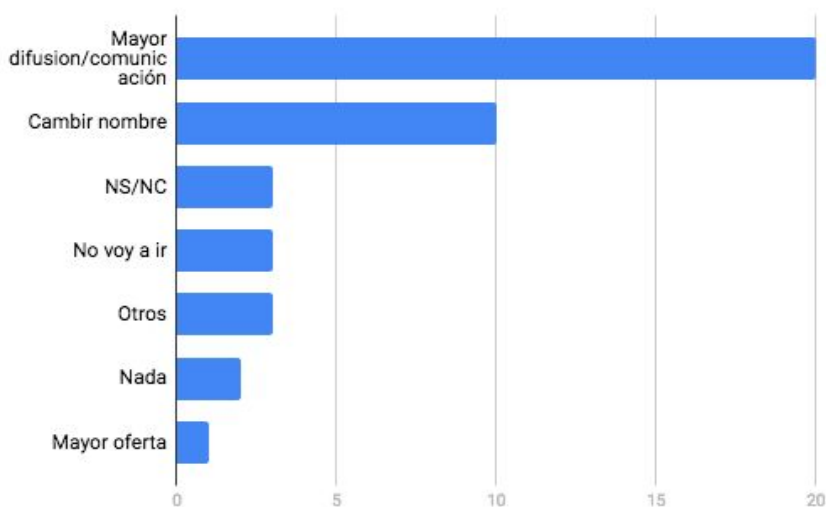
90 respuestas



Aquellos que nunca han ido al lugar, se sentirían atraídos a asistir al lugar a ver obras de teatro, muestras de arte y proyecciones de películas en primer lugar y luego también a talleres, ferias y espectáculos de danza. Al momento de realizar la encuesta solo muestras de arte y ferias son actividades que se realizan en el espacio.

Universidad de
San Andrés

Modificaciones



Entre las sugerencias al espacio que realizan los encuestados que nunca han ido al lugar sugieren una mejor comunicación y cambiarle el nombre al lugar.

Crosstabs

Fueron al CCK	Identificación con espacios similares		
	Usina del Arte	San Martín	Colón
Sí	46%	60%	38%
No	54%	40%	62%

En promedio, la mitad de los interesados en espacios similares nunca fue al CCK.

Fueron al CCK	Géneros musicales preferidos y ofrecidos en CCK			
	Clásica	Jazz	Electrónica	Rock
Sí	52%	45%	31%	35%
No	48%	55%	69%	65%

Casi un 70% de los encuestados que escucha electrónica nunca visitó al CCK.

Universidad de
San Andrés

Como evaluación final se concluir:

- La baja frecuencia de asistencia al lugar.
- Si bien el público que asiste a este tipo de actividades se enteran principalmente por el boca a boca y redes sociales, consideran que la comunicación del lugar es insuficiente y no se enteran que ofrece el espacio.
- Más de la mitad de los no-asistentes no sabe que hay actividades gratuitas.
- 3 de cada 4 no-asistentes “no sabe bien qué hay / qué se puede hacer en el lugar”.
- Hay una baja identificación con el espacio.
- Los géneros musicales más pedidos son el rock, pop y jazz.
- Hay un gran potencial de público que nunca ha visitado el centro cultural.

- Muchos de los que nunca asistieron desconocen que el espacio tiene actividades gratuitas.
- La frecuencia de los que asisten y conocen el lugar podría aumentarse.
- Las actividades más populares del lugar son las muestras y los conciertos.
- Entre las cosas que más gustan del lugar a los que habitualmente asisten son la ubicación, su programación y las exposiciones que realiza.
- Entre las cosas que menos gustan del lugar a los que habitualmente asisten al mismo son su sistema de reservas y la forma de obtención de las entradas, la oferta gastronómica y la señalización del lugar.
- Hay demanda para realizar actividades que casi no se realizan como: teatro y proyección de películas.
- Debe prestarse atención en su programación y comunicación al segmento de 18-25 años y también en el de 46-55 años.
- Muchos asistentes a espacios similares, nunca han conocido el centro cultural.

Efectivamente hay espacio para ampliar el público, ya que hay “potenciales asistentes” a los que no se está llegando la comunicación y hay también actividades que son de interés para ellos que no se realizan y se podrían incluir en su programación como teatro, cine y modificando el mix de conciertos ofrecidos.

DIAGNÓSTICO

- Análisis FODA

Dentro del Centro Cultural Kirchner podemos encontrar diversos factores que afectan desde factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) que inciden en su funcionamiento, y que para hacer un correcto análisis de la situación de la compañía debemos realizar con la matriz FODA (Kotler, 2018).

Fortalezas

Centro cultural más grande de latinoamérica

Gratuidad

Ubicación estratégica

Edificio de patrimonio histórico

Atracción turística, es un landmark de la ciudad

Posee un alto conocimiento y notoriedad pública

Alta calidad de las actividades realizadas

Programación diversa

Staff profesional

Alta conectividad de transporte gracias al Metrobus (pasan por allí decenas de líneas de colectivos) y también 2 líneas de subterráneo

Es una gran vidriera en el mundo del arte (para los artistas)

Debilidades

Institución funciona marcada por el ritmo de la política

Mediáticamente se politiza el lugar

Imposibilidad de auto-financiarse

Falta de presupuesto autónomo

Inexistencia de comunicación en la fachada o el exterior del edificio

Inexistencia de pauta publicitaria (tradicional o digital)
Estructura organizacional fácilmente modificable (plausible de realizar cambios radicales de la misma y la pérdida de procesos)
Metodología de reserva y retiro de entradas complejo
Rápidamente se agotan las entradas de shows más atractivos
Limitada difusión de su programación
Desconocimiento de la monumentalidad del espacio
Falta de conocimiento sobre su gratuidad y la dinámica de obtención de tickets
Ausencia de servicios complementarios y/o gastronómicos (solo han funcionado por un tiempo)
Cuenta con una gran explanada que casi no es utilizada para actividades
Acotada variedad de disciplinas artísticas
Espacio con corta vida de existencia y un gran potencial a desarrollar

Oportunidades

Creciente interés por la cultura y la cultura popular
Disponibilidad de otros organismos para trabajar en conjunto como: el sistema de medios públicos, TV Pública, Radio Nacional, Telam, Ministerio de cultura y Ministerio de educación
Sponsors que apuestan a lo cultural y al mecenazgo
Interés de artistas internacionales por el lugar

Amenazas

Cambios de dirigentes políticos a nivel nacional
Facilidad para intervenir desde la política
Cambios de partidas presupuestarias nacionales

Al haber realizado el análisis FODA de la institución nos encontramos con un centro cultural que tiene una corta vida como tal, pero por otro lado con una carga histórica muy importante ediliciamente y por el papel que ha tenido el espacio físico donde funciona en el pasado. Esto lleva a que sea un landmark de la ciudad y un atractivo

turístico por sí solo, más allá de su actividad cultural. Su historia y el monumentalismo de su edificio transmite una impronta de impacto, de “importante” y de “gran institución”. Además de este factor su ubicación privilegiada dentro del corazón de la ciudad y con grandes posibilidades de acceso por su conectividad ya convierten en un espacio, todo esto lo convierte en un atractiva caja de resonancia en la cual todo lo que se desarrolle ahí cobra mayor notoriedad y relevancia más allá de su breve trayectoria. De todas maneras es un espacio que aún cuenta con grandes déficits comunicacionales, que en parte son solventados por lo mencionado anteriormente y también por un público muy interesado por lo que sucede ahí. Por fuera de este segmento de público, la institución cuenta con una gran dificultad de acercarse a nuevos públicos. Como parte de este problema de comunicación reside en que exclusivamente puertas adentro (ni siquiera se aprovecha su exterior), su web, redes sociales y acciones de prensa. No existe pauta publicitaria tradicional, ni digital para alcanzar a estos nuevos públicos que se encuentran fuera de su alcance. Sumado a todo esto, nos encontramos con una institución muy marcada por la política desde lo presupuestario y lo institucional.

- **Matriz de FODA**

Se realiza el entrecruzamiento de las diferentes variables analizadas dentro de cada dimensión del análisis FODA para definir diferentes caminos de acción con diferentes estrategias para cada cuadrante de acción.

Estrategia FO (Fortalezas - Oportunidades)

- Debido a la envergadura e importancia del centro cultural, a la cantidad de público que pasan por allí, se deberá atraer sponsors privados para patrocinar espectáculos.
- Debido a la envergadura e importancia del centro cultural y al pertenecer al Estado Nacional, realizar sinergia con otros organismos públicos para que nutran su programación con contenido o apoyo de otras instituciones.

- Debido a la envergadura e importancia del centro cultural y a que el Estado Nacional cuenta con un sistema de medios públicos, realizar acciones de prensa y de promoción en conjunto con los medios.

Estrategia DO (Debilidades - Oportunidades)

- Al no existir comunicación externa del edificio que identifique comercialmente, que está programando, que oferta cultural ofrece y al haber un interés creciente de parte de la gente por la cultura, se puede realizar acciones / intervenciones artísticas en la plaza que está en la puerta del lugar, que le den visibilidad.
- Al contar una explanada en la puerta del edificio y gracias al creciente interés de la gente por la cultura, se puede utilizar la explanada para realizar conciertos y espectáculos masivos en la puerta del centro cultural.
- Debido a que algunas funciones se agotan muy rápidamente y hay un creciente interés por la cultura, programar rápidamente una segunda y tercera función de aquellas actividades exitosas.
- Al contar una gran cantidad de gente que nunca lo ha visitado y al existir un mayor interés por la cultura, se podrían realizar actividades masivas (festivales, ferias o eventos como la noche de los museos, noche de la filosofía) con gran circulación de gente pensando en el público que nunca lo ha visitado y desconoce la monumentalidad del espacio.
- Ante el alto desconocimiento sobre su gratuidad y la dinámica de obtención de tickets, realizar una campaña de difusión sobre estos puntos.
- A raíz, de la falta de servicios gastronómicos y ante una gran notoriedad del lugar, realizar las licitaciones correspondientes para estos espacios, que trascienden períodos de ejercicio político.

Estrategia FA (Fortalezas - Amenazas)

- Al contar con staff profesional y ante cambios importantes en su presupuesto, posee la suficiente flexibilidad de ajustar su programación a la nueva realidad planteada, buscando también apoyos (dentro y fuera de la política) para que

esta tenga el menor impacto posible y pueda llevarse adelante de todas maneras.

Estrategia DA (Debilidades - Amenazas)

- Al ser una institución que es marcada muchas veces por el ritmo de la política y ante la posibilidad de que cambios políticos a nivel nacional que afectan su administración. Se puede generar un sistema de concurso público para su administración y gestión que vaya más allá de períodos de elecciones.

Entiendo que las estrategias DO, que apuntan en las debilidades y oportunidades pueden brindar un mejor camino para trabajar en acercar más público al centro cultural.



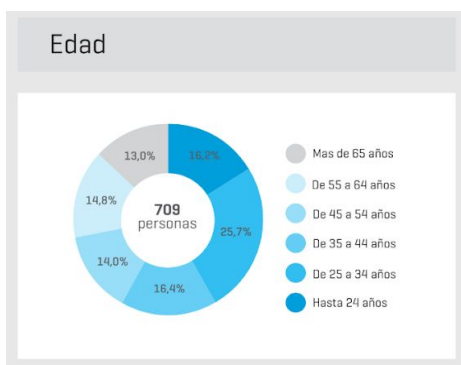
Universidad de
San Andrés

ESTRATEGIA DE MARKETING

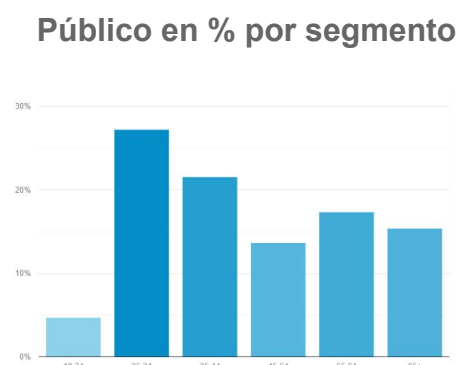
El planteo principal que se propone este trabajo es realizar una propuesta para lograr que el centro cultural pueda obtener un aumento en la cantidad de sus visitantes, en base al análisis de la situación actual de la institución. Este análisis no pretende generar un debate sobre la gratuidad o no de la cultura, ni de este espacio cultural, como tampoco abordar el debate sobre su nombre, ya que estos son ejes fundacionales del espacio y requisito del plan para la actual administración del centro cultural. La estrategia de este plan se basará en tres pilares fundamentales: la selección del segmento principal que conducirán la expansión de su visita, la propuesta cultural que se ofrecerá al target elegido y por último la mejora de los servicios existentes que brindará una mejor experiencia a este target (pero que también impacta a todos sus visitantes).

SEGMENTACIÓN Y TARGETING

Luego del profundo estudio ya realizado previamente en la sección *Análisis del público*, podemos observar que actualmente el centro cultural con su programación alcanza a una gran diversidad de segmentos de públicos. Que se pueden resumir tanto por la encuesta realizada para el informe general de 2015 y el informe de públicos de google sobre los públicos del lugar en los siguientes segmentos:



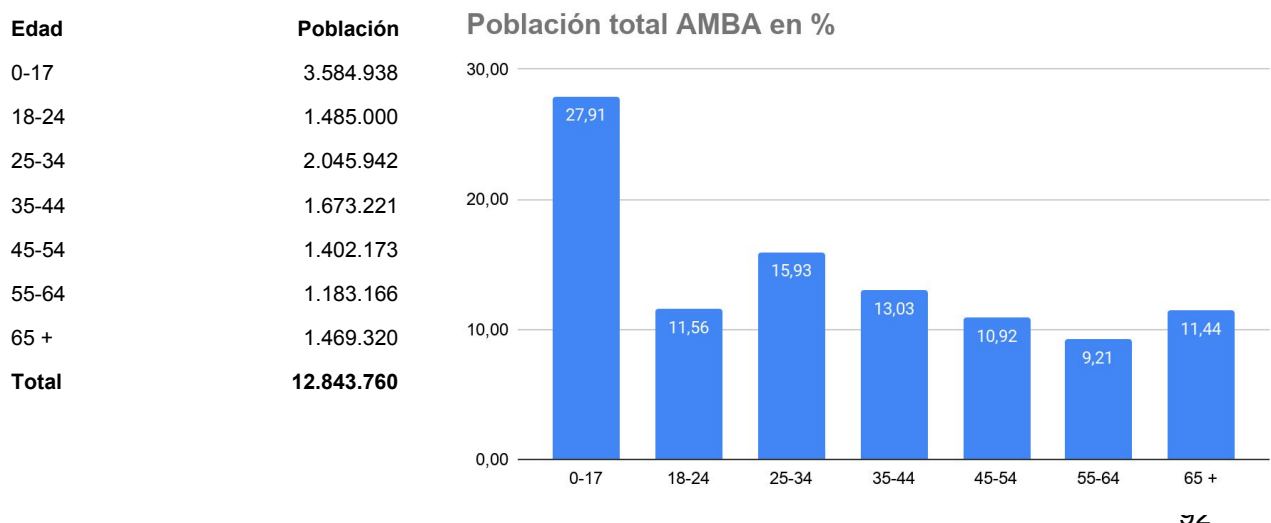
Fuente: Centro Cultural Kirchner. Informe general. 2015



Fuente: Google analytics del CCK. Febrero 2020.

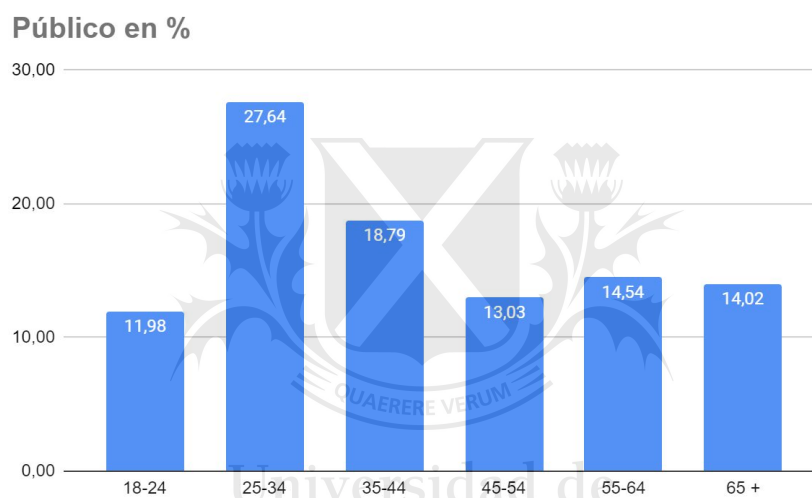
Existe un primer segmento que son los menores de edad, que concurren al centro cultural con sus padres y asisten al piso dedicado a la infancia (no correctamente reflejado en la encuesta realizada por la institución, como las cifras de tráfico web de google), luego existe un segundo segmento que va de 18 a 24 años (que representa a un grupo poblacional muy grande, pero que dentro del centro cultural es muy pequeño) Este segundo segmento se encuentra totalmente desatendido por no ofrecer programación pensada para el mismo. Luego encontramos el segmento de 25 a 34 años que es el segmento principal y que explica casi el 30% del público del lugar. Es seguido por el grupo de 35 a 44 años que también posee una buena participación en las actividades del lugar (pero en disminución respecto al anterior). En el segmento de 45 a 54 años vemos una caída muy importante de participación del público y luego finalmente de 55 años en adelante se conforma otro gran segmento de participación en actividades de música clásica, tango y folklore (la división del segmento que hacen los cuadros en 65 años no es real, porque básicamente gran parte de los asistentes superan por pocos años a los 65 y se cuenta con muy poco público cercano a los 80 años). Todos estos segmentos, tal como se detalló previamente en el *análisis del público*, se definió que tenían características comunes como ser hombres y mujeres residentes en Capital Federal y gran Buenos Aires, con una educación secundaria completa y que en la gran mayoría de los casos ha iniciado (o concluido) alguna otra educación adicional.

Cuando hacemos el análisis poblacional de la zona de injerencia del centro cultural (Ciudad de Buenos Aires y alrededores) con el mismo corte etario que realizamos en la segmentación del centro cultural podremos ver su composición:



Fuente: Indec. Población total por años y edad en CABA y GBA. Censo 2010.

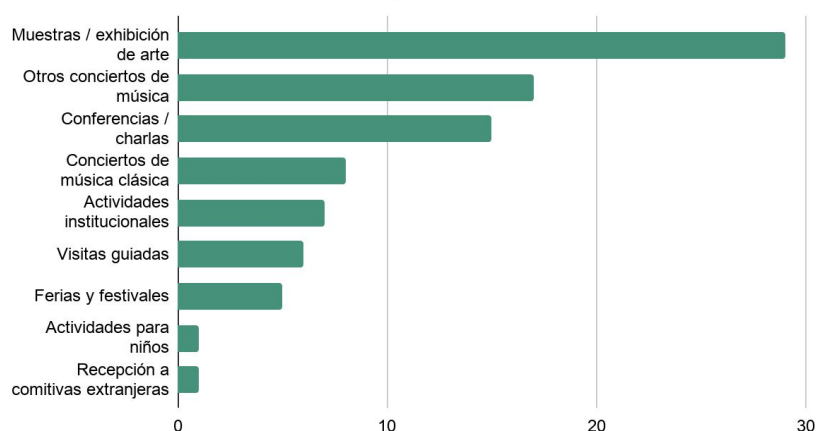
Si comparamos cómo está compuesto el público del centro cultural con respecto a la población que vive en el área del AMBA, podremos encontrar que el segmento ubicado entre los 18 y 24 años está compuesta por 1.485.000 de personas (un segmento completamente inexplorado) y que el rango que va entre 25 y 34 por 2.045.942 personas (siendo este segmento uno de los principales públicos del lugar que se llevan casi el 30% del público).



Fuente: Google analytics del CCK. Febrero 2020.

Los segmentos que asisten al lugar y cantidad, responden en forma directa a la propuesta cultural realizada en el lugar, ya que no es el mismo segmento el que consume un concierto de música clásica, que las familias que traen sus niños al espacio infantil, un concierto de Santaolalla o quienes asisten a una milonga de tango. En gran parte el público que asiste al lugar está directamente relacionado a la propuesta artística realizada. Según la encuesta realizada, las actividades con mayor asistencia son las muestras y los conciertos principalmente, en el otro extremo nos encontramos una baja asistencia a ferias y festivales (que hoy en día se realizan muy poco), pero con una gran potencialidad e interés según los resultados del estudio de consumos culturales.

Asistencia al centro cultural por actividad



Si bien este espacio cultural posee un amplio abanico de actividades dirigidas a públicos muy diferentes, se seleccionará como segmentos principales para conducir el crecimiento de público deseado a los comprendidos entre los 18 y 24 años y también el que va de 25 a 34 años. El primero por tener una gran potencialidad por su conformación demográfica en el AMBA y por encontrarse totalmente inexplorado por el lugar, y el segundo segmento por ser el pilar principal que sostiene al lugar con el 27,29% del público, que no debemos descuidar, que aún tiene potencialidad de crecer en volumen y frecuencia. Además existe la posibilidad de atraer a estos públicos con una convocatoria masiva que permita común a ambos como las ferias y festivales (que se encuentran muy inexplorados). Las actividades deberán contar con un fuerte componente de conciertos y exposiciones que son elementos de gran interés para los segmentos seleccionados.

DIFERENCIACIÓN, POSICIONAMIENTO Y PROPUESTA DE VALOR

Para realizar un análisis profundo sobre qué elementos se diferencia la institución, definir su posicionamiento y propuesta de valor se realiza su análisis a través de los marcos conceptuales de The Business Canvas Model y el diseño de la Propuesta de Valor, ambos de Alexander Osterwalder.

The Business Canvas Model

Socios Clave <ul style="list-style-type: none"> - Artistas (cualquiera sea su disciplina) - Equipamiento técnico de (sonido, iluminación y audiovisual) - Servicio de ticketing 	Actividades clave Principal: Conciertos, Muestras de arte. Secundaria: Act. infantiles, Act. especiales, Clases, Proyecciones Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> - Relación con la comunidad artística - Infraestructura - Ubicación - Financiamiento público - Sinergia con otros organismos 	Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> - Actividades culturales gratuitas - Ambiente relajado - Lugar modernizado con gran atractivo -Ámbito monumental e imponente - El mayor centro cultural de América - Espacio cultural de referencia - Oferta cultural variada - Tickets online 	Relación con el cliente El espectador no está al centro de los procesos, ni de la programación. El centro cultural propone actividades y el público responde. Canales <ul style="list-style-type: none"> -Boletería -Página web -Redes sociales. -Gran accesibilidad 	Segmentos de clientes Hombres y mujeres, residentes en AMBA, instruidos con secundario completo o superior <i>Segmento principal:</i> de 18 a 34 años Otros segmentos: <ul style="list-style-type: none"> -Familias con niños menores de 9 años -Turistas nacionales y extranjeros -Mayores de 55 años
Estructura de Costos <ul style="list-style-type: none"> -Posee un alto costo fijo de estructura, servicios y personal. -Por cada actividad hay un variable que está relacionada a la misma, honorarios, viáticos, técnica para la actividad. 	Flujos de Ingresos Los ingresos de la institución son solventados casi en su totalidad desde el Estado Nacional. Muchas actividades son realizadas en conjunto con otras instituciones que son quienes solventan a las mismas			

Propuesta de valor de Osterwalder

Se buscará desarrollar un análisis que nos permita realizar una descripción de los beneficios que pueden esperar los espectadores del segmento seleccionado del centro cultural que está compuesto por hombres y mujeres, residentes en el área metropolitana de Buenos Aires (ciudad y alrededores), con formación de secundaria completa o superior de 18 a 34 años.

El perfil del cliente:

Respecto a los *Trabajos del cliente* se buscará encontrar que es lo que este espectador busca resolver de su vida personal, desde los siguientes áreas de trabajo:

- Trabajos funcionales: es una salida de esparcimiento, un espacio de distracción, realizar paseo, ir a escuchar música o ir a mirar arte.
- Trabajos sociales: busca realizar un consumo cultural para ocupar su tiempo libre y esto lo brinda una diferenciación de lo que hace todo el mundo. Es un rol de diferenciación que logra a través de este, que además le aporta un rol de estatus cercano a la cultura y alejado de lo que hace todo el mundo.
- Trabajos personales o emocionales: Estos espacios culturales son espacios mayormente tranquilos, que aportan la posibilidad de alejarse del mundo real y trasladarse, brinda un estado emocional de “viajar” a otras realidades, también a muchos puede brindarle paz mental y otros encontrarán formación y conocimiento cultural.

En relación a las *Frustraciones* podemos analizar y describir malos resultados, riesgos, obstáculos, relacionados con los trabajos del espectador. También permiten ver lo que le molesta antes, durante y después de intentar resolver un trabajo.

- Características, problemas y resultados no deseados: Al ser gratuitas las actividades y shows realizados en el centro cultural, puede encontrarse con situaciones en las que haya mayor gente a la que esperaba o que no consiga un lugar o los tickets de ese show que tanto esperaba participar. Una vez que está dentro de la experiencia, puede ser que su formación no sea suficiente para comprender la obra que está observando o participando, generando frustración. Socialmente también existe el riesgo que sienta (la persona o su entorno) está en un espacio muy asociado a un tema político, al cual no quiere verse involucrado, ni relacionado.
- Obstáculos: La imposibilidad de conseguir tickets para una actividad muy demandada. La distancia, ya que la persona puede no vivir tan cerca del lugar y para ir a este lugar debería disponer de ganas y tiempo extra para planificar y hacerlo.

- Riesgos: Encontrar que la actividad que fue a presenciar, no era de su interés y perdió el tiempo, o por el contrario ir y volver frustrado / desorientado por una visita que no ha entendido.

En cuanto al análisis de las *Alegrías* aquí encontraremos los resultados que quieren conseguir los espectadores o también los beneficios concretos que estos están buscando.

- Alegrías necesarias: encontrarse con una obra, un show musical, poder observar arte, presenciar una charla, participar de una clase, visitar el espacio, poder realizar la visita.
- Alegrías esperadas: realizar una salida distinta, que sea interesante, que aporte nuevos conocimientos, que permita encontrar aquello que no se consigue masivamente en otros espacios.
- Alegrías deseadas: Además de poder realizar la visita al lugar, poder tener un espacio para comer, descansar, tener un break dentro de la visita. Que se pueda recorrer todo el lugar, que alguien te explique, te ayude a comprender lo que estás presenciando o realizar una visita guiada.
- Alegrías inesperadas: finalizar la visita sorprendido y deslumbrado por un lugar que no esperaba, por una muestra increíble o un concierto deslumbrante.

El mapa de valor:

En cuanto al *Mapa de valor* se analizará los elementos pertenecientes al lienzo de Osterwalder primero identificando los *Productos y servicios* en este caso son principalmente espectáculos y actividades que componen la oferta propuesta por el centro cultural, que principalmente apuntan a satisfacer trabajos emocionales y sociales.

- Físicos o tangibles: no posee (existió por un breve tiempo expendio de gastronomía, pero luego discontinuado).
- Intangibles: conciertos de música (rock, tango, folklore, clásica, electrónica, latinoamericana), muestras y exhibiciones de arte, de fotografía, performances, actuaciones, clases, charlas, masterclass, proyecciones, actividades infantiles, festivales, ferias, actividades especiales y visitas guiadas.
- Digitales: muestras virtuales, videoconferencias, streamings de actividades, conciertos virtuales, podcasts.
- Financieros: no existe en este momento oferta, no hay manera de gastar dinero dentro del edificio (esporádicamente existió alguna muestra o show pago, pero luego discontinuados).

También las actividades que se ofrecen en este espacio cultural encontraremos *Aliviadores de frustraciones*.

- Al ser todas actividades gratuitas, el tema económico que implica realizar una salida recreacional, en este caso no existe y se encuentra liberada.
- La boletería digital se puede acceder a través de la página web, evita tener que trasladarse previamente hasta el centro cultural para realizar la reserva del ticket y permite evitar las colas en ese momento.
- Programas de mano de los conciertos de música clásica, en el que se explica brevemente la obra que se va escuchar, reseña de la misma, participantes y repertorio.
- Ficha de pintura (o una obra), el cual se utiliza para detallar datos técnicos de una obra como: título, tamaño de la imagen, autor, año, estilo, técnica, localización y estilo).
- Buena ubicación geográfica dentro de la ciudad (céntrica, cercana a Puerto Madero, Casa Rosada, Luna Park y calle Corrientes) y excelentes posibilidades de acceso (dos líneas de subte, una estación de Ecobici y una

línea del metrobus en la puerta, decenas de líneas de colectivos circundantes).

- Gran variedad de propuestas artísticas programadas simultáneamente.

Respecto al último elemento del mapa del valor son los *Creadores de alegrías* que le traen al espectador.

- La monumentalidad del espacio genera impacto
- Los shows y las muestras generan ambientes mágicos
- Es un espacio que te “traslada” fuera de la realidad diaria
- Un edificio clásico, con un reciclado de una sección moderna, crea un edificio cosmopolita, que te traslada y no te hace parecer estas en Buenos Aires
- Un espacio que te hace sentir un turista en tu tierra
- La gratuidad hace sentir a todos en primera clase, no hace falta tener plata para estar en la primera fila
- Genera una visita que genera sorpresa y te permite salir de la rutina
- Cuando terminas la visita, sentís que te vas con mayor conocimiento
- Cuando lo visitas por primera vez quedas sorprendido y deslumbrado por un lugar que no esperaba
- El lugar crea un ambiente propio, único y relajado
- Ser el mayor centro cultural de América y espacio cultural de referencia a nivel mundial

- **Propuesta de valor**

A raíz del análisis realizado con el mapa de valor de Osterwalder sobre los hombres y mujeres de 18 a 34 años de edad residentes en el AMBA que conforman el target, se encontró como conclusión y encaje de ambas partes del lienzo: que el “trabajo” que cumple el centro cultural es la de una salida de entretenimiento distinto, que le permita separarse del entretenimiento mainstream y también sentir que además de

hacerlo pasar un rato, suma un plus desde lo intelectual. Dentro de sus “frustraciones” más relevantes el problema es el tiempo y que también muchas veces se queda fuera de alguna actividad porque no queda más espacio. La visita a este espacio genera “alegrías” en el espectador que lo trasladan fuera de su realidad, es como un viaje y muchas veces lo sorprende. Dentro de la parte del *mapa de valor* que analiza el lienzo, vemos que la oferta los “productos y servicios” (en este caso actividades) que tiene el centro cultural que mejor se adecuan a las necesidades de este público se encuentran las actividades más populares como festivales, ferias, grandes conciertos y grandes exhibiciones. Estas ayudan a “aliviar” frustraciones como el tema del acceso, la escasez de fechas para una actividad y “crear alegrías” como es en el caso de actividades de alto impacto en un espacio monumental, ayuda a trasladarlo a otra realidad y le permite salir completamente de la rutina.

La ventaja competitiva del centro cultural es ser el mayor centro cultural de América, construido en un espacio físico monumental de acceso universal, que genera un alto impacto en el visitante y que se ha convertido un referente en la vida cultural argentina.

- **Brand positioning statement**

Se define al BPS *Brand positioning statement* del centro cultural como:

Para los jóvenes de 18 a 34 años residentes en el AMBA, el CCK es el corazón de la cultura porque es un centro cultural vibrante, con una propuesta gratuita que hace hincapié especialmente en ellos y que se desarrolla en un edificio monumental único en el mundo.

El concepto corazón no solo refuerza la idea de vida joven y vibrante dentro de su espacio, sino que también abraza y recibe a todos los que quieran acercarse (es de acceso libre y gratuito). Se planta en el centro de la comunidad cultural, ya que es un referente indiscutido en el mundo artístico, en donde todo lo que sucede allí es

una gran vidriera. También es el corazón a nivel burocrático del ministerio de Cultura, a donde ha mudado recientemente las oficinas el ministro de cultura. Todo esto sucede en el marco de un edificio asombroso y con impacto monumental (no solo por ser un monumento histórico), sino porque es uno de los tres mayores espacios culturales en el mundo al estilo El Centro Pompidou, el Foro Internacional de Tokio y el Lincoln Center.



Universidad de
San Andrés

OBJETIVOS Y METAS

Objetivos

- Aumentar la asistencia de público al centro cultural.
- Atraer fuertemente al segmento de 18 a 24 años.
- Generar propuestas que mantengan el interés del segmento “pilar” del centro cultural, apuntando a que siga creciendo y aumente la frecuencia de los visitantes entre 25 a 34 años.
- Crecer en la propuesta de oferta cultural y como en su comunicación para ambos segmentos.
- Atraer a quienes nunca han conocido el lugar y se encuentran más lejanos en el funnel.
- Optimizar la programación, los espacios y recursos existentes para que con la misma inversión sean utilizados por más cantidad de personas.

Metas

- Aumentar un 20% del público que ingresa al centro cultural en el término de un año.
- Buscar bajar la tasa de asientos vacíos en espectáculos de un 30% promedio a un 15% deserción dentro del año.
- Aumentar la captación de público de último minuto con el sistema de entradas “remanentes” buscando público ya presente en el centro cultural para alcanzar entre un 5% y un 10% faltante de la sala para asegurarse un espectáculo casi a sala llena.
- Lograr que las salas de exhibición para muestras estén abiertas y con contenido (programación), un 85% del tiempo que el centro cultural se encuentra abierto.

MODOS DE ACCIÓN

Avanzando sobre la propuesta para llevar adelante los objetivos y metas planteados, se incorpora al plan las variables del marketing mix. Se realizará la propuesta de cómo ejecutará y se convertirá en programas de acción específicos para el centro cultural, su oferta artística desde las cuatro variables tradicionales producto, precio, distribución y comunicación para obtener los resultados esperados.

PRODUCTO

El centro cultural posee un muy amplio abanico de actividades que componen su programación, su oferta influye de forma directa en la cantidad de público que asiste al lugar y el segmento de público que suele interesarse por esa actividad puntual. Los ejes principales de la programación desde 2016 han sido: los conciertos de música, las muestras de arte y el piso dedicado a los chicos. El 85% de los recursos utilizados para programación artística realizada en este espacio ha sido efectuada en alguno de estos tres ítems. Dejando el resto del presupuesto para las otras acciones de las actividades como: clases, divulgación, pensamiento, masterclass, proyecciones de cine, teatro, literatura, arte digital, visitas guiadas, eventos institucionales, gastronómicas, eventos institucionales o corporativos y actividades especiales con el 15% restante de la grilla de programación. El mix actual atrae mayormente a tres grandes segmentos de público: un primer grupo que va de 25 a 34 años, el cual es el segmento principal del centro cultural (casi el 30% del público), seguido por los mayores de 55 años que mayormente participan en actividades como música clásica, tango y folklore; y finalmente las familias que concurren con sus hijos al piso dedicado a la infancia.

El planteo principal de esta propuesta es cambiar este mix de actividades ofrecidas al público, para también de esta manera cambiar el mix de segmentos atraídos (que está en directa relación a la propuesta artística ofrecida) y que esto sea también la herramienta que permita un aumento en el volumen de público (no solo por que podría sentirse más gente “atraída” a ir a la actividad, sino por la capacidad de los espacios en donde se ofrecerían estas actividades.

El centro cultural posee un edificio de 100.000 metros cuadrados, que está compuesto por 9 pisos y 2 subsuelos. Para armar el nuevo mix de oferta cultural debemos tener en cuenta las variables que lo conforman, que sale de la conjunción de espacio + propuesta artística (no es lo mismo una muestra en una sala de exhibición tradicional, que una en la Gran Lámpara). Los espacios donde se realiza la programación cultural y las características para desarrollar la actividad son:

Auditorio Nacional

Esta es la sala principal del lugar, también es conocida como “la ballena” por su forma exterior se asemeja a un imponente volumen redondeado, cubierto por una malla metálica gris y donde desde su interior se pueden apreciar las “costillas” de madera en el techo, también es conocida como la “sala sinfónica” ya que es el escenario principal de la Orquesta Sinfónica Nacional y posee un diseño acústico especial para conciertos sin amplificación con capacidad de alrededor de 1.600 lugares. Generalmente es utilizado para conciertos de todo tipo de música, congresos, entregas de premios y eventos de gran convocatoria.

Sala Argentina

Así se denomina al segundo gran espacio para espectáculos, diseñado para similares usos que la sala principal, pero acondicionado todo a una escala menor con capacidad de una 540 butacas.

La Cúpula

Este es otro de los espacios emblemáticos del lugar, la cúpula vidriada que se puede ver desde la calle junto con su antiguo reloj, se ilumina todas las noches con

la bandera Argentina. Este es uno de los principales espacios del centro para realizar conciertos de menor envergadura, espacios de música electrónica, obras de teatro, charlas, conferencias, actividades institucionales y corporativas, cocktails para 200 personas sentadas o 250 si no se utilizan sillas. Durante el día se habilitan sus terrazas para la visita de turistas, con una de las mejores vistas panorámicas en altura de la ciudad de Buenos Aires.

Salón de Honor

Ubicado en el área noble del edificio (histórica), es un salón señorial de inicios del siglo XX, con mobiliario removible y sin escenario, en que se realizan conciertos de cámara, actividades protocolares, pequeños conciertos, charlas y actividades para 130 personas.

Salón Federal

Es un auditorio de usos múltiples con un escenario pequeño y sillas removibles que permite realizar actividades para 150 personas como pequeños conciertos de nuevos artistas o independientes, charlas, congresos y ensayos que se pueden articular con los dos auditorios multimedia ubicados al lado.

Auditorios multimedia

El edificio cuenta con seis auditorios o microcines, que también pueden ser salas de usos múltiples. Están ubicadas en tres pisos diferentes dos por piso, todos tienen una pequeña tarima, cabina de proyección y sonido, con formato cine, aunque dos de ellos tienen la posibilidad de remover todas las butacas para dejar un espacio de trabajo libre y la capacidad es de 98 lugares cada uno de ellos.

Sala de ensayo de coro y orquesta

Son dos espacios ubicados en el segundo subsuelo que mayormente se utilizan para desarrollar clases, masterclass, obras de teatro, actividades infantiles, salones para ferias y festivales. Tienen una capacidad para 80 personas.

Salón de los Escudos

Espacio central del edificio ubicado en el segundo piso del área noble y muy característico del antiguo palacio del correo. Su enorme salón palaciego contiene los escudos de todas las provincias y obras de artes originales del edificio. Allí se realizan ferias, exposiciones, intervenciones artísticas, también habilitado para eventos institucionales y corporativos, cocktails, allí se realizó la cena de honor cuando realizó la visita el presidente Obama. Puede albergar algo más de 250 personas sentadas y casi el doble parados, cuando actividades mas desestructuradas.

Salón Eva Perón

Antiguamente este lugar fue el espacio de la oficina de la fundación de Eva Perón y donde actualmente se recreó como espacio histórico de cómo estaba armada la misma. Allí se realizan visitas guiadas e intervenciones artísticas, con capacidad de 50 personas.

Plaza Seca y plazas interiores

Ubicadas en planta baja, detrás de los mostradores de acceso hay dos libres que luego dan paso a la gran plaza que está debajo de la ballena. Espacio principalmente dedicado para ferias, festivales, jornadas, eventos institucionales y corporativos, cocktails, clases, intervenciones artísticas, muestras. Dado la facilidad de su acceso dentro del edificio se realizan las actividades más convocantes, como ferias y festivales. Puede contener a 60 expositores y su público. Posee conexión con los anexos gastronómicos.

Anexos para gastronomía, servicios y gift shops

Posee dos anexos principales, que actualmente se encuentran desocupados, pero ambos poseen cocina instalada para ser utilizados para espacios de soporte a otras actividades o como bar para público. En festivales, ferias y eventos masivos forman parte de las mismas. También otros tres espacios pensados para gift shops. Ninguno de estos espacios se ha explotado comercialmente durante tiempos prolongados.

Piso nueve

Ocupa la mitad del piso superior y cuenta con instalaciones para un espacio de eventos, muestras, eventos institucionales / corporativos, cocktails y restaurante de categoría con todo su exterior vidriado con vista panorámica a Puerto Madero con una capacidad de 300 personas.

Terraza de la ballena

Espacio dedicado para clases, ferias, festivales, eventos, intervenciones artísticas, actividades institucionales y corporativas con capacidad de 250 personas.

Plaza del correo y explanada de ingreso

Al frente del edificio la explanada del edificio se encuentra con la calle Sarmiento que fue peatonalizada con una gran explanada que va desde Av. Leandro N. Alem hasta Eduardo Madero, también suma toda la plaza del correo que va de Sarmiento hasta Perón en donde se encuentra el monumento a Juana Azurduy y una parquización. Este espacio se ha utilizado muy poco, pero las veces que se lo ha utilizado ha sido como una extensión del centro cultural, poniendo pantallas gigantes de shows masivos que sucedían en su sala principal, actividades anexas de las ferias o festivales, escenario con conciertos, también intervenciones artísticas y milongas con orquestas en vivo. Este espacio puede contener con cierta facilidad a 10.000 personas paradas.

Piso infantil

El tercer piso del centro cultural se dedica a los más pequeños principalmente entre los 3 a 10 años con diferentes propuestas a lo largo de siete espacios, que ofrecen cuentacuentos, talleres, cine, clases, espacios, exposiciones, conciertos especialmente para ellos. Cada uno de estos espacios puede contener a unas 60 personas promedio. En la época que sucede la feria del libro infantil y vacaciones de invierno se coordinan e integran con actividades en otros espacios.

La Gran Lámpara

Es una mega estructura que se sostiene desde el octavo piso y que cae sobre la terraza de la ballena (en el cuarto) simulando un gran chandelier que ilumina el espacio, en su interior cuenta con dos grandes salas de exhibición en el piso seis y siete con capacidad para 200 y 300 personas respectivamente. Es utilizado para muestras de arte principalmente, también como parte de ferias, festivales, eventos institucionales y corporativos, cocktails.

Espacios de exhibición

En el segundo, cuarto, quinto, sexto y séptimo piso se encuentran salas acondicionadas para muestras y exhibiciones principalmente cada piso contiene seis salas ubicadas entre el área industrial y la noble, de capacidad de 60 personas promedio que también se pueden integrar como parte de ferias y festivales.

El primer piso y primer subsuelo, alternan su uso como áreas de muestras, espacios de ensayos, espacios dedicados también a ferias y festivales.

Del entrecruzamiento de los espacios físicos disponibles para hacer actividades y las áreas de programación del centro cultural, se determina la capacidad de programar la oferta cultural del lugar. Por ejemplo en el año 2019 tuvieron lugar alrededor de 900 conciertos, 15 muestras / exhibiciones, donde más de 12.000 artistas han participado de alguna de sus actividades. Las áreas que generan contenido y posibilidades de programación son:

Música

Se divide en dos áreas principales que son programadas por: *Música popular* (que incluye los shows de rock, pop, jazz, tango, folklore e invitados internacionales) y por *Música académica* (compuesta por clásica, cámara, coral, orquestal y conciertos de órgano).

Artes visuales

Responsable de programar muestras, exhibiciones, intervenciones y clases con los artistas, instituciones, colectivos tanto locales como internacionales. Por la magnitud y el despliegue en el montaje, su exhibición suele durar varios meses. En los últimos años solo se utilizaba el 50% de los espacios disponibles para el área, quedando varios pisos vacíos durante muchos meses y afectando la atraktividad de los amantes de las artes visuales.

Arte digital

Es un área de exhibición de las formas artísticas más de vanguardia en el cual muchas veces se cruza también con la música y las intervenciones artísticas. Es bastante irregular en su continuidad de oferta de actividades.

Infancia

Responsable de cuidar, entretener y realizar actividades para los más chicos, en su espacio especial. En épocas especiales como vacaciones de invierno, día del niño su programación toman muchos más espacios del centro cultural.

Gastronómica

Se ha desarrollado como área en donde se presentan “experiencias gastronómicas” pero que ha funcionado irregularmente en cortos períodos de tiempo.

Divulgación / pensamiento / clases / formación

El centro cultural brinda anualmente alrededor de 1.500 clases, seminarios, masterclass que invitan a reflexionar y formarse en diferentes áreas.

Visitas guiadas

Es un gran atractivo para los turistas que visitan el edificio, que pueden recorrer con un guía los lugares más emblemáticos del edificio y acceder a espacios que normalmente son de difícil acceso.

Cine

Es un área que ha tenido muy poco desarrollo en el pasado a pesar de contar con una gran infraestructura. Se han proyectado desde films de cine arte, documentales hasta proyecciones de cine mudo con orquesta en vivo. Su funcionamiento es esporádico y espasmódico sin un programa continuo.

Teatro

También es un área que ha tenido muy poco desarrollo, se han realizado ciclos temáticos, funciones de microteatro, marionetas y actividades como parte de festivales. Su programación es esporádica sin un programa continuo.

Literatura

Se realizan presentaciones de libros, festivales de literatura, ferias de libros y charlas con autores.

Eventos institucionales y corporativos

La gran cantidad de espacios y auditorios disponibles en una ubicación céntrica privilegiada, permite programar en el lugar actividades institucionales, del estado y eventos corporativos privados en sus instalaciones.

Actividades especiales

Son eventos que su programación sale de la estructura tradicional y habitualmente pueden ser transversales a varias disciplinas, muchas veces son ferias o festivales. Se programan muy esporádicamente durante el año, no suelen superar las 5 al año, pero son actividades muy masivas. Por ejemplo la Noche de los museos puede recibir hasta 40.000 personas en el centro cultural una noche, también se desarrollaron la Noche de la Filosofía y la Feria del Libro Infantil con 170.000 visitantes. Luego con muchísima menos convocatoria ferias y festivales relacionados al libro.

El nuevo mix de propuesta de programación estará compuesto por cuatro ejes principales, cada uno de ellos podrá presentar variables distintas:

- Propuesta artística
- Optimización de espacios y actividades
- Sistema de ticketing
- Asociación Amigos

Propuesta artística

- La propuesta para dar crecimiento a la cantidad de público será realizada de la mano del aumento en la realización de las actividades masivas. Haciendo un hincapié muy importante en las actividades especiales, eventos masivos, ferias y festivales que anteriormente tenían poco desarrollo dentro del mix de programación.
- Las actividades estarán centradas con propuestas principalmente dirigidas a públicos entre los 18 a 34 años.
- Las tres áreas principales: música, muestras y sector para niños, el gasto en estas no deberá ser mayor al 80 % del presupuesto de programación artística y el resto será asignado a las otras actividades.
- Estas tres áreas además deberán apoyar con un 10% de su presupuesto del área a la realización de artística correspondiente a su temática para las actividades especiales.
- Asimismo estas propuestas serán pensadas y dirigidas para el público joven que inicie los 18 años (anteriormente no había propuesta que incluyera este segmento)
- Estas propuestas se harán en los espacios de mayor capacidad, se fomentará la utilización total del lugar en simultáneo con las actividades regulares y se hará un fuerte hincapié en los fin de semanas y feriados que son los días de mayor convocatoria.

- Se duplicará dentro de la programación de los grandes eventos masivos y actividades organizadas desde el área de *Actividades especiales*.
- Se ajustarán los eventos masivos que ya se realizan para que contemplen también estos lineamientos.
- Estos nuevos mega eventos se realizarán sin interferir con el normal funcionamiento del lugar, ya que se encuentra con muchos espacios subexplotados o mal utilizados.
- Las actividades que se realicen en otros ámbitos se alinearán con estos.
- Se comenzará a utilizar activamente la explanada de ingreso para programar conciertos al aire libre.
- Los grandes festivales y ferias deben ser transversales a diferentes áreas de programación y a su vez utilizar en simultáneo diversos espacios del centro cultural, un ejemplo actual de esto es la Feria del libro infantil que abarca las áreas de programación: actividades especiales, infancia, literatura, música y utiliza espacios: la Explanada, plaza seca, plazas interiores, anexos gastronómicos, primer piso, tercer piso, Sala Argentina, Auditorio Nacional, salas de ensayo, Salón Federal y dos auditorios.
- Muchas de estas actividades especiales se harán con otras organizaciones o instituciones que co-organizan estas movidas y proveen muchas veces gran parte del contenido (presupuesto de ellos), le piden al centro cultural que les brinde: espacios físicos para realizar sus actividades, el apoyo organizativo, técnico, comunicacional, seguridad, limpieza y a veces también se suma algún show artístico a la actividad desde la organización (que reemplazan a otra actividad de la grilla de programación).
- Incorporar a instituciones privadas, fundaciones, ONG, colectivos o incluso a otras instituciones públicas (como ministerios de cultura, medios o educación) que puedan sumarse a esta movida. Estas actividades consumen tiempo de la institución en organizarlo, coordinarlo y llevarlo a cabo, pero el impacto económico / presupuestario es bastante bajo, ya que una gran parte se hace cargo del tercero y el centro cultural toma sus recursos ya disponibles en la institución que se utilizarían para otra actividad.

- Las nuevas actividades programadas en el lugar para llegar a estos objetivos, deberán cubrir las demandas del público relevadas en el informe del CCK del 2015, en dónde pedían incluir muestras regionales y también surgía el interés por eventos musicales de géneros musicales más solicitados según el SInCA que son el rock nacional (68%), la cumbia (58%), la música melódica (57,2%), el pop (55,4%), folklore (55,4 %) y el reggaetón / música urbana (54,2%).
- Para estas actividades se realizará un uso intensivo de la explanada al frente del centro cultural como escenario principal de estos festivales, también el Auditorio Nacional, la Sala Argentina y la Plaza Seca con sus anexos con muestras, para que vayan se realicen actividades en paralelo a las principales.

Optimización de espacios y actividades

- Se deberá trabajar un uso más intensivo y con mayor ocupación de tiempo de espacios donde se realizan las muestras y exhibiciones.
- Aumentar al 85% el tiempo que las salas de exhibición para muestras están abiertas al público con contenido. Muchas veces el espectador se encuentra que cuando visita el centro cultural sólo la mitad de pisos y/o salas se encuentran habilitadas con ellas. Si bien su armado y montaje es cierto demora varios días, las salas se cierran bajo esta excusa pero en realidad es por falta de contenido para ellas.
- Una muestra o exhibición una vez que ya queda montada su costo de mantenimiento es relativamente bajo.
- Una exhibición convocante puede atraer a muchísima más gente que un show musical, con lo que su inversión por espectador termina siendo menor. Por ejemplo: *Julio Le Parc. Un visionario* (la muestra más convocante que tuvo el lugar) convocó en cuatro meses a 450.000 personas. En cambio un show exitoso en la sala mayor convoca a 1.600 personas, para el caso del *Festival Barenboim*, con 8 conciertos y varias charlas / actividades en

paralelo, con una convocatoria de alrededor de 16.000 espectadores en total, durante el mes y medio que duraron los espectáculos.

- Deberá optimizarse que shows se programan. Un gran problema con el que cuenta el lugar es que hay shows que son muy exitosos en cuanto a convocatoria e interés del público, pero se realizan en una única ocasión. Todos los shows son únicos, muy rara vez se repiten y en los casos de gran éxito existe una gran frustración de la gente que no puede acceder a ellos.
- Debería firmarse contratos que posibiliten programar un segundo / tercer show rápidamente en el caso de que los tickets se agoten en muy poco tiempo.
- Permitirá aprovechar toda la puesta en escena y preparación que se realiza para el espectáculo.

Sistema de ticketing

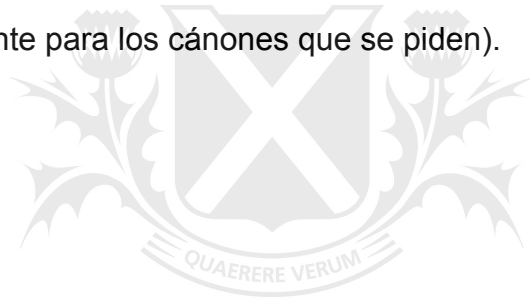
- Implementar el ticket digital, que el espectador no tenga que ir a buscar el ticket a la boletería previamente y que en los accesos a la sala, sea escaneado desde su celular para poder acceder al espectáculo. Esto está pensado para favorecer sobre todo al público más joven acostumbrado a la tecnología.
- El ticket digital reducirá la cantidad de personal necesario en la boletería y el insumo de papel de los tickets.
- El sistema de entradas ya tiene la posibilidad incorporada al soft para realizarlo y con el contrato actual del servicio ya se puede habilitar.
- Esto nunca fue implementado dada la alta tasa de público que reserva entradas “por las dudas”. Es un problema recurrente en el que mucha gente reserva tickets (cerca a un 30%) y luego nunca asiste al show gratuito (el ticket digital agravaría ese fenómeno).
- Debe solucionarse el problema de inasistencia del público, con un sistema sólido de “multas” (con el objetivo de reducir del público que reserva y no asiste al espectáculo).

- El sistema informático ya posibilita hacer ese control de quien retiró el ticket por boletería y escaneó el ticket en la puerta de la sala. Esto nunca se aplicó por una decisión política, que temían se viese polémica en un gobiernos que recibía críticas por ser empresarial.
- Se comunicará más claramente en la web, en el ticket y en el email de confirmación la forma de “devolver” las entradas virtualmente a través de los canales actuales y las “consecuencias de faltar” al espectáculo.
- Debe reducirse más de la mitad este problema (del 30% al 15%), haciendo comprender que además está bloqueando la posibilidad de que otra persona asista al show en su lugar.
- El sistema de “multa” simbólica para estas personas será el siguiente: se generará una alerta por email la primera vez que suceda esto y si dentro del año vuelve a reincidir, se bloqueará su usuario durante dos meses.
- Difundir el sistema de entradas “remanentes” (que son los lugares que se ofrecen a último momento para cubrir a la gente ausente). Se deberá trabajar desde el personal del centro cultural tanto en boletería, como en atención al público y realizar anuncios por megafonía de disponibilidad de estos lugares e invitando a la gente a participar del espectáculo. Hoy por hoy, no se realiza una práctica activa, solo la gente que la utiliza se entera por accidente o por experiencias previas. Esto puede aportar entre un 5-10% adicional de espectadores a una sala.

Asociación Amigos

- El centro cultural deberá contar con una Asociación Amigos del lugar, tal como tiene el MNBA. Esto le permitiría generar un trabajo más cercano con la comunidad que puede involucrarse en algunos proyectos del lugar, crear un grupo de gente que se identifique en forma cercana con el lugar y que se lo “apropie” de alguna manera.
- Podrá organizar tal como lo hace la Asociación Amigos del Bellas Artes: charlas, cursos, cenas de recaudación, actividades benéficas, cenas de gala.

- Trabaja inicialmente apuntando a involucrar a nuestro público objetivo.
- Busca voluntarios para colaborar con la organización.
- Será la responsable de buscar patrocinios y sponsors (eso además será más sencillamente que lo puede hacer una institución pública y menos burocrático, que suele ser el problema que aleja a los privados).
- La asociación amigos del centro cultural será también quien administre las actividades / facilidades no explotadas y que requieren licitarse como la apertura de un bar, restaurant, gift shop, librería, un espacio de filatelia, kioscos y también responsables del alquiler de salones y espacios a privados e instituciones públicas. Todos estos lugares no están siendo explotados en la actualidad y son fundamentales para ofrecer una experiencia completa en el lugar a nuestro público (anteriormente se intentó licitarlos y no generan la atracción suficiente para los cánones que se piden).



PROMOCIÓN

Universidad de

San Andrés

Las instituciones culturales cuentan con un presupuesto muy acotado para la comunicación. Si bien la institución ya cuenta en forma in house, redactores, contenidistas, gente de web, de redes, prensa, fotógrafos, diseñadores, productores audiovisuales y camarógrafos. Luego toda su apuesta comunicacional (como toda institución cultural) no cuenta con pauta publicitaria. Toda la comunicación de las actividades gratuitas se realiza sin una inversión adicional al equipo con el que cuenta. En este tipo de instituciones culturales siempre tienen inconvenientes presupuestarios, con lo que se apuesta al mayor desarrollo dentro de la organización. Su trabajo de comunicación tiene sus pilares más fuertes en el trabajo con la prensa, los canales digitales (web y redes), en la cartelería impresa y digital que cuenta dentro del edificio. Siendo uno de los elementos más importantes el comportamiento de la gente, que boca en boca va dando a conocer el lugar, su programación, las experiencias vividas ahí y recomendando el lugar.

Propuestas comunicacionales

- El centro cultural debe salir de sus paredes (está como encapsulado en su propia caja), desde el exterior del edificio no hay comunicación visible que indique que es el lugar, ni lo que está sucediendo adentro.
- Trabajar la comunicación tanto la plaza, como la vereda de acceso y fachada, ofrecer un fuerte impulso comunicacional.
- También realizar un fuerte impulso artístico en los espacios exteriores del edificio, invitando a sus artistas a intervenir la calle, su entrada, su plaza pública. Podemos encontrar ejemplos como el Centro Cultural Recoleta que en su fachada realiza intervenciones artísticas o la Fundación Proa que coloca obras en su puerta.



- Realizar acuerdo con transporte para dotar a las estaciones de Metrobus y la estación de subte de intervenciones artísticas.
- No debe pasar desapercibido que en las inmediaciones de ese lugar está el arte y debe funcionar como recordatorio e invitación para que la gente pase y entre a visitarlo.
- Se debe cambiar la impronta externa del lugar, debe ser asociado al arte y no a la impronta que comunica naturalmente que está relacionada a su patrimonio histórico y a un edificio turístico.
- Realizar acciones en conjunto con los medios públicos, tanto la TV Pública, Encuentro, Paka Paka, DeporTv, Telam, como las radios Radio Nacional, Radio Folklórica Nacional, Radio Nacional Clásica y Nacional Rock (acciones

que se pueden realizar con costo casi nulo). Al pertenecer todas al ámbito del Estado Nacional, no solo se podrían realizar acciones de prensa, sino campañas más activas de promoción a cambio de la sesión del espacio para que realicen actividades especiales allí, o sponsoreo de determinadas actividades, el sorteo o regalo de entradas. La búsqueda de sponsoreo se puede realizar con actores privados en los que ellos inviertan pauta para promocionar y dar a conocer determinada actividad que patrocinan.

El trabajo en redes debe hacer hincapié en los siguientes puntos principales:

- Comunicación de programación desde lo orgánico (que es el único eje que se trabaja al día de hoy)
- También debe trabajarse la creación de comunidad alrededor del lugar, con acciones que movilicen a la gente a apoyar / participar determinadas iniciativas pública - culturales y la interacción con el centro cultural.
- Sumar a sus artistas a interactuar activamente y generar material exclusivo para las redes y de los artistas para que se potencien en conjunto con los públicos que siguen a ambas redes.
- Mantener un diálogo con el espectador y dejar fuera de la discusión el eje político con el que puede asociarse al lugar.
- El cambio de programación también se verá acompañado con un nuevo tono más juvenil en su diseño y propuesta para reflejar el nuevo target de estas actividades dirigidas al segmento de 18 a 34 años.
- Realizar una pequeña pauta en redes sociales, para correr campañas dirigidas para los que están totalmente fuera del funnel, para atacar uno de los grandes problemas comunicacionales que se detectó en la investigación de mercado que se realizó sobre el lugar. En la encuesta, aquellos que nunca habían visitado el centro cultural en su mayoría (52,1%) no sabían siquiera que la programación del lugar era gratuita.
- La comunicación a este segmento que está alejado de la realidad del lugar y también fuera de la discusión política, se debe realizar una comunicación que

haga eje principal en la propuesta artística, casi sin mencionar el lugar, sino como lugar de realización de ese show e invitando a asistir.

PLAZA

El centro cultural cuenta con una ubicación privilegiada dentro de la ciudad de Buenos Aires, con canales de comunicación para llegar a ella muy buenos: dos líneas de subterráneos tienen estación en su puerta, también el Metrobus cuenta con parada con al menos una docena de líneas de colectivos. Se encuentra en el eje turístico de Puerto Madero / Paseo del Bajo / Casa Rosada y también dentro del circuito de teatros y lugares para espectáculos como es la calle Corrientes y el Luna Park.

También otro canal de acceso al centro cultural son los medios digitales a través de los cuales se puede consumir el contenido del mismo. Estos inicialmente pensados como una herramienta comunicacional, en el contexto de la pandemia de Covid19 se ha convertido en el único canal y forma de acceder al contenido del centro cultural que quedó en pie. Tanto la web, como las redes sociales le permiten al público encontrar contenidos culturales programados especialmente durante la pandemia, son conciertos virtuales, podcasts, audiocuentos, muestras virtuales, poesía, reflexiones, pensamiento y también cuenta con un archivo con más de un centenar de conciertos completos realizados en el pasado. Para un plan de marketing, pensado para un futuro post pandemia esta vía no desaparecerá pero volverá a tener un espacio secundario, pero seguramente mayor al inexistente al pre pandemia. Debemos tener en cuenta que esta forma de consumo digital cultural compite contra otras formas de consumo de entretenimiento en línea mainstream y que en la actualidad el CCK posee una muy baja performance. Cuando el centro cultural se encuentra abierto con actividad presencial el tráfico de público en su web podía llegar a picos de 20.000 usuarios / día, ahora durante la pandemia con consumo de contenidos digitales gratuitos y abiertos le cuesta superar los 1.000 usuarios / día. Esto muestra que al momento de pensar un plan de marketing para

aumentar la cantidad de público del lugar, tiene que apostar al crecimiento de su fuerte que es lo presencial, apoyado en forma secundaria por estos canales.

PRECIO

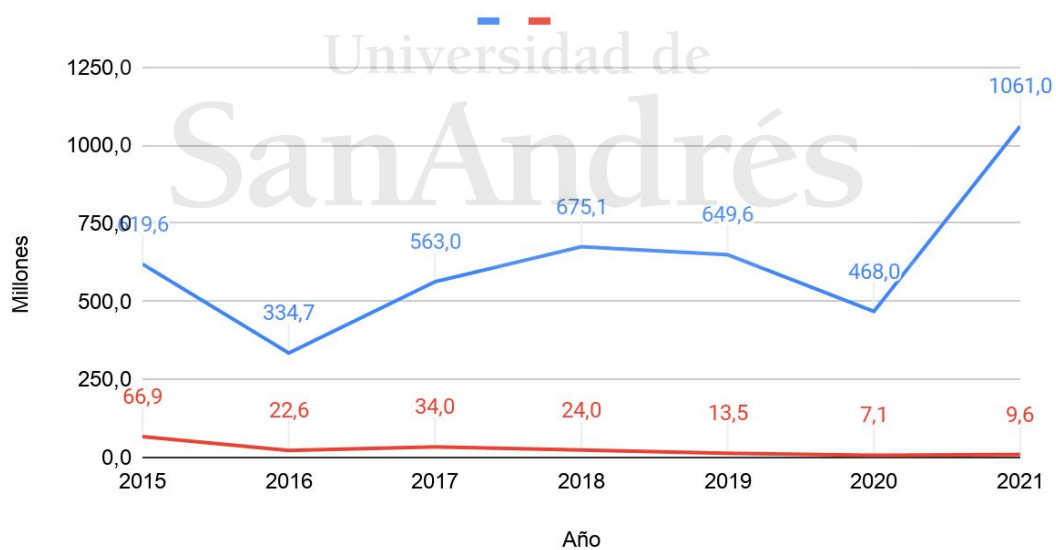
Todos los shows y actividades artísticas del centro cultural son de entrada gratuita, mayormente con cupos o lugares limitados. Respecto a la política de gratuidad en este centro cultural, se enmarca dentro de las políticas públicas que lleva adelante el Gobierno Nacional y que ya hemos profundizado anteriormente en la sección análisis del mercado. También se propone crear la Asociación Amigos del Centro Cultural como acción para abordar este tema, pero que no hace al objetivo de este trabajo que es el incremento del público en el lugar.



PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS

El centro cultural es una institución pública que posee un presupuesto ya fijado y asignado de antemano. Estas partidas presupuestarias si bien poseen una relativa coherencia a lo largo del tiempo, están sujetas más a negociaciones políticas que al seguimiento de indicadores como podría ser la facturación, el dólar o un determinado presupuesto por público ingresado al lugar. Si bien posee un presupuesto, la realidad nacional y política pueden hacer que este se vea afectado. En épocas de crisis por ejemplo, el ministerio del cual depende o las administraciones del ministerio de economía pueden aplicar recortes, reasignaciones de partidas o pedir políticas de austeridad. Como podemos observar en el gráfico sobre la evolución presupuestaria a lo largo del tiempo, no condice su relación entre pesos y dólares.

Presupuesto anual en pesos y dólares



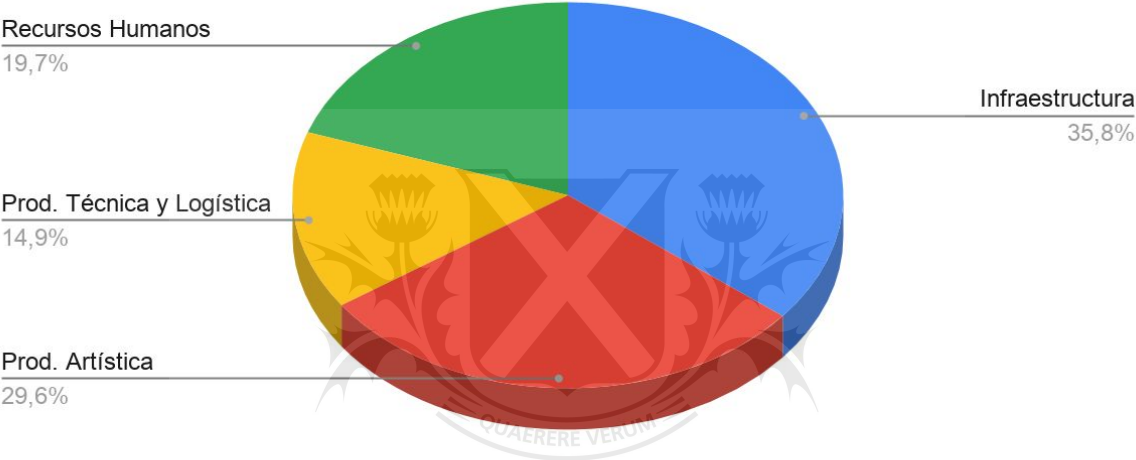
Presupuesto definido para 2021.
Dólar: Promedios anuales según BCRA
Promedio anual a julio 2020 \$ 65,62
Estimado 2021 \$ 110

Desde la apertura del centro cultural en 2015, su presupuesto real medido en dólares ha ido siempre decreciendo, medido en pesos se puede ver que en el año 2016 ante el cambio de gobierno estuvo la primera mitad del año cerrado y sin programación (su presupuesto cayó también a la mitad). En 2020, estuvo solo abierto al público los meses de febrero y marzo, desde entonces durante la pandemia cuenta con programación “virtual”, con artistas que realizan sus obras, reflexiones, conciertos y actividades para ser consumidas desde medios electrónicos. También este presupuesto contempla un regreso de actividades presenciales avanzado el año (probablemente solo con muestras y actividades de poca aglomeración de personas). Para el año 2021, el presupuesto asignado vuelve a la normalidad con 1.061 millones de pesos (9,6 millones de dólares), este incremento debe ser mirado contra el año 2019 que hubo actividades con normalidad con 649 millones de pesos (13,5 millones de dólares). Si bien medido en pesos aumenta bastante, si es medido en dólares sigue en constante baja.

Con esta base presupuestaria ya fijada para 2021, se procederá a reasignar las diferentes partidas presupuestarias para poder generar las acciones propuestas y así poder lograr las metas del crecimiento del 20% del público en el lugar. Para esto se disminuirá en un 5% el presupuesto de las áreas: *Infraestructura*, *Recursos humanos* y *Producción artística*, para obtener \$ 41,36 millones adicionales para el área de *Producción técnica y logística* (otorgándole un aumento del 30% respecto a su presupuesto original). Esta área será la encargada de montar las actividades especiales y los escenarios fuera del edificio para las actividades más multitudinarias. Dentro del análisis de la composición del gasto total del lugar podemos observar que el área de *Infraestructura* si bien no hace al core del lugar insume un 35,8% del presupuesto, ya que se encarga de hacer funcionar el edificio de 100.000 metros cuadrados (mantenimiento, reparación, seguridad, limpieza, servicios, calefacción y refrigeración). Recursos humanos se lleva el 19,7% del presupuesto y su mayor gasto guarda relación con las dimensiones del lugar y radica en el personal que atiende al público (boleterías, acceso, pasillos, salas de exhibición, ascensores) y también del área de *Infraestructura*. Finalmente el 29,6% del gasto responderá al área de *Producción artística*, que es quien dota de contenido

al centro cultural. El área de comunicación como posee pocos gastos y están relacionados mayormente a cartelería y difusión de espectáculos puntuales, su presupuesto está atado a cada uno de ellos.

CONSOLIDADO GENERAL DE GASTOS Proyección



Infraestructura	\$379.652.510
Prod. Artística	\$314.197.622
Prod. Técnica y Logística	\$158.639.000
Recursos Humanos	\$209.195.271
Total	\$1.061.684.403

También dentro del área de *Producción artística* se realizará una reasignación presupuestaria respecto al presupuesto original, con un doble objetivo: por un lado duplicar el presupuesto asignado a *Actividades especiales* llevándolo a \$ 7,31 millones (esto se logra reduciendo en un 4% el presupuesto de las restantes áreas). Con la posibilidad de no sólo duplicar la programación que antes se solía tener para llevar a cabo en el desarrollo de festivales y ferias, sino que por otro lado se le pide a cada área de programación artística aporte contenido para el desarrollo de estos

(con el parámetro de un 10% de su presupuesto). Teniendo en cuenta que cada una de esas áreas ya cuenta con presupuesto para la artística de determinado día, lo que se hace durante esas actividades es que se programe en relación al festival o feria que está sucediendo. Por ej: en la Feria del libro infantil, además de las actividades que trae la feria, se pone a disposición el piso infantil, apoyando las actividades de lectura, cuentacuentos y actividades que propone la artística, el área de música en vez de programar todos sus conciertos tradicionales, en esos días un tercio de los conciertos serán para niños. De esta manera las otras áreas por fuera de actividades especiales suman contenido para robustecer la feria / festival y como parte de esta mega actividad especial. Esto se realizará desde la producción artística de: *Artes visuales, Música, Artes escénicas, Cine, Literatura, Pensamiento, Clases-formación, e Infancias.*

PRODUCCIÓN ARTÍSTICA
Proyección de gastos por temática



Área	
Artes escénicas	\$29.409.660
Artes visuales	\$126.384.650
Cine	\$2.489.249
Act. Especiales	\$7.313.971
Clases-formación	\$720.825

Infancias	\$53.605.353
Literatura	\$6.258.683
Música	\$85.187.099
Pensamiento	\$2.828.133
Total	\$314.197.622

* El presupuesto a las actividades especiales se casi duplicó

Estos grandes eventos populares inicialmente cuentan con la co-organización y aporte de contenidos de la institución / organismo patrocinante de la actividad. También insumen un gasto de unos \$ 5 millones (lo utilizan las áreas de *Actividades especiales* y la de *Técnica y logística*) para darle forma a las actividades. Adicionalmente desde las diferentes áreas artísticas se sumarán en paralelo desde su programación para quedar en sintonía y reforzar a la actividad especial. Por eso con la reasignación presupuestaria realizada, se dota a *Actividades especiales* y a *Técnica y logística* con más presupuesto, que permitirá llevar a 10 las actividades especiales de este tipo. Estas acciones durarán en forma intensiva a lo largo de una semana, pero luego podrán quedar las muestras / exhibiciones de artes visuales relacionadas a esta por el resto del mes (estas una vez ya montadas no requieren un gran gasto su mantenimiento).

Respecto a las otras propuestas realizadas respecto al producto como la optimización de espacios y actividades, el mejoramiento en el sistema de ticketing y la Asociación de amigos, son todas acciones que se desarrollarán mejorando procesos actuales con los recursos existentes.

Finalmente respecto al presupuesto para la propuesta de pauta en redes para todo el centro cultural para los 11 meses en que se encuentra abierto (febrero - diciembre), será un gasto mensual equivalente al costo de un único show de música popular (\$ 400.000), resultando en una inversión anual de \$ 4.400.000.

CONCLUSIONES

El CCK es una institución concebida como de acceso gratuito al público, con una propuesta de inclusión cultural que desea sumar nuevos públicos y promover la diversidad cultural. En este trabajo se encontró que el lugar poseía una programación “encerrada en sí misma” que no sale de sus paredes para intervenir y comunicarse dentro del medio que la rodea. Si bien cuenta con una diversa programación artística, se encuentra acotada a determinados públicos y en el trabajo se muestran nuevos caminos para que conduzcan el crecimiento de su audiencia. Aún es una institución que posee un alto nivel de desconocimiento sobre cuál es su propuesta cultural y sobre que su programación es gratuita. Entre otros hallazgos realizados, podemos decir que es una institución que le cuesta salir de sus paredes, no se comunica con la comunidad que la rodea correctamente. También la institución tiene muchos problemas para relacionarse con el segmento más joven de los jóvenes (18 a 24 años), que por sus características y volumen puede ser un driver importante para lograr sus objetivos de crecimiento. La institución encuentra la necesidad de optimizar su funcionamiento actual, su programación, la utilización de sus espacios para que con el mismo presupuesto pueda atraer a una mayor cantidad de público.

La propuesta de valor que ofrecerá el lugar es una propuesta de entretenimiento y dispersión distinta. El CCK propone una salida de entretenimiento diferente, que le permitirá separarse del entretenimiento mainstream y también sentir que además de hacerlo pasar un rato, suma un plus desde lo intelectual. Entonces se define al BPS *Brand positioning statement* del centro cultural como:

Para los jóvenes de 18 a 34 años residentes en el AMBA, el CCK es el corazón de la cultura porque es un centro cultural vibrante, con una propuesta gratuita que hace hincapié especialmente en ellos y que se desarrolla en un edificio monumental único en el mundo.

Para lograr un aumento de la cantidad de visitantes al lugar estará conducida por generar una mayor relación con su entorno, mejorar su capacidades y realizar la oferta de actividades masivas para el público joven. Se basará principalmente en los pilares de ampliar la base de sus visitantes, obteniendo nuevos públicos no correctamente explotados sobre todo en el segmento de 18 a 24 años. También se buscará la mayor frecuencia de visita al lugar, en los visitantes actuales (principalmente en la franja de los 25 a 34 años), ofreciendo nuevas actividades para estos públicos que anteriormente casi no eran explotadas, principalmente las consideradas *actividades especiales* de gran afluencia de público como las ferias y festivales. Se buscará bajar el problema de la no asistencia a show reservados a través de mejoras en el sistema de ticketing y se buscará cambiar el ángulo de comunicación para poder dirigirlo a quienes nunca han visitado el lugar. Optimizar los recursos actuales trabajando en salas llenas y en los casos de que haya un show exitoso implementar mecanismos para que este no sea un show único como lo es actualmente. Todo este mix de acciones en conjunto permitirá sumar un 20% de público adicional (250.000 personas) al público que lo visitó en el año 2019.

Universidad de
San Andrés

BIBLIOGRAFÍA

Abud, Celina. “La crisis llegó al entretenimiento: cómo impactó el 2018” Diario Ámbito Financiero. Diciembre 2018.

<https://www.ambito.com/la-crisis-llego-al-entretenimiento-como-impacto-el-2018-n5004941>

Devincenzi, Agustina. “La grieta es la principal causa por la que los argentinos se sienten discriminados” El Cronista. Noviembre de 2019.

<https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Efecto-grieta-el-70-de-los-argentinos-s-e-siente-discriminado-20191115-0001.html>

Elizalde, Luciano. “La grieta es un hecho cultural que desaparece ante temas concretos” Diario Perfil. Junio 2018.

<https://www.perfil.com/noticias/elobservador/la-grieta-es-un-hecho-cultural-que-desaparece-ante-temas-concretos.phtml>

Fioriti, Santiago. “ El negocio de la grieta” Diario Clarín. Agosto 2019.

www.clarin.com/politica/publicar-negocio-grieta-pacto-escrito-mauricio-macri-cristina-kirchner_0_JPcobO-pc.html

Habermas, Jürgen (1994). Historia y crítica de la opinión pública. Barcelona: Ediciones Gustavo Gili.

Indec. “Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Primer semestre de 2019” Condiciones de vida vol. 3 n° 13. Indec

https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_01_19422F5FC20A.pdf

Indec. “Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Segundo trimestre de 2019” Trabajo e ingresos vol. 3 n° 5. Indec

https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim19ED75D3E4D2.pdf

Indec. “Índice de precios al consumidor (IPC). Septiembre de 2019” Índices de precios vol. 3 n° 31. Indec

https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_10_19FB1348322D.pdf

La Nación. 2015. Cultura gratuita o paga, esa es la cuestión. Diciembre, 15.

<https://www.lanacion.com.ar/cultura/cultura-gratuita-o-paga-esa-es-la-cuestion-nid1854285>

Marzo Llorca, Rosa. “¿Cuál debería ser el papel de un Centro Cultural?” La cultura crítica. Agosto de 2014.

<https://gestionandolaculturacritica.wordpress.com/2014/08/25/cual-deberia-ser-el-papel-de-un-centro-cultural-cultura-con-c-mayuscula-o-cultura/>

Navarro Ceardi, Arturo. 2006. Cultura : ¿Quién paga? Gestión, infraestructura y audiencias en el modelo chileno de desarrollo cultural. Santiago de Chile: RIL Editores.

Novosel, Noelia. 2019. Trabajo final de la Maestría en Marketing y Comunicación. Plan de Marketing para el reposicionamiento del Museo de Arte Moderno de la Ciudad de Buenos Aires en un público joven, de entre 20 y 35 años. Universidad de San Andrés.

O'Keefe, Roger; Péron, Camille; Musayev, Tofiq; Ferrari, Gianluca. "Protección de los bienes culturales. Manual Militar" París, Francia: UNESCO
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000370507>

Oteiza Aravena, Rodrigo. "Tesis: ¿Qué es el bien cultural?" Universidad de Chile. Facultad de Artes Departamento de Teoría de las Artes.
http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/ar-oteiza_r/pdfAmont/ar-oteiza_r.pdf

Porter, Michael. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Special Issue on HBS Centennial. Harvard Business Review 86, no. 1, pp 78–93.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary. 2018. Principles of Marketing, 17th edition. Harlow, United Kingdom: Pearson Education.

Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación. 2013. Guía Nacional de Museos. 3° Edición. Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación. Diciembre 2013.
<https://web.archive.org/web/20160511011405/http://www.cultura.gob.ar/noticias/se-presenta-la-guia-nacional-de-museos/descargar/85/>

SINCA. Marzo 2017 "Coyuntura cultural. Gasto y empleo público cultural. Resultados 2017". SINCA. Ministerio de Educación , Cultura, Ciencia y Tecnología.
<https://www.sinca.gob.ar/VerNoticia.aspx?Id=48>

SINCA. 2017 "Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2017" SINCA. Ministerio de Educación , Cultura, Ciencia y Tecnología.
<https://www.sinca.gob.ar/Encuestas.aspx>

SINCA. 2017 "Los jóvenes y los consumos culturales". SINCA. Ministerio de Educación , Cultura, Ciencia y Tecnología.
<https://www.sinca.gob.ar/VerNoticia.aspx?Id=50>

Télam. 2019. Tristán Bauer: "Ningún argentino dejará de entrar a un museo por no poder pagar la entrada". Diciembre, 31.
<http://www.telam.com.ar/notas/201912/420432-tristan-bauer-entrevista.html>

Tiempo Argentino. 2018. Los museos siguen siendo gratuitos. Septiembre, 10.

<https://www.tiempoar.com.ar/nota/gratis-o-pagando-la-cuestion-de-los-museos-publicos>

UNESCO. 2005 "Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales" UNESCO.

https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000142919_spa

UNESCO. "Patrimonio" UNESCO.

<https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/cdis/Patrimonio.pdf>

UNESCO. 2017. "Textos fundamentales de la Convención de 2005 sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales". Francia: UNESCO

https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000260710_spa.page=15

Wortman, Ana; Correa, Eugenia; Mayer, Liliana; Quiña, Guillermo Martín; Romani, Matías; Saferstein, Ezequiel Andrés; Szpilbarg, Daniela; Torterola, Emiliano. 2015 "Consumos culturales en Buenos Aires : una aproximación a procesos sociales contemporáneos". Buenos Aires: Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/iigg-uba/20151015072933/dt73.pdf>

