

LA GESTIÓN, ORGANIZACIÓN Y PRODUCCIÓN DE EVENTOS CULTURALES

Un estudio de caso:

Festival Sónar: Music, Creativity & Technology (1994-2013)



Presentada por: Ana Gómez de Castro
Dirigida por: Dra. Gloria Campos García de Quevedo.
Dra. Ana M^a Rivas Machota

Facultad de Ciencias de la Comunicación

 UNIVERSIDAD
CAMILO JOSÉ CELA



Facultad de Ciencias de la Comunicación
Programa de Doctorado: Publicidad y Relaciones Públicas

TESIS DOCTORAL

La gestión, organización y producción de eventos culturales. Un
estudio de caso: Festival Sónar. Music, Creativity & Technology
(1994-2013)

Doctoranda: Ana Gómez de Castro

Dirigida por: Dra. D^a. Gloria Campos García de Quevedo.
Dra. D^a. Ana M^a Rivas Machota

Madrid, 2015

Dedicatoria

A Diego, por acompañarme durante este proceso y nacer durante la realización
de la misma.

A mis padres, por apoyarme, inculcarme y darme todo lo que soy.

A mi hermano y Mariluz, por su apoyo incondicional día tras día. Por dedicarme
tanto tiempo, ahora y siempre y ayudarme para que esto viera la luz.

A Víctor, mi compañero incondicional, por su inmensa paciencia y ayuda, y por
hacerme ver las cosas siempre desde el lado más optimista. Eres parte esencial de mí
día a día.

A toda mi familia, los que están y los que no, porque de todos ellos he
aprendido y me han enseñado a ser como soy.

Sin ellos, esto nunca hubiera sido posible.

Agradecimientos

A Gloria y Ana por enseñarme tanto, además de dirigirme esta tesis con paciencia y guiando mis pasos profesionales.

A mis compañeros de trabajo, Carlos, Juan Luis, Daniel, Jorge y Macarena por su apoyo perseverante y ayuda.

A toda la dirección del Festival Sónar, y en especial a Geo Taglietti, su ayuda ha sido una importante guía en este camino, facilitándome continuamente todos los datos que le solicitaba.

A Ignacio por convertirse en mi “guía” incondicional y por mostrarme su apoyo incesante junto a Meli y César.

A todos y cada uno de los entrevistados, por dedicarme su tiempo y aportarme información relevante para la consecución del trabajo.

A Susanna Blanco, jefa del Gabinete del Conseller de Cultura por su ayuda y predisposición.

A Pat Comunicaciones, porque su ayuda y apoyo ha sido esencial.

A Jozze, por interpretar perfectamente mis intenciones en la portada de esta tesis.

A todos mis amigos, Brookolers, Malcuriosas y demás, por apoyarme cada día y no permitir rendirme.

A todos los compañeros de ISPE y UCJC; y a todos los profesionales de eventos con los que he trabajado, porque de todos ellos he aprendido y aprendo cada día.

Sólo el que sabe es libre, y más libre el que más sabe... Sólo la cultura da libertad... No proclaméis la libertad de volar, sino dad alas; no la de pensar, sino dad pensamiento. La libertad que hay que dar al pueblo es la cultura. (Miguel de Unamuno)

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN / ABSTRACT	15
INTRODUCCIÓN E HIPÓTESIS	19
PRESENTACIÓN.....	23
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	31
JUSTIFICACIÓN E INTERÉS CIENTÍFICO	35
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	37
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS.....	39
METODOLOGÍA	41
ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	45
ESTADO DE LA CUESTIÓN	47
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	51
CAPÍTULO 1: LA CULTURA Y LAS INDUSTRIAS CULTURALES.....	53
1.1. La definición de cultura	57
1.2. Las industrias culturales	65
1.2.1. La economía de la cultura	65
1.2.2. La evolución del concepto: industrias culturales.....	70
1.2.3. Características de las industrias culturales.....	77
1.2.3.1. Valorización.....	79
1.2.3.2. Productividad	80
1.2.3.3. Riesgo editorial	82
1.2.4. Clasificación de las industrias culturales.....	83
1.2.5. Fases de las industrias culturales	87
1.3. El ecosistema y los agentes de la cultura	91
1.4. La cultura hoy. El caso español	95

CAPÍTULO 2: LOS EVENTOS	103
2.1. Definición teórica de evento.....	107
2.2. Clasificación.....	117
2.3. Agentes que participan en los eventos	123
2.4. La evolución del sector de los eventos. El caso español.....	127
CAPÍTULO 3: LOS EVENTOS CULTURALES.....	147
3.1. Conceptualización.....	151
3.2. Clasificación de eventos culturales.....	165
3.3. Fases de la planificación y organización de eventos culturales	169
3.3.1. Origen.....	170
3.3.2. Pre-proyecto.....	171
3.3.3. Gestión.....	178
3.3.4. La programación	180
3.3.5. La producción.....	181
3.3.6. La comunicación	186
3.3.7. La evaluación	188
CAPÍTULO 4: LOS FESTIVALES DE MÚSICA POPULAR	191
4.1. La industria musical	195
4.2. La música electrónica	205
4.3. Los festivales como concepto teórico y como producto cultural	211
4.4. Origen y desarrollo de los festivales de música.....	221
4.4.1. Origen de los festivales de música en España	228
4.5. Clasificación de los festivales de música popular.....	237
4.6. <i>Stakeholders</i> de los festivales de música	243
4.7. Audiencia de los festivales de música	249
4.8. Impacto de los festivales de música	253
4.9. Plan estratégico de los festivales de música	255

4.9.1.	Conceptualización del festival	256
4.9.2.	Modelo de gestión	256
4.9.3.	Planificación	258
4.9.4.	Recursos humanos	259
4.9.5.	Gestión presupuestaria	263
4.9.6.	Comunicación.....	269
4.9.7.	Marketing.....	272
4.10.	Organización de los festivales de música	279
4.10.1.	El proyecto	279
4.10.2.	Planificación	281
4.10.3.	Programación	282
4.10.4.	Control del presupuesto	282
4.10.5.	Aspectos legales	283
4.10.6.	Producción	286
4.10.7.	Evaluación.....	289
PARTE II: DISEÑO Y METODOLOGÍA.....		293
CAPÍTULO 5: PRESENTACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA		
METODOLOGÍA.....		295
5.1.	Planteamiento del problema	299
5.2.	Objetivos e interrogantes de la investigación	303
5.3.	Dimensiones de análisis	307
5.4.	Diseño de la investigación: introducción teórica y presentación del caso.....	313
5.5.	Instrumentos de recogida de datos e información.....	327
5.5.1.	La entrevista como opción metodológica.....	328
5.6.	La selección de la muestra: los entrevistados	333
5.6.1.	Los públicos de interés del festival Sónar	334
5.6.2.	El diseño de la entrevista	339
5.7.	Estrategias: análisis de datos	349

5.7.1. La técnica del análisis de contenido	350
5.7.2. Definición operativa del análisis cualitativo de respuestas abiertas	351
CAPÍTULO 6: DESARROLLO DE CASO	355
6.1. El Festival Sónar	358
6.2. Selección de ediciones del Festival Sónar	367
6.3. Las fases del Festival Sónar	389
6.3.1. Origen: la eclosión	391
6.3.2. Pre-proyecto.....	397
6.3.3. Gestión	398
6.3.3.1. Modelo de desarrollo	399
6.3.3.2. Titularidad y modelo organizativo	399
6.3.3.3. Patrocinadores y colaboradores	404
6.3.3.4. Estrategias	408
6.3.3.5. Gestión de entradas.....	410
6.3.3.6. Recursos humanos, proveedores y artistas.....	412
6.3.4. Programación: el concepto del festival	422
6.3.5. Producción	435
6.3.5.1. Preproducción	435
6.3.5.2. Producción	446
6.3.5.3. Post-producción	448
6.3.6. Comunicación: la internalización.....	451
6.3.6.1. Imagen	451
6.3.6.2. Comunicación	456
6.3.6.3. Medios colaboradores.....	459
6.3.6.4. Comunicación 2.0	461
6.3.7. Evaluación.....	465
PARTE III: ANÁLISIS Y CONCLUSIONES	467
CAPÍTULO 7: RESULTADOS OBTENIDOS.....	469
7.1. Primera dimensión de análisis: la evolución del Festival Sónar	475
7.2. La segunda dimensión de análisis: el pre-proyecto	481

7.3. La tercera dimensión de análisis: la gestión, del fax al correo electrónico.....	491
7.4. La cuarta dimensión de análisis: la programación.....	499
7.5. La quinta dimensión de análisis: la producción	505
7.6. Sexta dimensión de análisis: la comunicación.....	511
7.7. Séptima dimensión: Evaluación	517
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES GENERALES Y VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	519
8.1. Verificación de la hipótesis	523
8.2. Conclusiones generales.....	525
8.3. Futuras líneas de investigación	535
FUENTE DE CONSULTA	539
ÍNDICE DE FIGURAS	586
ANEXO 1: ENTREVISTAS	592
ANEXO 2: DOCUMENTACIÓN	749

RESUMEN / ABSTRACT

Título: “La gestión, organización y producción de eventos culturales. Un estudio de caso: Festival Sónar. *Music, Creativity and Technology*” (1994-2013).

Title: Management, organization and production of cultural events. A case study: Sonar Festival. *Music, Creativity and Technology* (1994-2013).

Palabras Clave: Eventos, cultura, industrias culturales, festival, gestión, música, tecnología.

Keywords: Events, culture, festival, culture industries, management, music, technology.

Resumen:

La presente tesis doctoral pretende realizar una revisión acerca de la situación actual de los eventos en España, centrándose en una de los tipos dentro del sector cultural que más se organizan habitualmente y con mayor impacto en los lugares de celebración, los festivales de música; y también conocer las principales fases organizativas que siguen para su consecución. De esta forma, se observa cómo los festivales de música se han convertido en un producto cultural que suscita un importante interés comercial convirtiéndose en una herramienta de reclamo para promotores y organizadores. Se realizará a través de un análisis cualitativo por un corpus constituido por el análisis de veinte de las primeras ediciones del prestigioso festival de música nacional, Sónar. *Music, Creativity & Technology*, y se enfatiza en las etapas de organización del evento como herramientas fundamentales para su

desarrollo: proyecto, gestión, programación, producción, comunicación y evaluación. Los resultados de la misma muestran que la aparición de las nuevas tecnologías se ha implementado en cada una de estas fases, facilitando ciertos *modus operandi*, pero nunca cambiándolas o sustituyéndolas.

ABSTRACT

The present thesis aims to review the current situation of events in Spain, focusing on one specific type within the cultural sector: music festivals. This cultural sector, especially when focusing on music festivals, is usually more organized and has more impact on the venues than other types. They present visible organizational phases that are being followed in order to achieve a flawless event. We can clearly see how music festivals have become a cultural product that raises important commercial interests and therefore becoming a highly demanded tool to promoters and organizers. The qualitative analysis was realized in the form of an analysis of the first twenty editions of the prestigious national festival, Sonar music. Music, Creativity and Technology emphasize the different stages of the event organization of which the following can be considered the key tools for its development: project management, programming, production, communication and evaluation. The results show that the new technologies that have been emerging have been implemented in each of these phases, providing a certain "modus operandi", but never changing or replacing any of them.



INTRODUCCIÓN E HIPOTESIS



El contenido de esta investigación se centra en el análisis de los eventos culturales, abordando en detalle la evolución del Festival Internacional de Música Avanzada y *New Media Art*, Festival Sónar, como caso de estudio en un periodo que abarca desde su primera celebración en el año 1994 hasta su vigésimo aniversario en 2013.

La doctoranda ha estado y está ligada profesionalmente con este tipo de eventos musicales, resultándole de gran interés el análisis de este festival en concreto como modelo organizativo a seguir, y porque ha desarrollado ciertos cambios a lo largo de sus veinte ediciones como consecuencia de la mayor visibilidad social de los festivales de música electrónica y el reconocimiento de los mismos, además de haberse convertido en un importante producto de consumo de la industria cultural y el entretenimiento. Este caso de estudio servirá como ejemplo organizativo de los eventos en el ámbito de los festivales de música, de los que apenas hay manuales metodológicos y menos, literatura académica o científica.

La exposición de este trabajo comienza con una primera parte introductoria en la que se plantea el contenido de la investigación, exponiendo la justificación de la misma, su delimitación temporal, objetivos, preguntas de investigación e hipótesis, metodología y estructura.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación pretende analizar la gestión, producción y organización de los eventos culturales dentro de la música a través de un estudio de caso como es el Festival Internacional de Música Avanzada y *New Media Art*, también conocido por Festival Sónar, que cuenta con una trayectoria de más de veinte años de celebración en la ciudad de Barcelona en los que se ha consolidado como uno de los festivales con más éxito en cuanto a organización, crítica y asistencia de espectadores de cuantos se celebran en nuestro país. De esta manera se pretende analizar cuál ha sido la evolución en todas estas ediciones que se lleva realizando, los principales cambios acaecidos desde el punto de vista de su organización, el llevar a cabo un análisis paralelo de la evolución de los espectáculos de música electrónica, entre otros puntos a llevar a cabo, mediante el análisis de caso comentado y a través de entrevistas a profesionales relacionados con la organización del evento y que se transcriben en el Anexo.

En la última década, la organización de eventos ha tomado un papel relevante dentro de la sociedad, siendo los eventos protagonistas de la emisión de mensajes con distintas funciones comunicativas y un formato de comunicación “en vivo” capaz de dar visibilidad a las instituciones, marcas y organizaciones, y de interrelacionar en un mismo escenario normalmente efímero, al emisor y al receptor para provocar una respuesta en el público asistente.

La necesidad de potenciar nuevos formatos de comunicación “en vivo” está favoreciendo que los eventos tengan un valor fundamental para instituciones y empresas a la hora de emitir cualquier tipo de mensaje. Esto mismo ocurre dentro del

sector cultural, la organización de eventos se ha convertido en la vía fundamental para la transmisión de valores a una sociedad que disfruta de los mismos durante su tiempo de ocio y entretenimiento, a la vez que enriquecer el acervo cultural.

El año 1992 fue decisivo dentro del sector de los eventos para España. La celebración de tres de los mayores eventos internacionales (Juegos de la XXV Olimpiada en Barcelona, Exposición Universal de Sevilla y Ciudad Europea de la Cultura en Madrid), no solo fue el mejor escaparate de cara al mundo del país como estado moderno en democracia, sino que transformó completamente el sector de eventos, tanto desde el punto de vista de organización como el de la producción.

Desde entonces, la evolución del sector de eventos durante las dos décadas siguientes fue muy notable, incrementándose paulatinamente el presupuesto de las partidas dedicadas a ellos en empresas e instituciones. Así, en 2009 los profesionales de esta industria consideraban que aproximadamente un 22% de los presupuestos de marketing estaban dirigidos a la organización de eventos (Grupo Eventoplus, 2010).

Sin embargo, a partir del año 2008, cuando dio comienzo lo que se denominó “La Gran Recesión”, todos los sectores se vieron afectados y las inversiones dentro de los departamentos de publicidad y marketing fueron descendiendo paulatinamente, viéndose perjudicado también el sector de los eventos.

En un reciente estudio realizado por la empresa Eventoplus, *Estudio de mercado 2014: El asistente toma el protagonismo*, se señala que a pesar de la grave crisis económica que ha azotado a España y Europa en los últimos seis años, se observa cierta estabilidad en la industria de los eventos y se pronostica por parte de las empresas organizadoras un crecimiento optimista en los próximos años. Todo esto

se debe a que dicho estudio intuye un importante cambio de tendencia debido a ciertos atisbos de mejora dentro de esta industria como consecuencia de la mejora económica nacional (aumento de turismo, incremento en la venta de automóviles o recuperación de valores de prima de riesgo a niveles del año 2006). Estos indicios anuncian mayor estabilidad económica que consecuentemente repercutirán positivamente en los presupuestos dedicados a la organización de eventos de las diferentes instituciones y empresas a nivel nacional.

Es importante también destacar el impacto económico del sector de la organización de estos eventos. El *Anuario de Estadísticas Culturales* del 2013 elaborado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte¹ ofrece información cuantitativa y cualitativa relevante del sector para el año 2012, donde se pueden destacar los siguientes titulares:

- El gasto medio por hogar en bienes y servicios culturales fue de 738,9 euros anuales (frente a los 828,3 del año anterior, lo que supone una disminución del 10,8%).
- Las visitas a museos superaron los 59 millones de visitas.
- El sector cultural da empleo a 457,6 mil personas, un 2,6% del empleo total en España. Estos datos resaltan la importancia de conocer cómo se gestionan, producen y organizan esta tipología de eventos.
- El 53,9% de los turistas que visitaron España lo hacían con algún fin cultural, lo que supone un incremento del 1,1% respecto al año anterior.

¹ Datos obtenidos a partir del Instituto de Estudios Turísticos. Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR) y Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR).

² Se trata de la Fundación Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad, organismo de carácter autónomo, en forma de fundación estatal que fue creada por el Consejo de Ministros

Teniendo en cuenta que la contribución total de la industria de viajes y turismo en España ascendió a 161.100 millones de euros en 2013 (15,7% del Producto Interior Bruto), los datos anteriores evidencian que el sector de la organización de eventos en España tiene una gran relevancia económica, porque es necesario potenciar la programación de eventos culturales dirigidos tanto a los habitantes del país como a los turistas que nos visitan.

En cuanto a la importancia del sector de los eventos dentro del ámbito académico se debe resaltar que la ANECA² aprobó en el año 2010 la oficialización de los estudios de Protocolo y Organización de Eventos por la Universidad Camilo José Cela, universidad pionera en apostar por esta formación, y que han acogido posteriormente otras universidades españolas (Universidad Miguel Hernández, Universidad Europea y Universidad Rey Juan Carlos). Estos estudios ofrecen una formación íntegra a los alumnos sobre esta industria, preparándolos para enfrentarse a la realidad laboral que demanda el entorno actual.

La realidad socio-cultural pone de manifiesto la necesidad de conocimientos empíricos y técnicos sobre el ámbito de la gestión y producción cultural. En la sociedad actual, el acceso a la cultura por parte de los ciudadanos es reconocido y sentido como un derecho. Ese sentimiento enraizado en la ciudadanía hace necesaria una especialización en los eventos culturales, a caballo entre el entretenimiento y la cultura, y que se dote de un estudio científico-práctico de la especialidad así como la formación de estudiantes, que bajo criterios de calidad, adquieran las habilidades

² Se trata de la Fundación Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad, organismo de carácter autónomo, en forma de fundación estatal que fue creada por el Consejo de Ministros del Gobierno de España el 19 de julio de 2002.

necesarias para poder llevar a cabo funciones de dirección, gestión y ejecución en políticas culturales tanto institucionales como empresariales.

El profesional que entra en este mundo necesita una formación integral, unida a los conocimientos instrumentales, para lograr una gestión eficaz. De esta forma, se hace necesaria una mayor especialización y competencia. Sin embargo, las investigaciones sobre el sector de los eventos son aún escasas y existe una importante demanda de investigaciones en los diferentes campos de la organización de eventos y, más concretamente, de los eventos culturales.

En los últimos años se ha producido un incremento notable de las manifestaciones culturales a través de la producción y de ejecución de eventos diseñados *ad hoc*. Esa proliferación de actos produce un efecto llamada, al ser capaces de llegar más y mejor a un número de ciudadanos – el MECD cifra que un 40% de los asistentes anuales a espectáculos en directo, según el Anuario de Estadísticas Culturales del 2014 – provoca que aumente la necesidad de producir nuevas manifestaciones culturales.

Los eventos, los actos públicos y privados, con mayor o menor afluencia de personas, se han convertido en grandes acontecimientos sociales. Los eventos culturales son parte troncal de la industria de la cultura y del ocio, y constituyen un importantísimo cauce de comunicación y difusión de proyectos y acciones culturales por parte de empresas e instituciones, con la finalidad de comercializar un producto cultural o bien crear una buena imagen y posicionamiento de marca o/y reputación en sus públicos y mercados a los que se dirige.

No puede tratarse todo este sector desde un punto de vista laboral únicamente. Debe verse en su faceta investigadora de nuevas tendencias, nuevos modos, nuevas prácticas de búsqueda, de innovación y de excelencia. Se trata de un sector que conjuga tres partes básicas, la sociedad, la industria y las instituciones. De ahí la necesidad de investigar y propiciar una enseñanza académica de calidad sobre el mismo.

El sector de la industria cultural y el entretenimiento supone altas contribuciones al Producto Interior Bruto de España. El Ministerio de Educación Cultura y Deporte declara una aportación de un 2.5% en actividades culturales y un 3.4% en actividades vinculadas a la propiedad intelectual.

Las empresas que se dedican al evento cultural, que afloran en España tras el mítico 1992 con los Juegos Olímpicos de Barcelona, la Exposición Universal de Sevilla y la Capitalidad Cultural de Madrid, destacan en reconocimientos internacionales. Esta internacionalización de los eventos que se producen ayuda a lograr una imagen positiva y posicionamiento de marcas, así como de marca país.

La sociedad demanda encontrar a personas capaces de gestionar un evento de estas características, que con rigor, profesionalidad, dedicación y capacidad, puedan llevar a cabo un proyecto de gran magnitud con las particularidades específicas que se requieren.

La cultura, en su amplio sentido – literatura, pintura, música,... – necesita de un profesional que sea capaz de conectar con el público para hacerlas llegar. Hoy en día, esto se logra mediante el evento cultural.

El profesional que entra en este mundo necesita una formación integral, unida a conocimientos instrumentales, para lograr una gestión eficaz. Se hace necesaria una mayor especialización y una mayor competencia. Por ello, se considera importante abordar, el análisis de la gestión, producción y organización de tipología de eventos, donde hay que tener en cuenta las particularidades de los mismos por tratarse de productos culturales que tienen como principal misión la transmisión de valores e identidades.

Los festivales musicales y los eventos culturales han experimentado un crecimiento a partir de la década de los 90, siendo éste exponencial año tras año (ya sean de carácter específico o multidisciplinar con actuaciones de artistas de diferentes ramas), por ello se ha escogido como estudio de caso en este trabajo de investigación a uno de los festivales con más éxito del panorama nacional y así conocer las diferentes etapas que hay que llevar a cabo para la organización de los mismos, el Festival Sónar.

La presente investigación analizará el sector de la industria cultural, y de forma específica de los festivales de música, con la intención de identificar la metodología de la organización de los eventos culturales, en concreto, los festivales de música popular, y de esta manera comprender la evolución que han sufrido los mismos en estas dos últimas décadas, donde la irrupción de las nuevas tecnologías y otros factores han marcado una importante transición desde el punto de vista organizativo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El objeto de esta investigación es conocer la organización de eventos en el ámbito de cultura, y de forma específica la organización de festivales de música, destacando las diferentes etapas necesarias para su promoción y realización (creación, gestión y organización) y analizando las características que hacen de esta tipología de eventos una herramienta importante de difusión, promoción y de distribución de la cultura.

La cultura es entendida como un conjunto de normas utilizadas que transmiten valores e identidades. De esta manera, se considera que los eventos culturales tienen una serie de peculiaridades a la hora de su organización y producción, que los diferencian del resto de eventos debido a que el mensaje que se pretende lanzar parte de un producto cultural. No se va a llevar a cabo un análisis del discurso de la cultura sino que se va a analizar la parte técnica del término entendido como producto cultural.

Con esta investigación se pretende, a partir de un estudio de caso, profundizar sobre la organización de un evento cultural e indagar sobre la evolución que ha experimentado en veinte de sus ediciones, teniendo en cuenta los importantes cambios en la evolución social y el impacto de las tecnologías audiovisuales y de comunicación. El evento elegido es el Festival de Música Avanzada Sónar que se lleva a cabo en la ciudad de Barcelona. La elección de dicho festival se debe, además de a la relevancia del mismo dentro del nuestro marco geográfico, a que en él se engloban diferentes manifestaciones artísticas creando un gran evento cultural en sí mismo que parte de un festival de música. Además, en el año 2013, el festival cumplió su

vigésima edición, lo que permite estudiar y analizar la evolución de esta tipología de eventos a través de este caso de objeto de investigación.

Para llevar a cabo dicha investigación se ha delimitado el campo de estudio dentro de dos ámbitos diferentes:

- a) La organización integral de los eventos culturales como herramienta de difusión y promoción de la cultura.
- b) La elección de un estudio de caso que permitirá entender las funciones y peculiaridades en la organización de esta tipología de eventos y cada una de las características que lo definen.

Parece pertinente como primer paso a cada uno de los aspectos de esta investigación, hacer un primer análisis desde el punto de vista organizativo de un festival de música para, en futuras investigaciones, adentrarse en cada una de las etapas necesarias para la ejecución integral de estos eventos.

Como señala Carlos Fuente (2005) los actos culturales están promovidos por cualquier organismo cuyo objetivo sea desarrollar o dar a conocer alguna actividad de índole cultural, y dentro de esta tipología gira el tema de la investigación en el que se va a centrar este trabajo. Para ello, se partirá desde la conceptualización de la cultura y de los eventos, continuando por la organización de los mismos y la de los eventos culturales, y en particular de los festivales de música. Se concretará el campo de estudio con el análisis de caso de un evento cultural: Festival Sónar.

Cuando se habla de eventos culturales, se entiende que éstos desempeñan la importante función de ofrecer a la sociedad un espacio de expresión donde se están

transmitiendo valores y tradiciones, y cada uno de ellos está unido a la vida cultural de esa sociedad, encontrando una justificación que va ligada al éxito del mensaje comunicacional que desempeña.

A partir de la propuesta expuesta, y con el estudio de la actividad cultural de esta tipología de eventos musicales, se observó la necesidad de encaminar esta investigación hacia el estudio de la organización de los festivales de música, por tratarse de un tipo de evento en auge no sólo en España, sino también en todo el mundo. Así, bajo el título “La organización, planificación y producción de eventos culturales. Un estudio de caso: Festival Internacional de Música Avanzada (1994-2013)”, el trabajo de investigación de la doctorada se centra en analizar la organización y evolución de este festival en concreto, donde se estudiará con detenimiento los cambios llevados a cabo desde sus inicios hasta su última edición, dentro del campo de estudio seleccionado, y donde se podrán extrapolar las diferentes conclusiones a otros tipos de eventos culturales, cuya organización, planificación y producción sea similar.

JUSTIFICACIÓN E INTERÉS CIENTÍFICO

El estudio de la organización de eventos culturales y más concretamente, el de festivales de música, es muy joven en España. Las publicaciones académicas encontradas son escasas y la literatura académica y líneas de investigación que se relacionan con esta tipología de eventos giran, en la mayoría de los casos, en el estudio del impacto económico y/o turístico, el impacto de la marca de un país, o se centran en procedimientos o manuales de organización (esto es en el ámbito de la producción editorial anglosajona), si bien existen pocas referencias científicas al respecto. También son relevantes los estudios que en esta última década se están llevando a cabo de los eventos como importante herramienta de comunicación y de *marketing*.

Se plantea la necesidad de ahondar en el análisis de la organización de los eventos culturales y, en particular, de los festivales de música, manifestaciones que están teniendo un éxito importante de consumo tanto a nivel internacional como nacional.

De esta forma, se presenta este trabajo con la finalidad de mostrar el estudio de eventos desde la perspectiva cultural, analizando las diferentes etapas que conllevan su realización y ahondando en la evolución que han experimentado con la aparición de las nuevas tecnologías.

La exposición de las diferentes etapas organizativas del festival y la descripción de la evolución de éstas, constituyen una importante fuente de consulta para nuevas investigaciones y puede servir como contenidos para las guías docentes o manuales de consulta en el ámbito de los estudios reglados de la organización de eventos que

contemplan distintas universidades. Además, los alumnos de estudios de grado y postgrado en Protocolo y Organización de Eventos necesitan un importante número de referencias bibliográficas que ayuden a la comprensión de sus diferentes asignaturas. Materias como Dirección y Producción de Eventos Culturales o Producción de Eventos pueden complementarse con la lectura de dicha investigación.

El desarrollo de esta tipología de eventos culturales puede resultar de utilidad para muchos agentes sociales y más en la actualidad, conociendo el interés de la sociedad por los festivales de música popular: desde público, medios de comunicación, promotores u otros interesados en su organización. Aglutinar toda la información relativa a estos puede servir como reflejo de la complejidad de la organización de un evento de estas características, incluyendo a la propia organización del festival, interesada en las conclusiones que pueda aportar este tipo de trabajos de investigación.

Además de todo lo citado, la justificación por parte de la doctoranda parte de un interés personal por la temática elegida, con un afán de adentrarse en el conocimiento íntegro de esta tipología de eventos y su evolución en el tiempo que abarca este estudio, y el interés por complementar dentro de su actividad docente nuevas vías de investigación que aporten a la misma más conocimientos dentro de esta rama de la Comunicación.

En conclusión, el interés de esta investigación queda latente desde diferentes puntos de vista que invitaron en su día a la doctoranda a adentrarse en el mundo de la investigación y conocer, en términos generales, los aspectos a tener en cuenta a la hora de organizar un evento cultural.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez expuesta la línea de trabajo que guía la presente investigación, es necesario aclarar cuáles son los objetivos a seguir por la misma. El objetivo principal que se plantea es:

- Analizar, de modo general, la gestión, producción y organización de los eventos culturales, en concreto de un festival de música.

Se plantea marcar unas líneas generales de las etapas de la organización de un evento cultural, para ir poco a poco adentrándose en cada una de ellas con mayor dedicación. En este sentido, la investigación esboza tener en cuenta varias peculiaridades que definen a los productos culturales, que teniendo en cuenta junto a la misión del evento cultural, definirían las principales etapas a la hora de organizar un evento cultural.

Por otro lado, se plantean una serie de objetivos específicos que ayudarán al desarrollo de la investigación para llevar a cabo el análisis detallado que se hará de esta tipología de eventos:

- Conocer el contexto conceptual de los festivales de música en la actualidad.
- Identificar las etapas organizativas de un festival a través de un caso de estudio.
- Estudiar, identificar y relacionar las diferentes novedades tecnológicas que se han ido aplicando a la organización de los festivales de música.

- Conocer el origen y evolución de las etapas de organización que han llevado a cabo de los festivales de música
- Identificar cuáles son los principales cambios que se han desarrollado en la organización de festivales de música.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS

Una vez expuestos los objetivos, se plantea la redacción de las preguntas de investigación y las hipótesis derivadas de estos y cuya finalidad ha dado pistas sobre el método a emplear.

Esta investigación ha surgido de la elaboración de una pregunta en términos generales que determinará el comienzo de la misma para la recapitulación de información y la consecución de unos resultados a partir del análisis exhaustivo de un estudio de caso. La pregunta de investigación es:

¿Cómo se gestionan, producen y organizan los festivales de música?

A partir de esta cuestión aparecen otras como:

- ¿Cómo se organizan los festivales de música?
- ¿Qué etapas se llevan a cabo para la creación de un festival de música?
- ¿Se ha visto modificado el modelo de los festivales como consecuencia de su propia evolución?
- ¿Los avances tecnológicos han modificado la forma organizar y ejecutar los festivales de música?

Estas preguntas son el planteamiento inicial de esta investigación y resultarán claves para la consecución de los objetivos planteados. A partir de ellas se ha planteado la formulación de la siguiente hipótesis:

“La organización de festivales como es el caso del Sónar precisa implementar estrategias de planificación y producción anteriores y posteriores a la celebración del festival. Estas herramientas estratégicas utilizadas para la organización de estos actos no se han visto modificadas, pero han variado las formas de ejecución en cuanto han intervenido las nuevas tecnologías y la propia conceptualización del proyecto, en relación a la mercantilización”.

Esta hipótesis plantea que existen una serie de novedades que se han introducido en la ejecución de cualquier evento cultural y su marco contextual o modelo inicial pero, sin embargo, esto no ha supuesto modificaciones reseñables en su planificación, organización y producción que siguen la tendencia tradicional. De esta forma, la experiencia cultural que se intenta transmitir se lleva a cabo con técnicas más vanguardistas y adaptadas a nuevas tecnologías y conceptos, pero el modelo organizativo y sus etapas son similares a pesar de estos cambios y novedades.

METODOLOGÍA

Los objetivos planteados en la presente investigación se han abordado a través de una metodología que combina la revisión bibliográfica, el análisis de caso y un trabajo de campo basado en entrevistas a los actores de los principales grupos de interés en relación con el objeto de estudio. De esta forma se plantea el desarrollo de diferentes ideas:

- Las técnicas utilizadas a la hora de planificar, organizar y producir un evento cultural.
- La evolución de dichas técnicas a lo largo de los veinte años de un festival que suponen consecuencias a la hora de ejecutar el mensaje comunicativo que se desea.
- El conocimiento de las nuevas tecnologías de la comunicación que son utilizadas y que difieren de las tradicionales.

Dentro de este apartado es de interés conocer cuáles son las herramientas utilizadas para el desarrollo y resolución del problema de investigación. Como ya planteó Durkheim (1897), los hechos o fenómenos sociales han de considerarse como “cosas” que ejercen una influencia externa sobre las personas. De esta premisa se entiende que el análisis que se va a llevar a cabo es necesario desde el punto de vista del conocimiento, basándose en las apreciaciones y acciones relevantes de diferentes sujetos sociales.

Como plantearon los autores Wimmer y Dominick (1996, p. 28), “el enfoque que cada investigador elija dependerá de los objetivos y la finalidad última, así como

de los recursos necesarios”. De esta forma, los autores Taylor y Bodgan (1992) definen la metodología cómo la forma de enfocar los problemas y la forma en que se buscan respuestas a estos mismos.

El punto de partida de la investigación da comienzo con la identificación del problema y las preguntas de investigación, partiendo de unas problemáticas sustantivas. Sandoval (1996) la define como:

aquella que emerge del análisis concreto de un sector de la realidad social o cultural tal cual ella se manifiesta en la práctica y no a partir de conceptualizaciones previas realizadas desde alguna de las disciplinas ocupadas del estudio de lo humano. En tal sentido, la selección de los tópicos de investigación y la conceptualización de los mismos sólo puede hacerse a través del contacto directo con una manifestación concreta de una realidad humana, social o cultural. (p.115)

Dentro del marco de la investigación cualitativa, estas preguntas tienen su fundamento en la indagación lógica de las diferentes realidades, por lo que se plantea un pensamiento dirigido hacia el descubrimiento. Por tanto, el inicio de la investigación partirá de una idea acerca de la temática y los posibles problemas de interés que le rodean.

Hay que resaltar la importancia de la utilización de uno de los elementos básicos de la investigación, el mapeo, o lo que las culturas anglosajonas denominan *mapping*. Sandoval (1996) lo define como:

la verdadera intención es poder lograr un acercamiento a la realidad social o cultural objeto de estudio, donde se tengan claramente identificados los actores o participantes, los eventos y situaciones en los que interactúan dichos actores, las variaciones de tiempo y lugar de las acciones que estos desarrollan; en fin, un cuadro completo de los rasgos más relevantes de la situación o fenómeno objeto de análisis. (p.119)

El marco metodológico se estructura en diferentes capítulos. En el primero se hace una descripción de la metodología de investigación utilizada para el caso de estudio seleccionado y la presentación del mismo, donde se han utilizado diferentes herramientas, que se han considerado relevantes, desde fuentes primarias a secundarias: el análisis de contenido, los fundamentos teóricos y entrevistas en profundidad con grupos de interés relacionados con la organización, son las herramientas utilizadas, como base para la puesta en marcha de un proceso de triangulación de la información.

Como se indica anteriormente, esto se ha llevado a cabo a partir de un análisis de caso. Robert Yin (1985, p. 23) define este método como una indagación empírica que “investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real de existencia, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y en los cuales existen múltiples fuentes de evidencia que pueden usarse”. El caso de estudio de este trabajo parte de la investigación de una organización.

- **Fundamentación teórica**

Se trata de la revisión y análisis de la literatura existente. Esta etapa va en paralelo con la recolección de datos y primeros análisis. Para ello, ha sido necesario la consulta de un amplio volumen de referencias académicas: textos, artículos, comunicaciones, entre otros, relacionadas con la cultura, los eventos, los eventos culturales y los festivales de música y que han sido expuestos en la bibliografía de la misma. Con esta exploración bibliográfica se pretende plasmar una guía teórica que sirva de marco conceptual para la resolución de los problemas planteados.

▪ **Entrevista en profundidad**

Se llevará a cabo el encuentro con diferentes miembros de la organización y con otros actores relacionados con la misma durante el proceso de la investigación para la recolección de datos de interés.

La investigación está compuesta por entrevistas individuales en profundidad a miembros de la organización del festival y otros miembros de diferentes grupos de interés dentro de la organización. Son entrevistas semiestructuradas, de tal forma que se irán enriqueciendo avanzado el encuentro con los diferentes agentes, tanto internos como externos, a los que se ha entrevistado.

Además de todo esto, la organización ha facilitado un importe número de documentos relativos con la organización que la doctorada ha analizado y expuesto en el desarrollo de la investigación.

Todas estas herramientas utilizadas permitirán la recolección de datos suficiente para llevar a cabo la investigación y la refutación o confirmación de la hipótesis.

ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

La estructura del presente trabajo de investigación está segmentada en cuatro partes diferenciadas.

- Primera parte: Introducción. Consiste en la presentación del objeto de la investigación, las preguntas de investigación, el planteamiento de la hipótesis, los objetivos que se pretenden conseguir, la metodología utilizada, y ésta, la estructura.
- Segunda parte: Marco teórico. En esta parte se realiza la revisión bibliográfica a través de diferentes documentos y donde se crea una guía conceptual de lo que se desarrollará más adelante. Se considera un apartado de gran interés ya que en él se exponen la conceptualización de los principales términos de la investigación, además de clarificar el contexto donde se desarrolla la misma. Este apartado parte de un concepto global como es la cultura, adentrándose a través de los eventos, los eventos culturales y, por último, los festivales. Se compone de los siguientes apartados:
 - La cultura y las industrias culturales.
 - Los eventos.
 - Los eventos culturales.
 - Los festivales de música popular.

- Tercera parte: Estudio de caso. El Festival Sónar (1994-2013). La tercera parte es la investigación, el desarrollo del estudio de caso seleccionado. En esta parte se analizará el Festival Sónar de Barcelona a través de diferentes herramientas que ayudarán a la recolección de los datos necesarios para el desarrollo de la investigación planteada. Donde además irán incluidos los resultados de la investigación.
- Cuarta parte: Conclusiones. En la última parte del trabajo se presentan, por un lado, las conclusiones obtenidas a partir del horizonte problemático expuesto en la investigación y, finalmente, se verificará la hipótesis de partida. Por otro lado, se esbozan unas futuras líneas de investigación que la consecución de este trabajo han desvelado.

ESTADO DE LA CUESTIÓN

Tal y como se ha expuesto en el inicio de esta tesis doctoral, este trabajo se desarrolla en el contexto de los eventos culturales en general, y los festivales de música en particular. Desde esta perspectiva, nos interesa conocer los precedentes existentes en relación a la investigación desarrollado sobre la organización y producción de los festivales de música desde las diferentes perspectivas desde las que se ha abordado su estudio.

En este sentido, las investigaciones precursoras han sido desarrolladas desde dos enfoques diferenciales. En primer lugar, aquel que estudia los festivales de música desde la gestión de los eventos culturales y del entretenimiento, y encontramos el mayor referente en p la Universidad de Barcelona y el grupo de investigación encabezado por los directores Lluís Bonet, Montserrat Pareja y Anna Villarroya: “Análisis de la economía, los mercados y las organizaciones culturales”. Desde este grupo de investigación se ha realizado una importante tesis doctoral por parte de Tino Carreño (2014): “Festivales y crisis: Análisis de las estrategias de gestión financiera y laboral y efectos de la recesión económica” la cual analizado la repercusión económica de este tipología de eventos y el impacto de la crisis económica sobre los mismos. Otros estudios expuestos dentro de este línea de investigación son: “Análisis económico del sector de las artes escénicas en España” (2008) por Lluís Bonet, Jaume Colomer, Xavier Cubeles, Albert de Gregorio, Rafael Herrera y Toni Tarrida o “Selection and management of human resources in Catalan festivals” (2010) por Lluís Bonet y Tino Carreño. También alguna de la bibliografía relevante parten de autores como Bonet (2011), Schargorodsky (2011), Colbert y Cuadrado (2010) Colombo y

Roselló (2008). Todos ellos describen estos eventos desde el punto de vista de la gestión cultural y las particularidades que suscitan como productos culturales.

El segundo enfoque desde el que se han elaborado investigaciones precedentes a este trabajo, parte del enfoque del *management* de los eventos, es decir las técnicas de dirección y gestión de los eventos en general, como importantes herramientas de comunicación. Autores como Getz (1991, 1993, 1998, 1999, 2000, 2002, 2005, 2008, 2012), Goldblatt (1990, 1997, 2000) o Allen (2005, 2009) a nivel internacional. Desde este enfoque se analiza el punto de partida de los eventos y todas las necesidades a tener en cuenta para la consecución de los mismos, desde el punto de vista de la dirección y organización, teniendo en cuenta al público al que se dirigen.

Esta tesis doctoral articula ambos enfoques, para aplicarlo a la organización de festivales como eventos culturales. Como novedad el presente trabajo pretende presentar el estudio de la organización y producción de esta tipología de eventos de esta forma resulta un trabajo de investigación novedoso dentro de este campo de investigación. Por ello, una vez desarrollado el análisis bibliográfico de la investigación precedente, se considera relevante tener en cuenta nuevas dimensiones de análisis que aporten estudios a otros campos diferentes. Así, los enfoques desarrollados en este trabajo parten del proyecto, la gestión, la programación, la producción y la comunicación de los festivales de música, llegando así al objeto estudio planteado.

PARTE I

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

I

CAPÍTULO 1

LA CULTURA Y LAS INDUSTRIAS CULTURALES

1

CAPÍTULO 1: LA CULTURA Y LAS INDUSTRIAS CULTURALES

Se inicia este primer capítulo con lo que se será el desarrollo del marco teórico de esta tesis doctoral, en el cual se analiza la bibliografía relativa al ámbito de estudio de este trabajo, en concreto se dará comienzo con el análisis del concepto de cultura, y las industrias culturales, para en los siguientes capítulos analizar la organización de eventos de forma global y los culturales en particular y culminar con los festivales de música popular.

1.1. La definición de cultura

En el primer apartado de este capítulo es necesario conocer el significado de cultura y la complejidad de su definición, puesto que este término está relacionado con la tipología de eventos objeto de estudio de esta tesis; parece por tanto relevante, realizar una aproximación al concepto de cultura a partir de la cual posicionarse.

Para comprender la concepción de cultura es necesario remontarse a su origen. La palabra cultura proviene del latín, *cultura*, relacionada con la formación y la educación. Cultura es el abstracto de *colere* que significa: habitar, proteger y honrar. Cuando se habla de cultivar se refiere al acto de hacer producir el campo de forma programática, de tal manera que la producción responda a las necesidades humanas. También se entiende en el sentido de sembrar una persona, a la cual se le reconocen los méritos, de ahí que se diga la expresión de una persona “cultivada”. De esta manera, la cultura pasó del verbo al sustantivo y tomó el significado de cultivo.

Según indica Martínez García (1996) si se indaga acerca del término a través de los diferentes diccionarios se puede observar tres apreciaciones: la primera de ellas anota que el término apareció bastante tarde, el segundo que las definiciones que se encuentran sobre el mismo son muy dispares y por último, que los diccionarios no pueden abarcar todas las actuaciones que surgen del término cultura. La definición de “cultivar” el único término común en los diferentes diccionarios.

Prueba de la complejidad que supone la definición de cultura es la obra de Kroeber y Kluckhohn (1952), en la cual se incluyen más de ciento cincuenta definiciones. Para resolver esta diversidad, los autores tomaron todas las

características que recogía la Antropología Cultural Americana en ese momento y a partir de estas características formularon la siguiente definición:

La cultura consiste en pautas de comportamiento, explícitas o implícitas, adquiridas y transmitidas mediante símbolos y constituye el patrimonio singularizador de los grupos humanos, incluida su plasmación en objetos; el núcleo esencial de la cultura son las ideas tradicionales (es decir, históricamente generadas y seleccionadas) y, especialmente, los valores vinculados a ellas; los sistemas de culturas, pueden ser considerados, por una parte, como productos de la acción, y por otra, como elementos condicionantes de la acción futura). (p.283)

Igualmente se evidencia la dificultad de definir el término cultura en el estudio realizado por la UNESCO (Gronow, 1979) donde se obtienen más de 300 definiciones distintas de cultura desde variadas perspectivas.

Unas concepciones identifican la cultura como una situación de la mente, con un rasgo personal, [...] otras con prácticas culturales [...], otras tratan los rasgos diferenciales o específicos de las culturas nacionales, otras vinculan cultura con estado de civilización y los medios de cultura que lo simbolizan. (p.101-103)

La cultura se ha relacionado siempre con las diferentes clases que existen en la sociedad. Ya Bourdieu (1988a) hizo una teoría sobre la diferenciación de las clases sociales, en la que indicaba que las ofertas artísticas estaban diseñadas para una clase social específica y aceptada por ésta, lo que conllevaba establecer la pertenencia a una clase social determinada, es decir, en la época clásica se determinaba una diferenciación de las clases sociales a partir de la cultura que se consumía. Se refiere a la clase popular y a la clase de élite, trazando unas fronteras imposibles de cruzar, destacando en primer lugar sus diferencias antes que sus propios contenidos. Bourdieu (1991) en su obra *La distinción* explicaba que la cultura

siempre se manifestaba como un útil instrumento que se concebía para diferenciar las clases y también para salvaguardarlas.

En un primer momento, el concepto se entendía como algo cambiante. Bauman lo denomina como “un instrumento de navegación para guiar la evolución social hacia una condición humana universal” (p.43). Las corrientes de la Ilustración evocaban que el término se relacionaba con un “rayo de luz”³ que pasaba un filtro para “iluminar” a toda la sociedad. Esa división social de la que hablaba Bourdieu (1988b), caracterizaba a la cultura en dos grupos sociales, los educadores (muy escasos) y los sujetos que debían ser educados. Así, se llega a la siguiente clasificación social: aquellos que poseían el conocimiento y los incultos. La Ilustración concedía a la cultura el poder de construcción de un Estado, otorgándole las herramientas necesarias (la formación) para salvaguardar la seguridad del mismo.

Cada día aumentaba más el grupo social popular y con ella la idea de “la ilustración al pueblo” a través de los educadores, una conversión de la sociedad que permitía la estabilidad del Estado. Es importante destacar el sentimiento contradictorio de los individuos que se postulaba en esta época, por un lado una continua necesidad de creación, crecimiento y transformación, pero al mismo tiempo un sentimiento de constante amenaza de destrucción sobre todo lo que se posee. Bauman (2013) afirma: “el nombre de cultura fue asignado [...] como una serie de tentativas cuyo objeto era educar y refinar sus costumbres para mejorar así la sociedad y conducir al pueblo” (p.13). Este significado que se le atribuyó al término fue desapareciendo paulatinamente, al tiempo que iba evolucionando la sociedad. Bauman (2013) lo

³ Metáfora se hacía del “rayo de luz” utilizada como “iluminación” en relación al Siglo de las Luces.

denomina: “modernidad líquida: ya que ninguna de las etapas consecutivas de la vida social puede mantener su forma durante un tiempo prolongado” (p.23). En este sentido, se relaciona el término con la libertad individual de elección, es decir, “no se habla de normas, se habla de propuestas. No es la conservación de la nación, sino una demanda de cambio continuo” (p.25).

Es necesario hablar en este punto del relativismo cultural, que indica que es necesario comprender nuestras culturas para poder asimilar las demás, y así entender que el resto de culturas son igual de legítimas que las de uno mismo, desapareciendo la concepción elitista del Siglo de las Luces.

Las implicaciones de la cultura dentro del ámbito de la organización de eventos son muy variadas: conceptuales, políticas, en el ámbito de la gestión, de la organización, entre otras; siempre teniendo en cuenta el punto de vista de los valores. El profesional de la organización de eventos debe manejar las diferentes concepciones del término y ser capaz de comprender e interpretar los debates en torno a otros ámbitos más abstractos. Para ello, hay que tener en cuenta la acepción que se añade desde la perspectiva sociológica, para comprender su relación con la producción cultural. Bourdieu (1988a) expone: “la cultura es el campo de producción y consumo de bienes simbólicos” (p.161). Se trata, por tanto, de una concepción multidimensional del término. Como apunta Giner (1996): “el hecho cultural es originado, creado y transformado en una sociedad mediante tres procesos sociales claramente interdependientes, pero también claramente distinguibles entre ellos: la innovación, la comunicación y la dominación” (p.21).

La introducción de la cultura a la producción industrializada, la ha transformado en producto que llega no solo al individuo, sino a la masa. Si en la época clásica eran

solo unos pocos los privilegiados que podían acceder a ella, ahora en la época moderna se reconvierte para llegar al mayor número de ciudadanos posibles. Antes de la unión de la cultura y la economía, la primera era utilizada como un accesorio adicional, al que se suscribían las personas que gozaban de ciertas libertades, mientras que ahora existe una democratización de la cultura que los estados se preocupan por promocionar. Así, la cultura ha comenzado a tomar fuerza dentro del sector económico, como importante herramienta de producción de riquezas y consecuentemente, a entender que la cultura es un bien más que puede venderse y comprarse. Por tanto, su valoración se puede hacer por la calidad del mismo, aunque esto se hace más complejo de estimar que para cualquier otro bien, ya que para lo que unos puede ser una excelente obra de arte, para otros puede tratarse de lo contrario. En este sentido se puede determinar que Williams (1981, p.11) observa dos concepciones básicas en el propio término: la primera materialista, como producto obtenido de un orden social global, y otra idealista, relacionado con el espíritu que crea un modo de vida.

Zallo (1988) señala que “la cultura va más allá de las propias ideologías para ser la consecuencia, en un modo de producción dado, de los procesos sociales de la acción y producción cultural” (p.24). Así, la cultura es explorada desde la perspectiva sociológica observando los diferentes agentes o instituciones culturales, y desde la perspectiva económica al mismo tiempo, analizando las formas de la evolución cultural en relación a los modos de producción.

Bauman (2013) expone un tipo de cultura que es entendida y creada como un mero almacén de bienes de consumo, donde se desechan todas aquellas normas rigurosas y admitiendo cierta permisibilidad de distinciones a la hora de su creación y

producción; siempre relacionada con la libertad en los mercados. Esta tipología está más relacionada con el tipo de cultura que se consume hoy en día y que ha determinado la proliferación de bienes culturales, en algunas ocasiones con un valor cuestionable, y que ya no tiene un fin educador, sino más relacionado con el entretenimiento, dicho de otro modo, “la cultura de la modernidad líquida ya no tiene un populacho que ilustrar e ennoblecer, sino clientes que seducir” (Bauman, 2013, p.45).

Con las definiciones expuestas de los diferentes autores, se trata de alcanzar una comprensión de lo que la cultura ha supuesto para la sociedad, siendo fruto de un importante declive por la comercialización de la misma. Se ha expuesto la pérdida de la naturaleza originaria del término que se trataba de una transmisión de valores a través de una fuente infinita de recursos, que suponían una fabricación continuada de bienes y servicios que consecuentemente perdían su valor. Esta propia evolución de la cultura, ha hecho de ella una fuente inagotable de necesidades.

El término de cultura que interesa en la presente investigación, es aquel relacionado con lo que conllevan los eventos culturales, siendo este concepto el relativo a la creación y adquisición de conocimientos que conforman los valores de cada individuo. En ocasiones, se traslada una concepción errónea de los eventos culturales, relacionándolo tan solo con conceptos como ocio y entretenimiento. Sin embargo, los eventos culturales trasladan una serie de mensajes comunicativos en vivo, donde se transmiten valores, que dentro del plano cultural, van mucho más allá del valor económico. De esta forma, se crea un lazo importante de unión con el receptor que caracteriza al concepto cultura. Esos valores transferidos puede tener una acepción estética, espiritual, social o de cualquier otro tipo; es aquí el papel

determinante del organizador de eventos para tenerlos en cuenta como un pilar fundamental del discurso sobre el que se cimenta este tipo de eventos. Se entiende así que la cultura, en todas sus concepciones, es el engranaje de todo evento cultural, transmitiendo y fortaleciendo una identidad cultural. No obstante, es necesario advertir que la cultura ha traspasado lo meramente formativo para mutarse en la actualidad en espectáculo y consumo que permite vivir experiencias al tiempo que el individuo se “cultiva”.

1.2. Las industrias culturales

En el desarrollo del apartado anterior se ha observado la complejidad de unificar todas las concepciones del término cultura que se han manejado a lo largo de la historia. Tras su conceptualización, ahora se debe adentrar en lo que la economía de la cultura ha supuesto para la sociedad y la consecuente aparición de las industrias culturales.

1.2.1. La economía de la cultura

La economía de la cultura abarca un campo de investigación relativamente reciente que tiene un área de análisis específico al dotar a sus productos de ciertas particularidades. No es de extrañar que la economía de la cultura lleve desde unas décadas suscitando gran interés dentro del ámbito académico y científico, así como el institucional, dado que se ha posicionado como una de las que más empleo genera y consecuentemente, una gran oportunidad de desarrollo económico.

Esto se ha visto reflejado en la publicación reciente de un importante número de manuales, investigaciones y estudios que analizan estos datos y las consecuencias en la sociedad. Este el caso de las estadísticas elaborada por el Ministerio de Cultura , Educación y Deporte, *Anuario de Estadísticas Culturales (2013)*, que investigan ciertos informes relativos a la cultura. Como indica Ruiz (1997), esta proliferación de estudios es consecuencia del cambio de paradigma que se ha llevado a cabo dentro de la sociedad, a partir del cual se ha desarrollado un cambio en la escala de valores de los individuos, donde se da prioridad a los valores relacionados con el ocio y el entretenimiento, tomando estas actividades como parte importante de su tiempo.

Otra de las consecuencias latentes de esta proliferación de los productos culturales derivada de su importante identificación y de una sustancial carga simbólica, todo ello fruto de la llegada de la globalización.

Como indica Zallo (2009):

En una “economía de la cultura” cabe una matriz general que, partiendo de lo productivo y valorizador, incluya en la exposición los elementos relativos a demandas en competencia, instituciones y usos sociales; es decir una economía en interacción del conjunto de su cadena de valor y de su ciclo reproductivo. (p.3)

De esta manera se expone el importante valor de los diferentes agentes que rodean a la economía de la cultura y que se expondrá a lo largo de la investigación.

En la definición expuesta por Zallo (2009), hay que tener en cuenta que los bienes culturales a los que se hace alusión dentro de esta economía tienen una triple característica: suponen un esfuerzo intelectual o creativo, poseen una gran carga simbólica y representan belleza. Además, todos ellos suelen implicar un valor de propiedad intelectual.

Estas características van a ser las que difieran a la economía de la cultura de cualquier otra economía, y le van a otorgar una doble significación al valor que se le confiere: uno cultural y otro económico, ambos muy complejos de computar. Además, este significado está relacionado con la producción de bienes culturales, pero también por la satisfacción de las necesidades de los individuos.

Hay que resaltar que tras el análisis de esta economía, se reconoce una segmentación que hace que los productos culturales que la conforman tengan como

característica su carácter cultural e industrial, pero que además difieren en sus formas de producción, estandarización o difusión y también en sus prácticas y usos.

Así Herrero (2009) enumera tres actividades relacionadas con esta disciplina: industrias culturales, artes escénicas y el patrimonio cultural. En el caso de las industrias culturales se hace alusión a aquellos bienes culturales derivados de la mercantilización de obras culturales reproducibles, las artes escénicas y musicales son aquellos espectáculos en directo que se agotan un vez representados; y el patrimonio cultural hace alusión a los recursos irrepetibles.

	Actividades	Temas de interés particular	
Economía de la cultura	Artes escénicas	Asistencia, participación	Características socioeconómicas de los asistentes. Efecto de los precios, renta y bienes sustitutivos
		Condiciones de producción	<i>El dilema económico: “brecha de ingresos”, el incremento de los costes asociados al rezago en la productividad</i>
	Artes visuales	Demanda de artes por razones estéticas y demanda como activo o instrumento financiero	<i>Subasta y precios de las obras de arte</i>
	Patrimonio histórico	Valoración, conservación	<i>La valoración contingente, economía de los museos, festivales culturales Choice Experiments</i>
	Industrias culturales	Organización industrial, localización, <i>cluster</i> , distrito cultural	Economía del libro, Economía del Cine, ciudades del arte Distritos culturales
Economía creativa	Política cultural	Financiación de las actividades artísticas y culturales	Los primeros argumentos para justificar la financiación pública: la enfermedad de los costes; el arte como bien público; el arte como bien de mérito
			El arte y la cultura como generador de empleo y riqueza: estudios de impacto económico de la cultura
Economía creativa	Industrias creativas	La cultura como factor de innovación	Publicidad, diseño gráfico, diseño de modas, arquitectura, videojuegos, <i>software</i>
	Creatividad	Innovación, productividad, crecimiento económico	<i>Lugares de alta densidad cultural estimulan la creatividad que se refleja en mayor innovación, mayor actividad empresarial y mayor crecimiento económico</i>

Figura 1: Ámbitos de la economía de la cultura

Fuente: Elaboración propia a partir de Palma y Aguado (2010).

Palma y Aguado (2010) exponen una tabla donde se plasman todos los ámbitos de la economía de la cultura. En ella se observa cómo se diferencia en dos grupos: economía de la cultura y economía creativa. Dentro de la primera, economía de la cultura, exponen cinco ámbitos: el primero son las artes escénicas, la cultura viva y la experiencia cultura, todas ellas son consumidas en el mismo momento que son producidas. El segundo ámbito sería las artes visuales, sobre la que Aguado (2010) señala: “por sus características es posible diferenciar la demanda por razones

estéticas y su demanda como activo financiero” (2010, p.112). El tercer ámbito sería representado por el patrimonio cultural, que tienen unas características especiales, entre las que destaca la sostenibilidad. En el cuarto están las industrias culturales que confieren: “la mercantilización de las obras culturales reproducibles” (Herrero, 2009, p.39). En el último ámbito estaría la política cultural, donde se resalta el papel del Estado con respecto a la cultura. En la segunda columna aparecen los temas de interés y el análisis económico. Dentro de la economía creativa, incluyen las industrias creativas y la creatividad, entendida como: “fuente de ideas para promover el surgimiento de nuevos negocios y sectores producidos” (Aguado, 2009, p.114). De esta manera, se entiende con un doble sentido: actividad económica y fuente de innovación (Pratt, 2004). Así Aguado afirma (2009): “El sector creativo de la economía está integrado por las empresas vinculadas a la investigación y desarrollo, al diseño arquitectónico, al diseño gráfico, al diseño de moda, al software y a los servicios de programación y a la publicidad” (p.114).

De esta forma, se observa la proliferación de ámbitos donde la economía de la cultura toma protagonismo y donde su desarrollo ha sido determinante para la aparición de la industria cultural. Rey (2009) apunta distintas variables por la que la cultura ha sufrido un importante desarrollo socioeconómico y que resultarán los principales hitos del desarrollo de las industrias culturales. En primer lugar, expone el importante impacto de estas industrias a nivel mundial en las economías de los países, por otro lado habla de la articulación con el desarrollo social y económico del entorno donde se dan. El autor destaca también la importante adaptación en las estrategias de otros mercados y la integración en procesos de responsabilidad social, y, por último, se refiere a que la creación de cultura impulsa el desarrollo socioeconómico.

Las industrias culturales será el objeto teórico que se desarrollará a continuación.

1.2.2. La evolución del concepto: industrias culturales.

El origen del término industria cultural se remonta a la época de la Escuela de Frankfurt, donde se originó un importante cambio en el entendimiento de la producción y del lugar social de la cultura. Cabe destacar que el principal cambio experimentado en la segunda mitad del siglo XX vino dado por dos factores que fueron determinantes en la aparición del término, por un lado, en lo relativo a la expansión de la cultura de forma generalizada a toda la sociedad, dando lugar a lo que se denominó la cultura de masas y, por otro lado, la aplicación de nuevas rutinas de trabajo dentro de la producción cultural.

Dos autores acuñaron el término dentro de la corriente científica que postulaban la Escuela de Frankfurt: Adorno y Horkheimer (1997); ambos utilizaron el término industrias culturales (*okulturindustrie*) por primera vez en su obra: *Dialéctica del Iluminismo*. De esta forma se aludía de forma precursora a la evolución de las sociedades avanzadas, al tiempo que los autores criticaban las consecuencias de una cultura estandarizada, que no se rige por normas estéticas, sino por razones mercantiles. Los autores no estaban de acuerdo con esta forma de producir los bienes culturales, surgida como consecuencia de una demanda masiva por parte de la sociedad, a la que se le había creado una necesidad injustificada de consumir productos culturales, imponiéndose de esta manera unos patrones de consumo y comportamiento. Ambos autores criticaban las formas de producir los bienes culturales, no solo referidas a su cantidad, sino también en relación a la calidad,

realizadas de esta forma como consecuencia de una masiva demanda por parte de una sociedad ansiosa de consumir productos culturales. En esta misma línea, Adorno y Horkheimer (1997) afirmaban:

Los estándares habrían surgido en un comienzo de las necesidades de los consumidores: de ahí que fueran aceptados sin oposición. Y, en realidad, es en el círculo de manipulación y de necesidad que la refuerza donde la unidad del sistema se afianza cada vez más. Pero en todo ello se silencia que el terreno sobre el que la técnica adquiere poder sobre la sociedad es el poder de los económicamente más fuertes sobre la sociedad. (p.166)

Lo acaecido en relación al consumo masivo de cultura fue una industrialización de los productos culturales que trajo consigo una importante expansión por todo el mundo, pero con mayor acogida en los países con industrias más liberales. Se observaba que su instauración se realizaba en paralelo con la evolución de los propios países. Igualmente, tuvo una mayor penetración en las sociedades tecnológicas, convirtiéndose en un importante motor de la sociedad y dando a los medios de comunicación un papel relevante dentro de dicha industria donde se relacionan e interactúan entre sí.

Para Adorno y Horkheimer (1997) el proceso de industrialización viene dado por una degradación de la cultura al tratar de sucumbir toda esa demanda existente para entretener a la sociedad. Esa estandarización ha sido llevada a cabo, en parte, como se ha indicado anteriormente, por el papel relevante que toman los medios de comunicación, los cuales crean mensajes homogéneos y unidireccionales que llegaban a toda la sociedad por igual.

Ambos autores denominan a la industria cultural como un “sistema de caos cultural”, en el que los productos culturales se crean o “fabrican” bajo procesos

industrializados de producción. De este modo la sociedad queda fragmentada en dos grupos: los productores y los consumidores. La técnica utilizada por esta industria es la producción en serie y la homogeneización de los productos. Existe una importante complejidad a la hora de intentar diferenciar unos productos culturales de otros y se tornan prácticamente imposibles de clasificar. Este cambio de paradigma sufrido en la producción de bienes culturales, trae como consecuencia la pérdida de sus características originales de particularidad y novedoso, convirtiendo a los bienes culturales en puras réplicas unas de otras.

Tras los pensamientos originados y trasladados por la Escuela de Frankfurt y de autores como Adorno y Horkheimer, el concepto industria cultural queda olvidado por unas décadas ante el desamparo que el término llevaba consigo, y arrastra a la cultura hacia un pesimismo continuo. Fue en la década de los setenta cuando este significado fue rescatado por un grupo de autores franceses, entre los que se encabeza Raymond Williams (1965). La primera consecuencia que trajo la resurrección del término fue la pluralización del mismo, pasando de su designación en singular a “industrias culturales”. Esta caracterización vino dada para diferenciar las distintas actividades dentro de la propia industria. De esta forma, se podían, en cierta manera agrupar, con el fin pragmático de conocer su funcionamiento económico dentro de la cultura. Así, se puede hablar del cine, música, edición de libros, prensa, radio, televisión, entre otras; señalándose las principales diferencias entre las diferentes actividades (Miège, Huet, Ion, Lefebvre & Peron, 1978).

Esta nueva interpretación del término fue reflejada en la obra *Capitalisme et industries culturelles* de Miège, Huet, Ion, Lefebvre y Peron (1978), desde la *Université Stendhal de Grenoble*. Estos autores conformaban el *Groupe de Recherche sur les*

Enjeux de la Communication (GRESEC) dirigido por Miège, el cual se convirtió en una importante herramienta difusora de esta nueva interpretación de las industrias culturales. Miège, junto a Patrice Flichy, fueron los dos principales protagonistas de esta difusión que recorrió el mundo y que empezó a tener adeptos en países como Canadá o España, en diferentes grupos de investigación. Sus objetivos intentan plasmar principalmente dos ideas: por un lado, que la cultura y la comunicación no se rigen por las normas económicas y, por otro lado, identificar las peculiaridades de los procesos de mercantilización e industrialización de diferentes sectores de producción que pueden y deben ser distinguidos (Lacroix & Tremblay, 1997, p.43).

Hay que resaltar, como se ha citado con anterioridad, que tras el análisis exhaustivo de esta industria, se reconoce una segmentación dentro de la industria cultural, que hace que los productos culturales que la conforman tengan como característica su carácter cultural e industrial, pero que además difieren en sus formas de producción, estandarización o difusión y también en sus prácticas y usos.

El uso del término cultural tenía dos significados: primero, más que las referencias a la Escuela de Frankfurt a un modelo muy general de la economía capitalista como un todo, enfatizaba –influenciado por la economía de la información– las características especiales de la estructura económica y sus dinámicas de producción, distribución y consumo simbólico. Segundo, hacía referencia a los procesos de concentración vertical y horizontal y a la formación de conglomerados que generaban de modo creciente, un sector económico unificado a escala global. (Garnham, 2011, p.28)

Esta nueva interpretación fue expuesta de la siguiente manera:

Sería vano, buscar la unidad de las diferentes producciones culturales, al nivel de la constitución de una rama o de un conjunto de ramas relativamente homogéneas... la determinación de la pertenencia a una rama, está definida a partir de la unidad del proceso de trabajo, está claro que esta unidad no existe aquí. Además el campo de la

producción cultural, se caracteriza por la coexistencia de relaciones de producción de naturaleza diferente: la producción artesanal convive con la producción capitalista más concentrada. (Huet *et al.*, 1978, p.23)

No se puede olvidar que las industrias culturales acarrean dos concepciones negativas en sí mismas, la primera su carácter mercantilista, que a pesar de ser promovidas por agentes culturales al final su intención es el beneficio económico; y la segunda que se trataría de la saturación mediática ante la que están los sujetos, la sociedad. A partir de estas apreciaciones negativas se plantea desde la UNESCO la necesidad de crear nuevas formas políticas culturales, sin tener en cuenta aquellas formas de la cultura relacionadas con un alto nivel adquisitivo o de poder. Como resultado se da a conocer en marzo de 1972, el *Informe de la Conferencia de Helsinki* donde se indica la nueva concepción de la cultura que se convierte en accesible para toda la ciudadanía, en la que se resalta, a su vez, cómo el progreso técnico ha permitido crear nuevas necesidades culturales.

Que la cultura no es ya sólo una acumulación de obras y de conocimientos que una minoría selecta produce, recoge y conserva para ponerlos al alcance de todos, o que un pueblo rico en pasado y patrimonio ofrece a otros como un modelo que les había privado su historia; que la cultura no se limita al acceso a las obras de arte y a las humanidades, sino que es al mismo tiempo adquisición de conocimientos, exigencia de un modo de vida y necesidad de comunicación [...]; que no es una esfera que conviene todavía democratizar, sino que se ha convertido en una democracia que es necesario poner en marcha. (Unesco, 1972, p.22)

A partir de las ideas expuestas, se puede afirmar que es en esta década en la que se empieza a utilizar habitualmente el término “industrias culturales”. Prueba de ello, es la documentación oficial de la UNESCO, en la que se entiende de manera natural las Industrias Culturales, dentro del Consejo de Europa, como la libre

circulación de información y comunicación. Consecutivamente, con la normalización del término y también gracias a otras investigaciones que surgieron de esta proliferación del concepto, se planteó la creación de un programa que pudiera esclarecer la definición de dicho concepto y asimismo, dar a conocer el papel de los países industrializados respecto a las citadas industrias (UNESCO, 1979a, p.35-36).

Es importante resaltar que las industrias culturales se caracterizan por la estructura económica que la conforman y las distintas dinámicas que se llevan a cabo dentro del sector. De esta manera, hay que tener en cuenta la concentración y permeabilidad de las mismas, que han sido influenciadas por los distintos avances tecnológicos que se han ido dando con la propia evolución de la sociedad. Es inexorable el afirmar que este desarrollo ha ido incorporando ciertos matices al término. La globalización ha sido uno de ellos, generando el término industria cultural global, como consecuencia de la conexión mundial de todas las industrias, creando la capacidad de generar un producto cultural en cualquier parte del mundo. A día de hoy, se debe de hablar también de la industria cultural 2.0, fruto de la aparición de las nuevas herramientas de comunicación como es el caso de las redes sociales. Estos nuevos mecanismos han cambiado totalmente el paradigma de esta industria, creando nuevos formatos capaces de transmitir valores de una manera más eficaz y dando fruto a nuevos conceptos como es la colaboración, que busca rescindir los altos costes de producción de esta industria.

No se puede pasar por el alto, las aportaciones de Bustamante (1988, 2003, 2004) y Zallo (1988, 1992, 2007, 2008) quienes analizan la incipiente aparición de las tecnologías y su repercusión en los diferentes sectores y la consecuencia de los contenidos que éstas crean. Algunos autores como Girad (1983) defienden la noción

de libre circulación que plantea el Consejo de Europa y de esta forma reclaman una necesidad de segmentación de las industrias culturales. Autores como Albert Breton (1982) defienden la perspectiva económica neoliberal, protegiendo las diferentes industrias culturales y el interés por los productos culturales simplemente porque son productos para investigar desde su demanda (Breton, 1982, p.46).

Según Ramón Zallo (1988, p.26) las industrias culturales se entienden como “un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo, con una función de reproducción ideológica y social”. Según la UNESCO “existe una industria cultural cuando los bienes y servicios se producen, reproducen y conservan según criterios industriales, es decir, en serie y aplicando una estrategia de tipo económico, en vez de perseguir una finalidad de desarrollo cultural” (citado en Prieto, 2001, p.209).

La propia evolución del término ha remarcado la importancia de generar contenidos culturales de manera igualitaria a nivel mundial, de tal forma que estos bienes culturales implementen al desarrollo de la ciudadanía y transfieran una serie de valores que les ayuden a vivir en sociedad. Aquí es donde los eventos toman el protagonismo, ya que van a ser las herramientas difusoras de este tipo de contenidos.

Son varias las consecuencias que ha conllevado la aparición de las industrias culturales. Por un lado, el importante cambio sufrido por la sociedad y su relación con la cultura y, por otro lado, la irrupción de las nuevas innovaciones tecnológicas, fruto de la industrialización. Estas cuestiones se verán reflejadas en el desarrollo de esta investigación, a través del caso de estudio de elegido.

En esta investigación se prestará gran importancia a esta evolución de las industrias culturales teniendo en cuenta que la cultura es comunicación al igual que los eventos y al revés, por lo que no se debe olvidar los avances que se están dando continuamente y en la que todos los sujetos están implicados. De esta forma, se traslada de nuevo la idea de que el término cultura ha estado sujeto continuamente a polémicas y diversas acepciones que hacen del mismo un término complejo de conceptualizar. Sin embargo, es innegable la necesidad de su comprensión para el desarrollo de la investigación que se está realizando.

1.2.3. Características de las industrias culturales

Como ya se ha visto en el anterior apartado, las industrias culturales aparecen como consecuencia de varios acontecimientos que permiten caracterizar a las mismas y sobre todo plasmar que su éxito viene dado por la posibilidad de reproducir el producto cultural de una forma mecánica, convirtiendo un prototipo que nace de la creatividad de un autor en algo que se reproduce en serie y que es concebido para ser consumido en masa.

Zallo (1988) describe las características de las industrias culturales en tres puntos:

En primer lugar, el concepto de industria remite a una forma de producción constituida como elemento sustancial y, por lo tanto, excluyente de otras formas culturales y comunicaciones. En segundo lugar esa noción se refiere a una parcela de la cultura y la comunicación cuyos contenidos y formas, por un lado, son parte de los sistemas de ideas y valores de una sociedad. Y por otro, son generados industrialmente, ya sea en forma de producción material o inmaterial (bienes o servicios) cristalizados en mercancías culturales, es decir, en producciones intercambiables en el mercado y que valorizan capitales y reproducen relaciones sociales. (p.25)

El elemento diferenciador que reúnen las industrias culturales, permiten tener una producción industrial que está orientada a dos consumos distintos, el social y el económico. Sin embargo, según Zallo (1988) se debe dejar fuera de ellas a aquellas de “arte de caballete” (p.22), refiriéndose a las formas artísticas que forman parte de la economía de la cultura y la comunicación pero que no se reproducen a escala, como puede ser la pintura, el teatro, la escultura o la danza.

Desde el comienzo de esta investigación se ha denominado a las industrias culturales como productoras de cultura estandarizada, las cuales nacen con la intención de ser consumida y que crea una importante fórmula de éxito que garantiza su rentabilidad. En coherencia con esta idea se aprecian las siguientes características de los productos culturales: serialidad y repetición, producción en masa y creaciones idénticas.

Cuando se habla de serialidad se entiende esa creación lineal, en sucesión. Zallo (1988, p.27) afirma que la literatura de la economía francesa, entre los que destacan Palloix, Aujac, Lorenzi, Garrouste (Toledano, 1978, p.149) utilizan el concepto de “hilera” para determinar la producción de las industrias culturales: “integración vertical de actividades articuladas de atrás hacia delante en el sistema productivo, reforzado por una articulación horizontal de actividades y servicios”⁴. La organización en hileras permitía una respuesta importante ante la crisis que estaba surgiendo, de manera que les era posible una eficacia interna (conseguir un lugar privilegiado de acumulación) y una eficacia externa (ampliación de la acumulación

⁴ Véase J. Toledano, “A propos des filières industrielles” en Revue D’Economie Industrielle, nº 6, 4º.

general del sistema a través de la elevación de la productividad y de la oferta de bienes de consumo) (Zallo, 1988, p.28).

Es importante resaltar que las industrias culturales poseen una lógica propia respecto a su valoración como consecuencia de que la comunicación es un sector muy complejo de cuantificar. Millán (1993) afirma: “los métodos de valoración tradicionalmente empleados por los Sistemas de Cuentas se basan en una interpretación ortodoxa de la teoría del valor, como sinónimo de mercado, sin embargo, estos dos conceptos no son siempre coincidentes” (p.56). Esto pasaría en menor medida con las industrias culturales, ya que sus productos son intangibles, por lo que su valorización se complejiza.

La Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE)⁵ permite identificar el peso de cada una de las industrias, no obstante, en ocasiones algunas de ellas son medidas con la misma lógica que otras o incluso actividades de una misma industria son medidas con lógicas distintas, por lo que no se puede dar una plena fiabilidad a esta clasificación. Fernández Quijada (2007) cita que existen tres valores principales que aparecieron en la era digital por las que se podrían caracterizar: valorización, productividad y el riesgo editorial.

1.2.3.1. Valorización

Cuando se refiere a su valorización, se relaciona siempre con el valor simbólico que poseen estos bienes culturales. Es decir, un valor económico que es estimado una vez puesto en el mercado y un valor social que es más complejo de medir, aunque se

⁵ Organismo que permite la clasificación y agrupación de las unidades productoras según la actividad que ejercen de cara a la elaboración de estadísticas.

puede hacer una valoración. Esto ocurrirá con los festivales de música, se conocerá el precio que tiene una vez se exponga en el mercado, sin embargo la satisfacción del público sobre el mismo, será más compleja de medir aunque se podrá tener una valoración aproximada una vez se haya realizado. También, se entiende las industrias culturales son productos de altos costes, su creación y reproducción es cara y a esto se debe añadir, como ocurre en el caso de los festivales, la creatividad eleva su precio, no siempre se pueden crear los mismos productos. Sin embargo, estos altos costes no repercuten en el precio final, deben mantenerse dentro de unos márgenes, ya que, de lo contrario, su distribución no llegaría a públicos masivos.

Lacroix y Tremblay (1997) indican que estos productos son de demanda elástica, ya que no dependen exclusivamente del bien, sino también del tiempo y disponibilidad económica del usuario final. Además, de la gran incertidumbre que conllevan por ese valor simbólico que poseen.

1.2.3.2. Productividad

Otra de las características que se debe tener en cuenta es su productividad y dentro de esta hay que citar la ley de Baumol⁶(1967), donde la aparición de la tecnología hace aumentar sus costes de producción, mientras que otras industrias que son menos vinculadas con los cambios tecnológicos siguen teniendo un mismo coste, produciendo en las industrias culturales un aumento considerable de su coste mientras que el resto de la economía sigue igual. Por ejemplo, se puede indicar que los costes laborales dentro de las artes escénicas aumentan debido a que los salarios aumentan

⁶ William Baumol era un economista británico que explicó las causas de la pérdida de mercado del sector industrial respecto al sector de servicios y formuló su ley de desindustrialización a finales del siglo XIX. Baumol y Bowen la citan en su obra: *Performing Arts: The Economic Dilema*.

en este sector, al igual que en resto de la economía, mientras que su productividad es constante. En cualquier caso, esta ley tuvo muchas críticas aunque supuso la base para la economía del arte.

En relación a este punto, es interesante explicar la proliferación de los festivales que se está produciendo a nivel internacional, objeto de estudio de esta investigación. Desde la parte de la demanda, con el paso de los años ha ido aumentando considerablemente el valor de los ingresos en la sociedad que repercute directamente en el disfrute personal, aumentando así el consumo de cultura. Sin embargo, el tiempo de dedicación a éstas es normalmente alta, cosa que no ocurre con los festivales que además se celebran mayoritariamente en épocas estivales como el verano para la captación de turistas y permitiendo la asistencia de un importante número de personas. También el coste individual de asistencia ha ido disminuyendo en relación con el gasto de otras actividades. Todo esto justifica un mayor interés por la combinación del turismo y asistencia a festivales, motivado en las vacaciones de verano y conociendo de antemano unas fechas libres para su disfrute. A esto se debe sumar la influencia importante que están teniendo las empresas patrocinadoras con importantes campañas de captación, y también la industria discográfica que aprovecha estos eventos para la presentación de nuevos discos de grandes artistas. Desde el lado de la oferta, hay que indicar factores como los costes de producción, que en algunos casos son menores que los de una producción en un lugar cerrado, además los contratos del personal son por ese servicio exclusivamente, disminuyendo los costes respecto a los de otros bienes culturales que precisan de personal fijo. Además, las restricciones que se tienen en los festivales respecto a la administración son menores que en otros casos, hay que tener en cuenta que parte de la producción se puede aprovechar de salas o espacios que en verano están en desuso.

Todas estas cuestiones explicarían que los festivales podrían combatir el mal de costes de Baumol, sin embargo cuanto mayor importancia y mayor definición tenga su estructura, menor será su capacidad de sacar partido a los costes y al aumento de productividad laboral y, por tanto, implicaría el efecto negativo que William Baumol advirtió.

Retomando la característica de la productividad de las industrias culturales, hay que decir que aunque el coste del producto creativo cumple la ley de Baumol, sí que hay que pensar en otras fases del proceso que se han visto favorecidas por la aparición de las nuevas tecnologías. Como es en el caso de algunos bienes culturales que se producen digitalmente, reproduciendo el de otros analógicos con costes mucho más elevados o también el de su distribución digital, eliminando otros costes de soportes.

Richieri (1994) indica que la producción de bienes culturales es mucho más rígida, acentuada además por la alta incertidumbre de aceptación del consumidor, ya que se trata de un trabajo no mecanizado, por lo que su producción no aumenta, suponiendo un gran esfuerzo en su fase de creación y distribución, donde se concentra su esfuerzo para la consecución de creatividad y reducción de costes.

1.2.3.3. Riesgo editorial

Otra de las características de las industrias culturales se trata del riesgo editorial. Este apartado se expone de forma muy general ya que no es objeto de esta investigación, sin embargo se considera muy relevante y de interés para futuras líneas de investigación.

Se entiende que las industrias culturales tienen un alto riesgo editorial debido al desconocimiento del producto hasta el momento que es consumido, ya que cada producto es distinto y con experiencias diferentes. Lo que se crea son nuevas estrategias que permitan reducir el riesgo editorial como son la programación, técnicas de fidelización de audiencia, como de marketing, entre otras. Esto produce una renovación constante de la oferta.

Otras de las características de las industrias culturales es la internacionalización que permite su comercialización y distribución en cualquier parte del mundo, apareciendo así lo que se denominó globalización.

1.2.4. Clasificación de las industrias culturales

A la hora de establecer una clasificación de las industrias culturales se puede atender a diversos criterios. De esta forma, Zallo (1988) propone una clasificación de la industria desde la visión de la producción basada en los siguientes aspectos:

- a. Nivel de integración del trabajo cultural en la industria, teniendo en cuenta que la edición engloba distintos modos de producción y diversas rutinas de trabajo.
- b. Tratar de determinar el principio dominante (autonomía, cooperación, especialización, etcétera) que ordena el proceso de trabajo. Así, se podrían clasificar de manera que se asimilen a principios históricos del capital en la ordenación del trabajo y también según la tecnología utilizada. La introducción del trabajo intelectual es cada vez más

instaurado dentro del sistema de máquinas, unas veces se combinan y en otras ocasiones están por sí solos.

- c. La aparición de las cinco fases básicas: creación, edición - producción, reproducción - fabricación, distribución y comercialización. Se puede señalar que el dominio del capital en cada una de las fases es distinto.
- d. La distinción entre las actividades de representación (propia de espectáculo), de edición y de emisión. Esta distinción parte tanto de la naturaleza del producto como a la creación del producto cultural fruto de la combinación de tecnología, trabajo, capital y práctica social de masas.

Zallo (1988) afirma que esta clasificación es limitada para algunas de las industrias culturales más complejas. Por ejemplo, es el caso de la publicidad, cuyo modo de expresión es de carácter meramente instrumental. Lo mismo ocurriría con el diseño industrial u otras que se escapan a las lógicas propuestas.

Otra clasificación de las industrias culturales proviene de Lacroix y Tremblay (1997) que argumentan un doble significado a partir del conocimiento de lógica:

- las condiciones estructurales que definen los parámetros de acción de los actores en un sector determinado en un momento histórico dado.
- Las formas institucionales dominantes asumidas por la mercantilización e industrialización de la cultura en un momento histórico concreto, resultado de la articulación de las funciones de producción, programación o publicación y difusión o distribución. (p.53)

La segunda acepción está más en relación con el resultado que surge de la primera acepción y es quizás, la más utilizada dentro de los enfoques que se dan a las industrias culturales. De esta manera se puede entender:

el conjunto en constante evolución de las actividades de producción y de intercambios culturales sometidas a las reglas de la comercialización, donde las técnicas de producción industrial son más o menos desarrolladas, pero donde el trabajo se organiza cada vez más bajo el modelo capitalista de una doble separación entre el productor y su producto, entre las tareas de creación y de ejecución. De ese doble proceso de separación resulta una pérdida creciente del control de los trabajadores sobre el producto de su actividad. (Tremblay 1990, p.44)

El autor que clasificó a las industrias culturales fue Patrice Flichy (1980) que diferenció entre dos tipos de productos culturales: la mercancía cultura y la cultura de aluvión. En el primer caso hace referencia a todos a todos los productos editados en unidades, mientras que el segundo, como el propio término indica, se diferencia por su puesta en el mercado a través de técnicas de difusión, con un cambio continuo del producto debido a su naturaleza de flujo de continuidad.

Por otro lado, el autor francés Miège (2011), director del grupo GRESEC de investigación en comunicación, en su artículo *“Théorie des industries culturelles: des remises en cause mais des spécificités persistantes et des modalités qui s’adaptent aux enjeux contemporains”* incluye aportaciones para la clasificación de las industrias culturales:

- a. Lógica de edición de mercancías culturales: en los que se incluye en mismo tipo de productos editoriales que anteriormente había diferenciado Flichy (1980).

- b. Lógica de producción en flujo: incluye los productos a los que se hizo referencia en el anterior apartado, denominados como cultura de aluvión.
- c. Lógica de información escrita: se determina como independiente ya que combina las características de las dos anteriores.
- d. Lógica de producción de programas informáticos: categoría emergente.
- e. Lógica de la retransmisión de espectáculos en vivo: aquí se ven el proceso de industrialización en auge de las formas tradicionales de cultura.

Estas dos últimas lógicas, según los autores, muestran inestabilidad y la tercera se trataría de una especial por la combinación entre ambas, por lo tanto se muestran los dos modelos genéricos, el de edición y la producción.

Después de observar la clasificación hecha por diferentes autores, se plantea una clasificación que parte del tipo de producto, el proceso productivo y su uso social, que aunque en ocasiones plantean unos límites más confusos, se pueden plantear la siguiente:

- Televisión y radio (en todas sus formas).
- Industria cinematográfica
- Industria musical
- Edición impresa o digital
- Videojuegos

- Publicidad: como generadora de contenidos simbólicos, aunque a veces independiente como generadora de capital para el resto de industrias culturales (Zallo, 1998).

De esta manera se entiende cómo la clasificación de las industrias culturales ha navegado hacia diferentes intereses dependiendo del autor que la realizara. Sin embargo, todas ellas destacan las características principales de las mismas: creatividad, propiedad intelectual, significado simbólico, valor de uso y métodos de producción (Galloway & Dunlop, 2006), cuyo peso varía también dependiendo de la circunstancia económica, de la corriente de estudio, como se ha dicho antes, o de la organización que proponga la clasificación.

1.2.5. Fases de las industrias culturales

Como se ha expresado anteriormente, las industrias culturales abarcan a las mercancías que se generan de manera industrial y estandarizada. Ya no se habla, por tanto, de un proceso creativo, sino de un proceso productivo al que se le presupone una secuencialización propia de la producción en cadena y consumo masivo. De esta forma, los bienes culturales se crean a partir a las siguientes fases: creación, edición - producción, reproducción - fabricación, distribución y comercialización.

Una de sus principales características es el consumo masivo que se hace de las mismas. Al igual que sucede con la comunicación en vivo, lo que se plantea es la creación de un producto que es lanzado de manera masiva a una sociedad que cumple una serie de características y que va a estar predispuesta al consumo de dicho producto aunque no le sea necesario. Cada una de sus fases tiene una serie de características:

- La creación responde al proceso que da origen a los productos culturales y la realización de prototipos. Un momento importante en esta fase es la llegada de la era digital, la cual permite que se creen nuevos actores que produzcan una mayor difusión.
- La edición-producción: se trata de la selección de las creaciones, adecuada según la línea editorial de la empresa que realiza la financiación del bien cultural. Aquí es donde comienza a adquirir el valor propio del bien. Es importante entender que la institución o empresa que se va hacer cargo del producto económicamente va a determinar este con unas características definitorias. Es decir, si por ejemplo la marca Red Bull va a patrocinar dicho producto, su visibilidad hacia el público va a cambiar que si es exclusivamente una institución pública la que se encarga de él.
- Empaquetamiento-reproducción: una vez creado y editado, se reproduce y se realizan las copias previstas. Con la llegada de la época digital, estos procesos se han abaratado en gran medida, muchos agentes han desaparecido del camino y llegan de manera más rápida al consumidor final. De esta manera, la competencia ha aumentado en gran medida, debido a esa reducción de costes y una mejora en el precio final.
- La distribución: el producto cultural se lleva a los lugares de exhibición o venta. Es vital conocer el mercado y las técnicas de promoción y marketing, así como saber gestionar el almacenaje de los stocks.
- La comercialización: fase final en la que se oferta el bien cultural al consumidor. Hay de destacar las diferentes técnicas que serán

determinantes para la venta o muestra del producto. Esta etapa será fundamental para la supervivencia del producto cultural. Son muchas las técnicas utilizadas a día de hoy, debido a una alta competencia y una cada vez más compleja forma de llegar a los públicos finales.

Hopenhayn (2005) señala sobre las industrias culturales: “están inmersas en todos los procesos cotidianos; a través de ella se autodibuja a la sociedad, se generan procesos de conocimiento y aprendizajes profundos y duraderos, se transmiten habilidades y herramientas a lo largo del tiempo” (p.54).

De esta forma se observa la relevancia de las industrias culturales en la economía mundial y consecuentemente, su papel dentro de la sociedad. Asimismo, es necesario conocer el enfoque de estas industrias dentro de la organización de eventos y así se llevará a cabo en los siguientes capítulos.

1.3. El ecosistema y los agentes de la cultura

Una vez expuestos los conceptos teóricos de cultura e industrias culturales, en el presente apartado se va a exponer el espacio donde se desarrolla actualmente la cultura y todos los agentes que intervienen en ella en el caso de España. Se refiere, a lo denominado “ecosistema natural”, espacios de la ciudad donde se desarrolla la cultura, cuestión que permite introducir lo que se verá en el apartado siguiente a cerca del estado actual de la cultura en España. Es importante entender este término ya que está directamente relacionado con otro muy importante para la investigación y que se verá más adelante, la “*festivalización*”. Ambos términos son necesarios para la investigación que se va a llevar a cabo, eventos culturales que se desarrollan en espacios al aire libre, que tienen un tipo de titularidad y que mantienen unas relaciones de interés para el desarrollo del mismo.

Una vez realizada una breve aproximación al concepto de cultura, es importante mostrar la importancia de los agentes que lo gestionan y de esta manera permiten convertirla en objeto de consumo. La puesta en escena de estos actores supone un importante papel dentro del deber social y la moral del acercamiento de la cultura a la sociedad. La labor no parte exclusivamente de la creación de eventos o proyectos culturales, sino también del acercamiento a cierto estrato social de la cultura, asegurando el igual acceso a toda la sociedad.

Según el informe *Hacia el Plan Estratégico de Cultura del Ayuntamiento de Madrid 2012-2015. Avance de documentos para un debate*⁷, elaborado en 2012 por el

⁷ Documento comenzado en marzo de 2012 por parte de un equipo integrado por distintos gestores culturales del Área de las Artes, responsables de otras áreas del Ayuntamiento de

Área de Gobierno de las Artes dentro del Plan Estratégico Cultural del Ayuntamiento de Madrid, la primera vez que aparece el término “ecosistema natural” fue en 1955 en la obra de Julian H. Steward, *Theory of Culture Change, the Methodology of Multilinear Evolution*, en la que el autor toma el concepto partiendo de la perspectiva antropológica, donde se tiene como objeto de estudio los diferentes procesos a través de los cuales la sociedad se va adaptando socioculturalmente a un ambiente. Se entiende la ciudad como un espacio donde se lleva a cabo una simbiosis entre los entornos naturales y los artificiales, expresado en un triángulo de agentes: población, actividad y territorio. Donde el actor más vulnerable es el territorio, debido a la interrelación entre los otros dos agentes. Por ello, es necesario preservarlo y conocer perfectamente sus espacios. De ahí surge el concepto “ecosistema cultural local”, que fue tratado por autores como Nancy Duxbury, Derek Simons y Katie Warfield (2006)⁸, quienes en su informe sobre la *Agenda 21 for Culture*, de la Unesco hacen mención a los diferentes planteamientos del ecosistema. En el cual, tienen lugar interrelaciones entre los diferentes agentes (instituciones, creadores, equipamientos públicos o privados, festivales, universidades, colectivos y ONG) que permiten la creación y desarrollo de un importante campo creativo y artístico en las ciudades. El ecosistema cultural de una ciudad se puede estructurar en cuatro grandes elementos: el espacio público, las infraestructuras culturales existentes, la programación cultural y los agentes culturales que interactúan con los tres primeros.

El papel de los diferentes gestores que forman parte de este ecosistema cultural es variado. Así, lo expresa Alfons Martinell (2000), Director de la Cátedra de

Madrid relacionadas con la actividad cultural y otros profesionales y expertos de diferentes ámbitos de la cultura en Madrid.

⁸ Investigadores del Creative City Network of Canada, Simon Fraser University– Harbour Centre, de Vancouver.

Unesco de Políticas Culturales y Cooperación y profesor titular de la Universidad de Girona, cuando apunta:

En una sociedad democrática avanzada hemos de aceptar que es posible y deseable la concepción de políticas desde los diferentes agentes o actores de la comunidad, dentro del legítimo derecho a la participación social [...]. Ni toda la cultura ha de funcionar con lógica de mercado, ni el mercado se ha convertir en agente único de los valores simbólicos y de las identidades culturales que se oponen a la necesidad uniformadora del mercado. (p.2)

En este sentido, se puede hablar de cuatro sectores diferenciados que en España toman parte de la gestión y producción de la cultura:

- **El sector público:** encargado de parte de las infraestructuras y de actuar como difusor cultural. Entre las diferentes unidades administrativas se encuentran la Administración Central (Gobierno de España), el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Patrimonio Nacional, Ministerio de Defensa, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación y el Ministerio de Economía y Competitividad, así como la Administración Autonómica y la Administración Local.
- **La empresa privada:** según INE (2012), el número total de empresas dedicadas a la cultura en España es de 101.342. A la cabeza está la Comunidad de Madrid, seguida por Cataluña y después Andalucía⁹. Se entiende que el agente empresarial es clave para el desarrollo de la cultura en España, siendo sede de muchas empresas internacionales y convirtiéndose en

⁹ Según Anuario de Estadísticas Culturales, elaborado por la Subdirección General de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Educación, Cultura y Deporte en noviembre 2013.

un motor importante de la economía, según apunta el informe *El Ecosistema Cultural* del Área de Gobierno de las Artes del Ayuntamiento de Madrid.

La empresa cultural privada es, en general, un sector altamente especializado, diversificado y muy vulnerable, ya que este entramado de pequeñas y medianas empresas es sumamente sensible a las normativas municipales y a las situaciones adversas. Son, por el mismo, el eslabón más frágil de la cadena de producción de valores culturales (2013, p.85).

- **Entidades privadas y fundaciones sin ánimo de lucro:** existe un gran número de entidades de carácter industrial, comercial o financiero en España.
- **Asociaciones y empresas con vocación pública:** el asociacionismo ha proliferado en España sobre todo en Cataluña y en Madrid que empezó más tarde, gracias a Ley 19/1977, de 1 de abril, *sobre Regulación del Derecho de Asociación Sindical*. Asimismo, han sido muchos los espacios culturales alternativos que han aparecido enriqueciendo así la oferta cultural.

Estos son los principales agentes culturales que toman protagonismo en el ecosistema cultural de España en la actualidad y que son los encargados de la puesta en escena de los eventos culturales objeto de estudio de esta investigación, los festivales de música. De hecho, dentro de esta investigación se ha tenido en cuenta el testimonio de estos agentes con el fin de conocer la evolución que ha experimentado en España la producción de festivales de música.

1.4. La cultura hoy. El caso español

Una vez expuestos los agentes determinantes en el ámbito de la cultura, se considera relevante hacer un análisis de la situación actual de la cultura y conocer cómo se encuentra dentro de España.

El *Anuario de Estadísticas Culturales* (2013) elaborado por la Subdirección General de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Educación, Cultura y Deporte en noviembre de 2013, un trabajo estadístico que se realiza desde el año 2005 y que pretende dotar de una selección de los resultados descriptivos más relevantes del ámbito cultural a través de diferentes fuentes, facilitando así el conocimiento de la situación y desarrollo de la cultura en España.

Comenzando con la empleabilidad cultural en nuestro país, se puede indicar que, conforme a los resultados del año 2012, se produjo un descenso de 457.600 personas, un 2,6% de empleo total en España en la media del periodo anual.

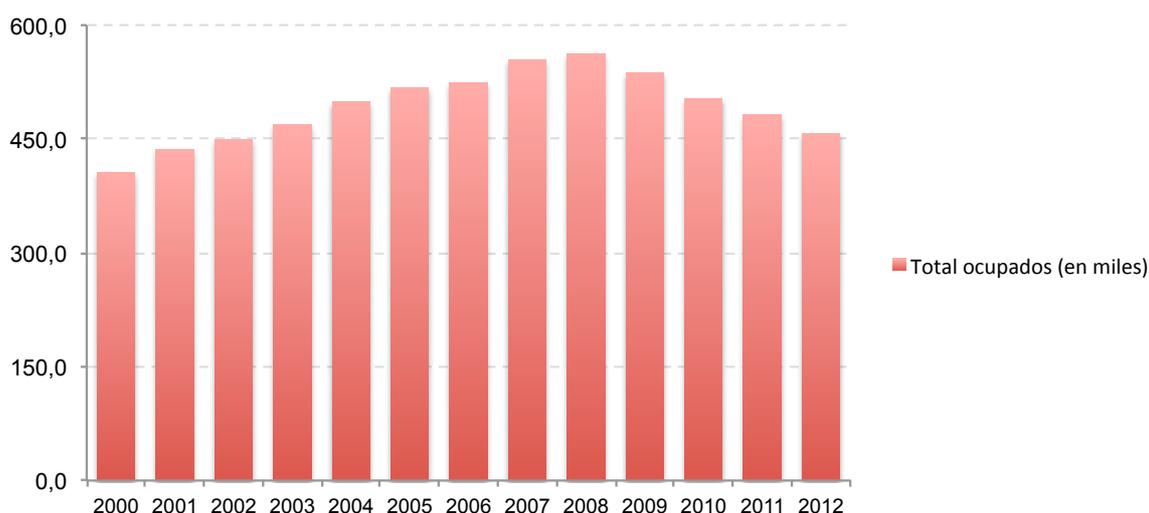


Figura 2: Empleo cultural en España desde el año 2000

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Anuario de Estadísticas Culturales 2013.

Respecto al número de empresas dedicadas al sector de la cultura se puede indicar que el número recogido en el Directorio Central de Empresas (DIRCE) es de 101.342 empresas a principios del año 2012. Esto supone un total del 3,2% de las organizaciones recogidas en este Directorio. La mayor parte de ellas, el 73,9%, son actividades de la industria o los servicios, tales como actividades de edición, de bibliotecas, archivos, museos, cinematográficas, de vídeo, de radio y televisión, o las artísticas y de espectáculos entre otras, y el 26,1% son actividades vinculadas al comercio o alquiler de bienes culturales.



Figura 3: Empresas culturales según tipo de actividad en España

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Anuario de Estadísticas Culturales 2013.

En el siguiente gráfico se puede observar el porcentaje de las empresas culturales dedicado a cada una de las diferentes actividades culturales. Donde el mayor porcentaje corresponde a las actividades de diseño, creación, artísticas y de espectáculos.

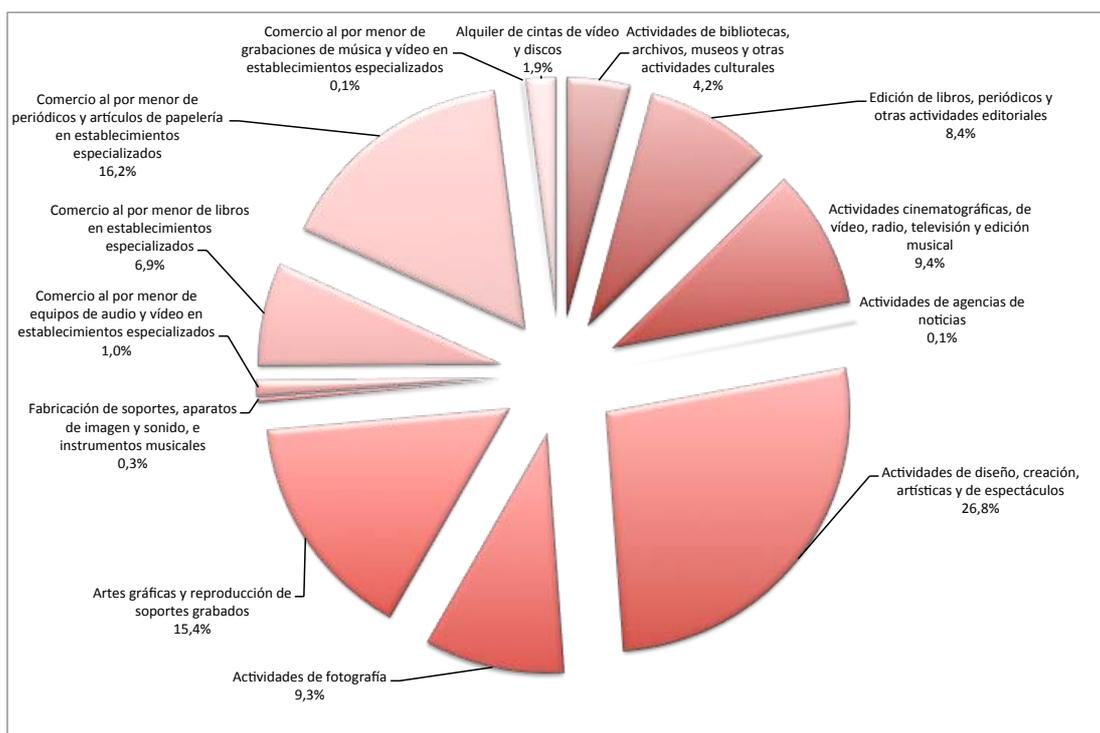


Figura 4: Empresas culturales según actividad económica en España. 2012

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Anuario de Estadísticas Culturales 2013.

A continuación, se muestran datos que se refieren a la financiación y gasto público en cultura, cuya información procede de la Estadística de Financiación y Gasto Público en Cultura desarrollada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte a través de la Subdirección General de Estadística y Estudios en colaboración con la Oficina Presupuestaria del Ministerio y con las comunidades autónomas que participan en diversas fases de elaboración de la misma, y de la Estadística de Liquidaciones de los Presupuestos de las Entidades Locales elaborada por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (en ambos casos se trata de operaciones pertenecientes al Plan Estadístico Nacional). Los resultados muestran que en el ejercicio de 2011 el gasto liquidado en la Administración Pública por la Administración General del Estado

fue de 957 millones de euros, por la Administración Autonómica en 1.483 millones de euros y por la Administración Local en 3.397.

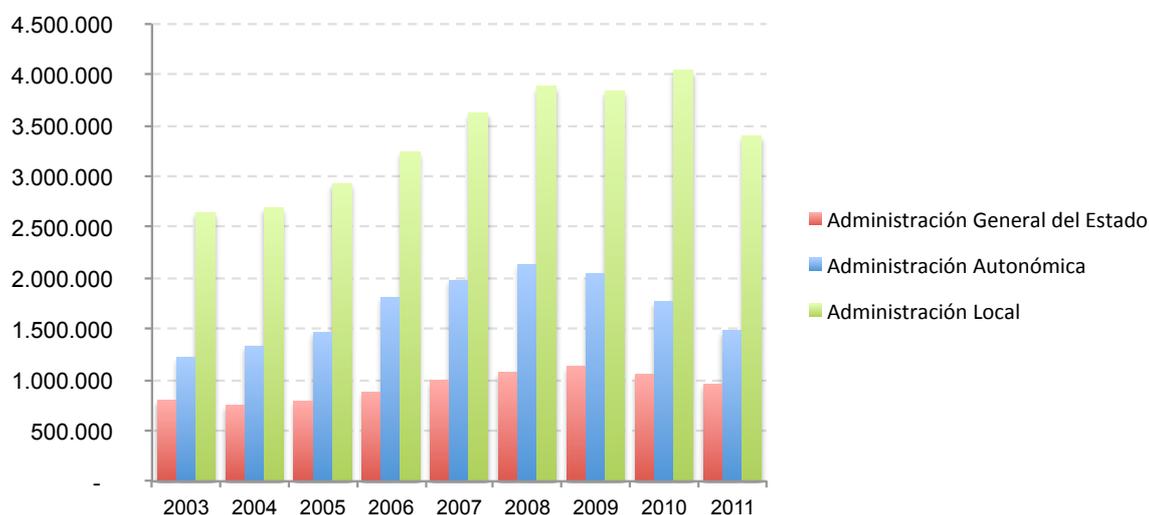


Figura 5: Evolución anual del gasto liquidado en cultura por las Administraciones Públicas en España (en miles de euros)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Anuario de Estadísticas Culturales 2013.

Otro de los datos de interés, es el gasto de consumo cultural de los hogares, que proviene de la Encuesta de Presupuestos Familiares, perteneciente al Plan estadístico Nacional. En 2012, el gasto en bienes y servicio culturales creció a 13.371 millones de euros.

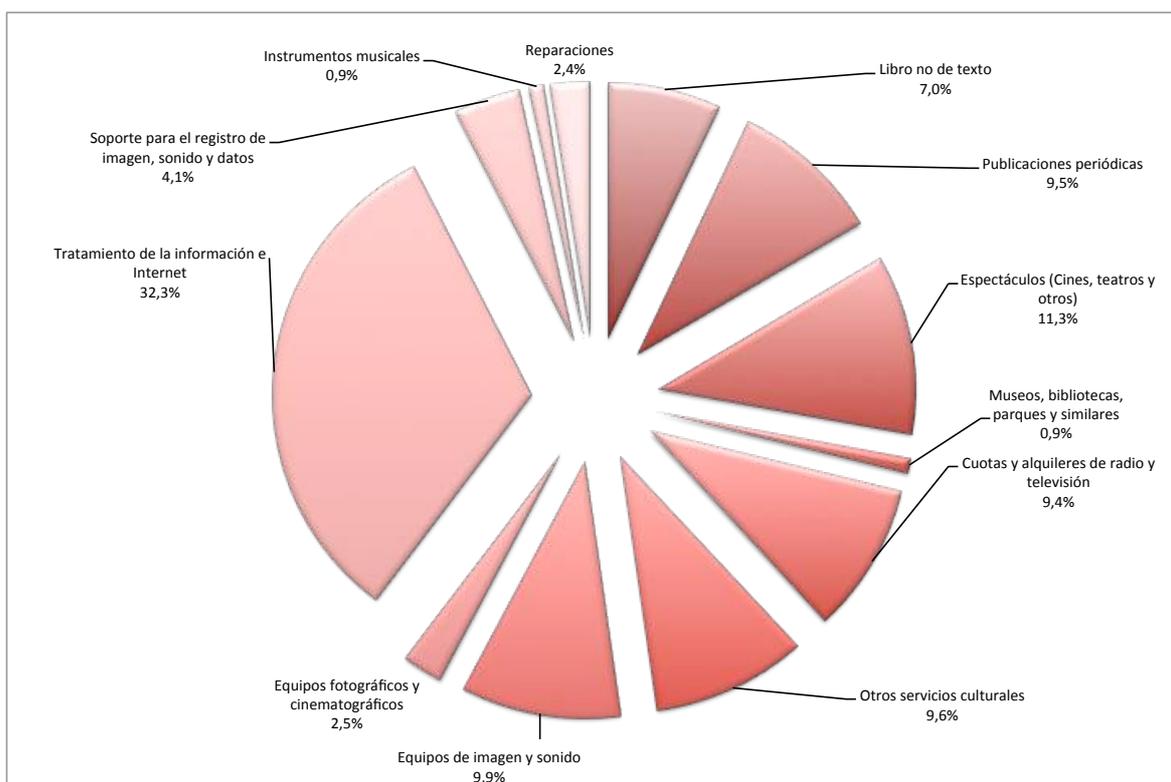


Figura 6: Gasto de los hogares en bienes y servicios en 2012

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Anuario de Estadísticas Culturales 2013.

Respecto a las prácticas culturales, los datos se han tomado de la Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España, operación estadística desarrollada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte e incluida en el Plan Estadístico Nacional. Los resultados obtenidos indican que las actividades más frecuentes son escuchar música, leer e ir al cine, con tasas del 84,4%, el 58,7% y el 49,1% respectivamente. De estos datos es importante destacar dentro del marco de esta investigación que el 40% de la población asiste a espectáculos en directo, entre los que destaca conciertos de música actual un 25,9% y asistencia al teatro del 19%.

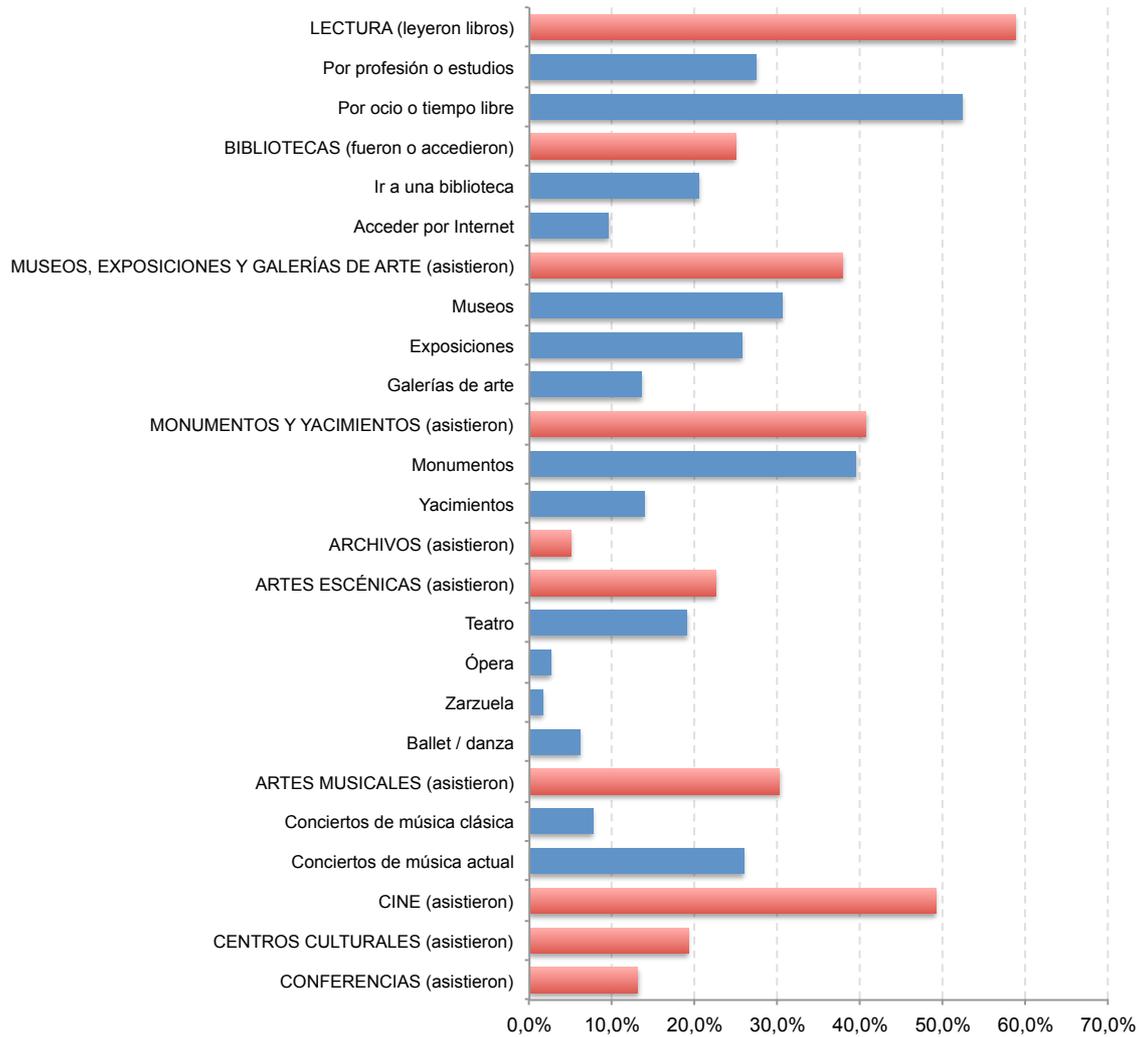


Figura 7: Personas que realizaron actividades culturales en un año (2010-2011), en porcentaje de población

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Anuario de Estadísticas Culturales 2013.

En conclusión a todos estos datos, se puede indicar que la industria cultural ha perdido parte de la importancia que había obtenido en años anteriores y que este descenso se ha ido dando gradualmente durante los años de la crisis. Por el contrario, las actividades culturales objeto de esta investigación están aumentando considerablemente poniéndose a la cabeza de las prácticas culturales llevadas a cabo por los españoles.

Una vez vistas y explicadas la conceptualización de los términos cultura e industrias culturales y de la exposición del horizonte de ambos en la actualidad, se llevará a cabo una revisión bibliográfica de lo que el término evento conlleva.

CAPÍTULO 2

LOS EVENTOS

1

2

■

CAPÍTULO 2: LOS EVENTOS

Una vez expuestos y desarrollados los términos cultura e industrias culturales, en este capítulo se hace una reflexión teórica acerca de los eventos, importante herramienta de comunicación cuya evolución ha sufrido un importante auge en los últimos años. Para ello, se parte de una revisión teórica acerca de los cambios acaecidos con respecto a su conceptualización, para adentrarse en el estudio de su industria y la evolución que éstos han sufrido.

2.1. Definición teórica de evento

El primer paso para realizar este capítulo consiste en una revisión del concepto de evento con el objetivo de delimitar el marco en que se desarrolla esta investigación y desde el que se plantea su metodología. Para ello, se parte de la bibliografía existente acerca de este tema, en aras de clarificar qué se entiende por evento y definir así las características imprescindibles para, posteriormente, abordar de forma particular lo que se ha acuñado como eventos culturales.

Aunque parece sencillo conceptualizar los eventos, resulta difícil encontrar unanimidad al respecto, ya que se han encontrado distintas aportaciones y versiones sobre el término. Al comenzar a investigar sobre esta herramienta de comunicación surge la necesidad de plantear cuál es la literatura relacionada con la misma para conocer el concepto y las diferentes perspectivas desde las que se ha estudiado. Es necesario añadir, que la oficialización de los estudios en este campo en España ha ayudado a que la literatura, casi inexistente, haya proliferado siendo de gran utilidad para la investigación en este campo. Cuando se habla de estudios oficiales en esta área de conocimiento, es necesario hacer referencia a la aprobación por la ANECA¹⁰ del primer Grado Oficial en Protocolo y Organización de Eventos y el primer Máster Oficial en Protocolo, Producción, Organización y Diseño de Eventos en España, en 2010 y 2012 respectivamente.

¹⁰ La ANECA es un organismo estatal que trabaja para mejorar la calidad del sistema de educación superior mediante la evaluación, certificación y acreditación de enseñanzas, profesorado e instituciones. Desarrolla diferentes programas con el fin de integrar el sistema educativo en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

Una vez realizada la revisión bibliográfica dentro de este marco se observa que la literatura encontrada no es muy extensa, algo que no sorprende si se considera la juventud del sector, emergente en el ámbito académico. Sí son varios los autores internacionales que se hacen eco de esta disciplina, como es el caso de Getz (1991, 1993, 1997, 1998, 1999, 2000, 2002, 2005, 2008, 2012), Allen (2005, 2009), Arnaldi (1968), Goldblatt (1990, 2005), Watt (1998), Bowdin (2006), los cuales tratan el tema de la organización de eventos desde el punto de vista profesional y logístico, revisando aspectos como la gestión, planificación, organización y producción. En el entorno español se puede encontrar autores como Campos (2008, 2012, 2013), Torrents (2005), Fuente (2005), Galmés (2010) y Rivas, García Fuente y Gómez de Castro (2013) quienes además de escribir sobre eventos desde la perspectiva profesional y práctica, añaden una revisión teórica sobre esta disciplina.

Los eventos surgieron a partir de la definición de autores como Getz (1991) y Goldblatt (1990), que hablaban de acontecimientos especiales, con carácter efímero y único. Con anterioridad Arnaldi (1968) acuñó los eventos como “acontecimientos especiales” donde hacía alusión a las diferentes iniciativas, promovidas u organizadas fuera de la dinámica habitual.

Dentro de la evolución de esta importante herramienta comunicativa, se ha encontrado información relevante acerca de los eventos empresariales; fruto de este hecho, se considera importante tener en cuenta la historia de esta tipología de eventos, ya que evolucionaron de forma paralela junto a los eventos. De este modo, los eventos empresariales como afirma Campos (2012) aparecen en Estados Unidos alrededor de 1940 y siempre ligados al entramado empresarial del contexto geográfico en el que se desarrollan. Sin embargo, no fue hasta la década de los sesenta cuando

comienzan a darse los primeros estudios específicos del sector. Getz y Goldblatt definieron los eventos como acontecimientos especiales y únicos. Así lo expresan en la siguiente cita: “*A special event recognizes a unique moment in time with ceremony and ritual to satisfy specific needs*” (Goldblatt, 2005, p.6).

Cuando los autores se refieren a los eventos como acontecimientos especiales, pretenden indicar que éstos siempre van ligados un acto de producción o creación, cuya consecuencia es la vivencia de una experiencia. Dicho de otro modo, “*a special event is a one-time or infrequently occurring event outside normal programs or activities of the sponsoring or organizing body*” (Getz en Berridge, 2007, p.9). Además, los autores no solo entienden esta “experiencialización” desde la visión de las organizaciones, sino también como una experiencia única del asistente, para los cuales, “*a special event is an opportunity for leisure, social or cultural experience outside the normal range of choices or beyond everyday experience*” (Getz en Berridge, 2007, p.9). Por tanto, se entiende que el evento nace con la intención de producir una reacción que se transforme en la respuesta del público que asiste o disfruta del mismo.

De esta forma, se desecha del término evento, todo lo relacionado con la rutina y se enfatiza toda aquella experiencia determinada como especial por las características de su diseño. Asimismo, se necesita una localización específica, donde el espacio tenga unas características determinadas para cumplir las necesidades que requiere el evento. Esto lleva a determinar que cualquier evento debe cumplir una planificación, organización, gestión y diseño que permita su construcción dentro de las perspectivas sociales que le caracterizan. En este sentido, se puede exponer la siguiente definición, en la cual se hace alusión a “lo ocasional” como una cualidad

intrínseca de los eventos, cuya intencionalidad nace, precisamente, del propósito de crear una experiencia en un grupo determinado de personas:

That phenomenon arising from those non-routine occasions which have leisure, cultural, personal or organizational objectives set apart from the normal activity of daily life, whose purpose is to enlighten, celebrate, entertain or challenge the experience of a group of people. (Shone & Parry en Berridge: 2007, p.10)

Torrents (2005) añade otra característica importante al término de evento a partir de la conceptualización de “evento de empresa”; se trata de la cualidad de ser una forma de comunicación en directo o, como el autor lo expresa, son “comunicación en vivo”. Así, el autor afirma que cualquier evento conlleva una importante labor comunicativa y organizativa dentro de una sociedad y la invitación a un dilatado diálogo. De esta forma, los eventos entendidos como emisores de mensajes, consiguen construir entornos comunicativos que posibilitan el diálogo directo y presencial entre los emisores del mensaje y sus receptores. Así, una de las peculiaridades más importante de los eventos es, precisamente, la posibilidad de crear espacios físicos y offline en los que el emisor del mensaje y el receptor se encuentren “cara a cara”. Como resalta María Martha López Willars (2005), directora general de Divulga (México):

En un mundo globalizado, donde la tecnología ocupa un lugar cada día más preponderante, la comunicación cara a cara sigue siendo el medio más eficaz de comunicación. Si se dispone de un buen emisor, la audiencia receptora recibirá el mensaje superando incluso la barrera idiomática. El mensaje en directo va más allá del mensaje oral, incluye emociones, gestos, ademanes y otra información de carácter no verbal que refuerza la comunicación y consigue hacer que el mensaje llegue a su público de forma eficiente y permanezca en él durante más tiempo. (López Willars en Torrents, 2005, p.64)

Otra de las características de los eventos está relacionada con su temporalidad, consecuencia de su ejecución en directo, se trata de su cualidad de efímeros. Así Fuente (2005) afirma lo siguiente: “los actos tienen un principio y un fin, pero sus contenidos y mensajes se prologan en el tiempo” (p.43).

Otros autores como Barriga (2010), destacan la creatividad en esta herramienta comunicativa, característica indispensable para conseguir que los eventos se conviertan en un acontecimiento único. El autor destaca esta particularidad a la hora de crear mensajes que den lugar a objetos, productos o servicios y que recogerían todas esas características como la originalidad y la calidad, situando a estos productos creativos en elementos vinculados con la motivación, con la personalidad y actitudes del individuo que varían según el entorno (Barriga, 2010, p.37).

Con todo lo expuesto anteriormente, se puede deducir que la creación de los eventos contribuye a la consecución de los objetivos comunicacionales y corporativos de las organizaciones, ya que permite emitir mensajes, en muchos casos, desde la emotividad y los sentimientos, sobre todo aquellos que se realizan fuera del entorno oficial. Como explica Fuente (2005) hay que distinguir entre los actos oficiales y no oficiales, que aunque tengan unos fines parecidos, uno se refiere más a su parte institucional, mientras que los no oficiales tienen otros fines como pueden ser el comercial o la transmisión de un valor a la sociedad.

A las ideas hasta aquí expuestas, habría que añadir el factor sorpresa que suelen incluir los eventos, de tal forma que se convierten en imprevisibles por los múltiples formatos a través de los que se puede vehicular el mensaje, acudiendo a diferentes disciplinas artísticas y/o a las posibilidades que brinda la tecnología. De hecho, la irrupción de las nuevas tecnologías ha aportado un valor añadido a los

eventos, ya que los dotan de un cariz vanguardista y posibilitan la construcción de mensajes comunicacionales más complejos y novedosos, capaces de asombrar a un receptor saturado de información.

De esta forma, la suma de todas sus cualidades, junto con la aplicación de las tecnologías, hacen posible la creación de interesantes mensajes de comunicación en vivo, donde los creadores de los eventos conocen perfectamente a sus invitados y permiten adecuar los mensajes que se van a lanzar al receptor al que van dirigidos. Además, los recursos utilizados complementan el acto aportándoles un matiz de único, espectacular y cargado de emoción, para satisfacer las necesidades de un usuario que cada vez está más acostumbrado a este tipo de actos.

Cuando se expone el concepto de evento, y como ya se ha citado con anterioridad, la palabra experiencia va ligada inexorablemente. Se está hablando de un proceso de comunicación por parte de un emisor a un público concreto y con la intención de trasladar un mensaje determinado. En este sentido, Torrents afirma:

Los eventos son en directo (comunicación en vivo), efímeros (irrepetibles, singulares), presenciales (o ahora también virtuales) y colectivos (dirigidos a un grupo de personas), que se diseñan a medida y que cuentan con una importante carga emocional y experiencial que pretende dar una respuesta determinada del público al que son dirigidos. (Torrents, 2005, p.34)

Es importante destacar que la respuesta de sus públicos va a ser de manera individual y distinta en cada uno de los individuos, sin embargo todas ellas serán de manera inmediata. En este sentido, Berridge (2005) añade que hay que tener en cuenta que los análisis y estudios sobre eventos están realizados desde el punto de vista de la evaluación de sus principales componentes: la logística, la planificación y la

supervisión. El análisis de los eventos en sí y la relación entre el diseño y la experiencia nos llevan a limitar su conceptualización más pragmática y práctica, que en ocasiones toma forma de una evaluación operacional, referida a los indicadores del acto (Salem *et al.*, 2004; Allen *et al.*, 2005) que se usan en conjunto con los objetivos principales del evento (Watt, 1998). Aquí es donde aparece una característica importante de cualquier evento, es decir, la necesidad de provocar una respuesta en el público, puesto que como ya se ha expuesto siempre persiguen unos objetivos previamente definidos o, dicho de otro modo, no podemos realizar un estudio integral de los eventos sin tener en cuenta el impacto que provocan con su puesta en marcha, mostrando a la sociedad que las explicaciones de las experiencias no tienen límites.

Torrents (2005) destaca entre las ventajas de los eventos su carácter singular y el impacto que éstos generan, en contraposición a otros medios que han agotado su capacidad de sorpresa. Gracias a este mensaje comunicacional en vivo, afirma que:

hoy se está vendiendo a través de eventos, se están aprovechando los aniversarios de empresa para proyectar hacia el entorno la imagen de la compañía e incluso se realizan grandiosos espectáculos de calle para generar un hecho noticiable a partir del cual promocional determinados productos. (2005, p.35)

Moreno Gil (2012), profesor de la Universidad de las Palmas, expone en una presentación en relación al impacto de los eventos turísticos de la isla, en la siguiente tabla se recoge la taxonomía realiza por el profesor a partir de las respuestas que se pueden ejercen sobre la sociedad:



Figura 8: El impacto en los eventos

Fuente: Elaboración propia a partir de presentación de Moreno Gil (2012).

En la figura expuesta anteriormente se pueden observar los impactos tanto positivos como negativos que tienen los eventos. En una línea general es importante resaltar que los impactos positivos son mayores que los negativos, donde la evolución de los espacios donde se conciben o la cohesión social de los agentes que participan ganan más importancia que los daños medioambientales que éstos puedan causar o la implicación de una mala gestión económica. Dentro de los impactos culturales y sociales, toma relevancia el hecho de la participación ciudadana y las diferentes experiencias que se crean a propósito de los eventos experimentados. Este será uno de los principales objeto que dará pie a la evolución de los eventos culturales.

De la revisión expuesta de las distintas definiciones analizadas, se plantea definir a los eventos como un acto en directo y efímero que se dirige a un público específico de personas y que se diseña con el fin de conseguir impactar al público a través de un mensaje comunicacional desde la emoción, utilizando para ello la tecnología, así como diferentes disciplinas artísticas. Asimismo, no hay que olvidar que todo evento precisa de una planificación, organización, gestión y diseño para poder considerarlo un acto desde el punto de vista profesional y académico.

2.2. Clasificación

Una vez desarrollada la conceptualización de los eventos y el impacto que éstos producen en la sociedad, se hace necesario exponer la tipología de eventos existente. Como se ha expresado en el apartado anterior, los eventos responden a diferentes formatos y provocan diversas respuestas en sus públicos, encontrándonos de esta forma con una amalgama de actos en los que confluyen diferentes formas de comunicación, espacios, disciplinas artísticas así como formas de utilizar las tecnologías para la consecución de unos objetivos previamente establecidos.

Según Getz (2012) los eventos están creados para ser categorizados según diferentes características. Éstos son constructores sociales, que al ser identificados con ciertas etiquetas por su público, crean unas expectativas de cómo serán los mismos. Así Getz afirma: *“they look and feel different, they have different intentions, meanings and programs”* (2012, p.37).

Campos (2008) añade que las necesidades específicas de las diferentes empresas e instituciones a la hora de crear los eventos están configurando la aparición de nuevos formatos. Sin embargo, todos ellos comparten, a rasgos generales, unas características comunes: la calidad de la producción, la ejecución del protocolo, la creatividad, la sostenibilidad, la escenografía, la comunicación y la importancia del espectáculo como elemento dinamizador y conductor (2008, p.38).

Campos (2013) indica:

los eventos pueden clasificarse de forma diferente en función de sus objetivos y a partir de ahí adoptar distintas formas con diferentes contenidos, como convenciones,

presentación de productos, eventos itinerantes, de incentivos, de celebración (aniversarios, galas, fiestas...), de entrega de premios, de posicionamiento de marca, promocionales, culturales, deportivos, académicos, institucionales, sociales, de responsabilidad social corporativa, ambientales, etc. (p. 94)

La autora, partiendo de esta conceptualización, hace una clasificación de más de una decena de tipologías que responden a diferentes formatos; eventos de celebración, formación, motivación, reconocimiento, institucionales, societarios, comerciales, promocionales, protocolarios, de incentivo, solidarios, culturales, deportivos, de patrocinio, entre otros formatos.

De esta manera, se deduce que los eventos se pueden clasificar dependiendo de la “forma” que estos tengan, referida a las características que los conforman y a la programación que contengan. Así, se entiende que la “forma” del evento surge a partir de la combinación de diferentes elementos, entre los que se destacan aquellos referidos a su programación. Para ilustrar esta idea se puede exponer como ejemplo un evento cultural como es el caso de un festival cuya forma se deriva de tratarse de un evento normalmente de varios días de duración, con una duración prolongada a la noche, con una programación múltiple y con un apoyo normalmente importante de patrocinadores. Por contra, un evento corporativo, como puede ser la presentación de un producto genera su forma a partir de su duración de un día, normalmente un evento de mañana o tarde, pero escasamente de noche, con una programación única y sin presencia de patrocinadores. Todas estas combinaciones de elementos van a ser las encargadas de dar forma a cada uno de los eventos.

En esta misma línea se expresa Getz (2005) cuando asegura que cada tipo de evento contiene una marca diferenciadora: en el caso de los eventos deportivos su

elemento caracterizador serían las competiciones o en el caso de las conferencias se trataría de los distintos mecanismos de aprendizaje interactivo. Getz (2005) afirma:

Historically, “form” has shaped professionalization and led to establishment of many professional associations. In this tradition, meeting professionals have become the most organized globally, community festivals and art festivals producers have separate associations, and sport event managers attend their own conferences. (p.41)

Este mismo autor propone una clasificación de los eventos atendiendo a su “forma”, tal y como se expone en la siguiente figura:

Celebraciones culturales	Negocios y comercio	Entretenimiento y artes	Recreativo y deportivo	Estatales y políticos	Funciones privadas
<ul style="list-style-type: none"> • Festivales, homenajes y conmemoraciones • Rituales religiosos • Carnavales • Peregrinación • Procesión 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenciones y encuentros • Ferias y exhibiciones • Mercados • Eventos corporativos • Congresos científicos y educativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Teatro, shows, conciertos. • Exhibiciones de arte • Arte temporal e instalaciones • Ceremonias de premios 	<ul style="list-style-type: none"> • Ligas, partidos, campeonatos • Tours • Eventos divertidos. • Festivales de deporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumbre • Espectáculos reales • Visitas VIP • Militares • Congresos políticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ritos de pasaje • Fiestas • Reuniones • Bodas

Figura 9: Tipología de planificación de eventos según Getz

Fuente: Elaboración propia a partir de traducción de Getz, 2012. P. Getz (2012, p.41)

De esta figura se desprende que los eventos se pueden clasificar y reconocer en función de los elementos a partir de los cuales se diseña su programación. Todos los eventos anteriormente expuestos en la tabla toman su “forma” a través de una característica común, su planificación, es decir que son tenidos en cuenta antes de su organización, a través de una serie de objetivos marcados que con la realización del evento se pretenden alcanzar. Así ocurre por ejemplo con los eventos políticos como es el caso de un mitin político. Estos eventos nacen con el interés de lanzar un mensaje positivo de un partido político donde se especifican los elementos de la oferta política que dirigen y que es planificado con anterioridad y que toma una forma diferentes a otros eventos dentro de esta rama, caracterizándose por ser

multitudinario, que se da en una época determinada, presentación de un candidato, que se puede realizar en el exterior o en interior, donde la escenografía toma el papel relevante con multitud de mensajes visuales.



Figura 10: Mitin político del Partido Socialista Obrero Español en Valencia

Fuente: Página web del PSOE: www.psoe.es, consultado el 13 de febrero de 2014

En la anterior foto se puede observar con nitidez la “forma” de este evento político, multitudinario, en exterior, con un protagonista, y donde toma relevancia el color rojo en la escenográfica para trasladar mensajes muy directos.

Sin embargo, también hay que considerar otros elementos existentes en los eventos, que no son planificados y que no aparecen en la tabla, como es el caso de aquellos eventos derivados del comportamiento del público que participa en ellos o el

sentimiento de compartir una actividad en conjunto. En este caso se puede hacer alusión por ejemplo a las manifestaciones espontáneas, originadas con la intención de mostrar un apoyo o lo contrario hacía un tema de actualidad.



Figura 11: Evento espontáneo como protesta contra desahucio.

Fuente: Página web de El País (www.elpais.com)

2.3. Agentes que participan en los eventos

Tras conocer las principales causas por las que los eventos son identificados y posteriormente clasificados, a continuación es necesario conocer los diversos agentes que intervienen en el sector de los eventos.

Dentro de la organización de eventos participan diferentes actores, siendo indispensable hablar de los públicos a los que van dirigidos. Sin embargo, y siguiendo la propuesta de Campos (2013), es muy importante abordar el análisis de los actores que intervienen y la relación que tienen entre ellos. De esta forma es posible conocer el funcionamiento de la industria de los eventos, quiénes son los responsables, quiénes los gestionan, cuál es el papel de las agencias y su estructura, qué perfiles profesionales tienen cabido en los eventos, las características de los proveedores y los servicios que ofrecen, así como las formas en las que se llevan a cabo los diferentes procesos de compra y contratación.

Hay un término que aglutina todos los actores que participan de los eventos, desde el público al que va dirigido hasta los diferentes profesionales que intervienen, *stakeholders*¹¹. Este término hace referencia a “las personas individuales o los grupos que participan financieramente, políticamente o emocionalmente en un evento” (Goldberg, 2005, p. 47). Así, se puede considerar *stakeholders* a cualquier persona que participa en el evento. Como se ha apuntado, siempre se considera equivocadamente que el peso de los eventos recae exclusivamente en el público objetivo. No obstante, no se puede olvidar que el éxito del evento va a depender en gran medida de la relación que mantengan los diferentes agentes directamente o

¹¹ Públicos cercanos o de interés, es decir, accionistas, público interno, clientes por citar los más concretos.

indirectamente implicados en la organización del mismo: organizaciones, patrocinadores, trabajadores, clientes, medios de comunicación, por citar algunos ejemplos.

Los *stakeholders* pueden ser individuales o grupos que tienen relación con el evento. Hay que tener en cuenta que según ha ido evolucionando el sector de los eventos, los protagonistas envueltos en su desarrollo se han ido incrementado, como es el caso de la participación de las instituciones públicas que ha supuesto una mayor regulación y consecuentemente una complejidad mayor en la organización. En paralelo al desarrollo de los eventos, han surgido paulatinamente los distintos grupos de interés (Allen *et al.*, 2005): personal de organización, la comunidad, los medios, los patrocinadores, los trabajadores, los participantes y espectadores. A esta lista, Bowdin *et al.* (2006) añaden también la industria profesional, asociaciones y federaciones y los educadores. Con esta relación se cubrirían todos los agentes participantes de un evento que se convierten en protagonistas indispensables para el éxito de estos actos.

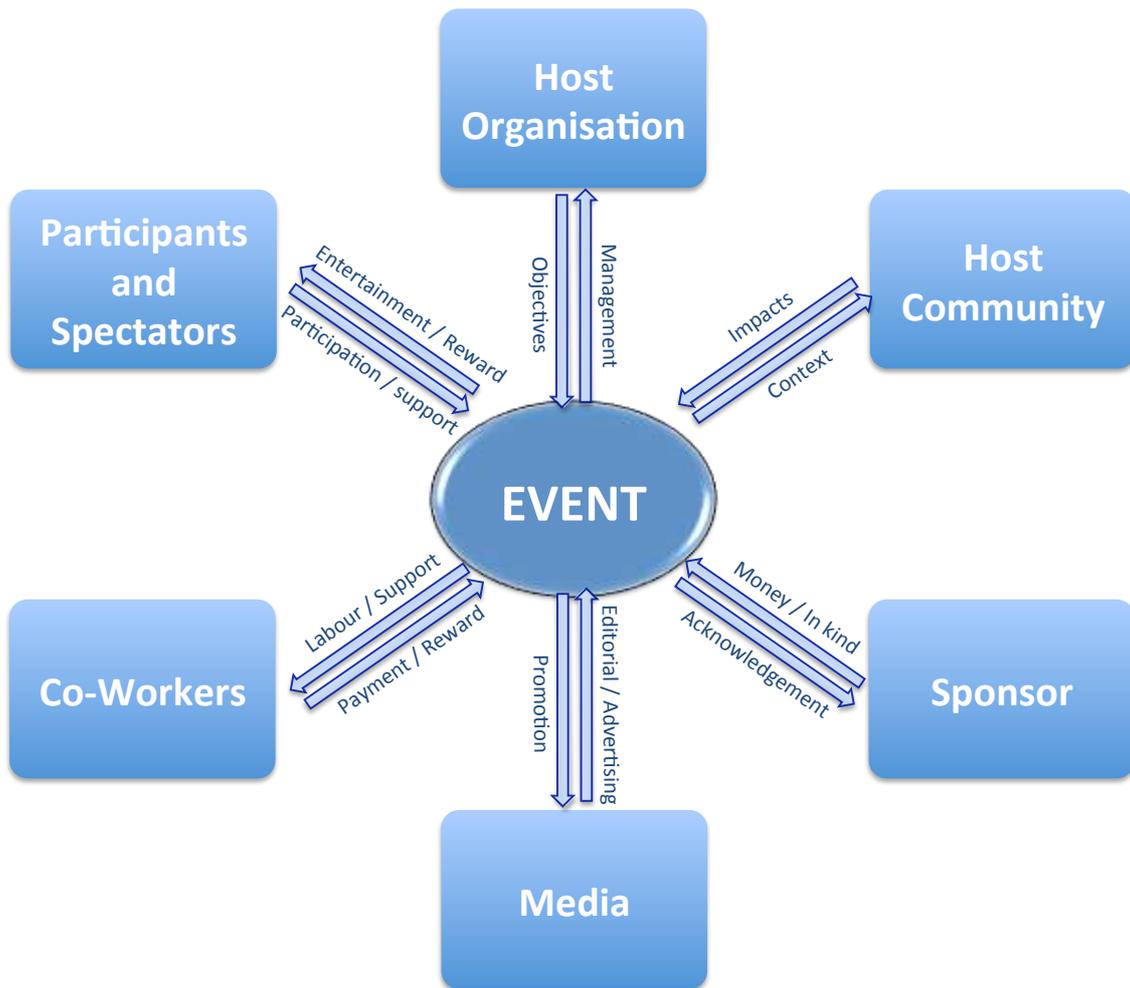


Figura 12: Relación de *stakeholders* en un evento

Fuente: Elaboración propia a partir de blog *Pure Musical Bliss* (<http://www.pureblissmusic.com>).
Recuperado el 23 de abril de 2014.

En la figura expuesta anteriormente se pueden observar las diferentes relaciones entre los diferentes agentes que toman protagonismo en un evento. Por un lado, está la propia organización cuya relación derivada de la consecución de unos objetivos y la organización del mismo, otro caso sería el de la comunidad que sitúa al evento dentro de un contexto y éste le aporta un impacto importante a todos los niveles: económico, social, entre otros. Por otro lado, se encuentran los trabajadores que forman parte del evento, los cuales, aportan un apoyo y labor para su consecución

por la que reciben cierta remuneración. Los medios de comunicación son otro de los actores que toman parte activa del evento a través de la publicación de información relevante que el evento se ha encargado de suministrarles. Por último, la figura muestra a los patrocinadores encargados de dotar al evento de materiales o aportación económica a cambio de una visibilidad dentro del mismo.

2.4. La evolución del sector de los eventos. El caso español

Una vez descritos los diferentes agentes que participan en los eventos, sus funciones y responsabilidades, así como las relaciones que se establecen entre ellos, se pasa a detallar la evolución que han vivido el sector de los eventos en general y, en el caso español en particular.

Antes de desarrollar la evolución del sector profesional parece necesario establecer los hitos de esta evolución histórica. En este sentido, Torrents (2005) propone cuatro etapas diferenciadas, las cuales se describen a continuación:

- **“Comunicación básica con el entorno inmediato”**

Se podría considerar como la etapa de la aparición de los eventos, la cual nace en paralelo con un importante desarrollo económico a nivel mundial. La proliferación de nuevas industrias y la capitalización de otras, suponen la aparición de grandes empresas que detectan la necesidad de comunicarse con su entorno. De esta manera, surge el desarrollo de la publicidad y otras herramientas básicas de marketing que se centran en la venta de productos al público. Así, nacen los primeros eventos comunicativos que pretenden a través del poder comercial de las empresas, lanzar mensajes sobre sus productos que detecten necesidades y estimulen la compra o contratación. En esta primera etapa se trata de eventos sencillos, realizados por las propias organizaciones en la mayoría de los casos.

- **“Mensajes más complejos”**

Continuando con la evolución de los eventos, en esta segunda etapa hay que resaltar la proliferación de cada vez un mayor número de empresas, por lo que nace la preocupación acerca de la competencia. Las campañas de comunicación de las organizaciones se centran en la publicidad donde se trasladan mensajes que enfatizan las marcas y muestran las principales ventajas competitivas entre los productos. En este momento, las empresas comienzan a demandar compañías especializadas en comunicación que se encarguen de diseñar mensajes que refuercen el posicionamiento de las marcas y que los diferencien de la competencia, en donde los eventos muestren el perfil de las organizaciones. A partir de aquí, los eventos empiezan a tomar un cariz más complejo, donde se van incluyendo nuevas herramientas, como los medios técnicos que empiezan a desarrollarse gracias a las innovaciones tecnológicas. Asimismo, nacen agencias de eventos y comunicación que se encargan de desarrollar eventos para empresas, lo que implica que el sector de la organización de eventos se profesionalice paulatinamente.

- **“Transmitir lo intangible”**

Tradicionalmente, la gestión de la comunicación de las organizaciones ha entendido el papel de la Publicidad y las Relaciones Públicas, así como otras formas de comunicación, técnicas de comunicación separadas (Sotelo, 2004) y cuya gestión era independiente. De esta manera se observa, como la publicidad cumple de intermediaria entre productores y consumidores, y las Relaciones Públicas sirven de mediadoras entre la organización y sus públicos de interés o *stakeholders*.

En este sentido, resulta interesante identificar lo que a partir de la década de los 90 se asienta como “El Modelo del *Dircom* o Dirección de Comunicación” (Sotelo, 2004) y se comienza a entender la función de la comunicación de las organizaciones

(Costa, 1993) desde la “gestión coordinada de las diferentes comunicaciones empresariales, internas y externas, y la explotación de sus sinergias” (p.58), en vez de entenderlas como una amalgama de técnicas no coordinadas entre sí que persiguen diferentes objetivos. Igualmente, a raíz de la importante competencia que surge entre las diferentes organizaciones, incluso Torrents (2005) indica la importancia de la aparición de las marcas blancas que pronto se instauran en el mercado, las empresas buscan nuevas herramientas con las que relacionarse con sus públicos y a través de las cuales plasmar una imagen de marca donde se proyecten todos sus valores relacionados con el compromiso y la responsabilidad y desligados de lo económico. De esta forma, comienza a tomar gran protagonismo la comunicación corporativa y la necesidad de transmitir su imagen corporativa a los públicos. A su vez, destaca en este momento la importante pérdida de la eficacia publicitaria en los medios de comunicación convencionales, como consecuencia de la saturación y del escepticismo de la audiencia, “acostumbrada ya a las estratagemas de la publicidad” (Nos Aldás, 2007, p.41). Todo esto sumado a la irrupción de las nuevas tecnologías de la información y el auge de los eventos, como herramienta de comunicación novedosa que se caracteriza por su cercanía e interacción.

Es interesante en este caso mostrar la evolución de la inversión publicitaria, donde se observa que a partir del año 1991 las organizaciones dejan de apostar por los medios *below the line*¹². De hecho, en el año 1991 el porcentaje de inversión en medios no convencionales supuso 50,7%, mientras que en el año 1985 la inversión en

¹² El término *below the line* responde a la clasificación tradicional de medios publicitarios que los divide en convencionales o *above the line* y no convencionales o *below the line*. Los medios convencionales son todos aquellos medios de comunicación de masas y el medio exterior. Mientras que los medios no convencionales son aquellos que se caracterizan, precisamente, por estar fuera de los medios de comunicación de masas y por ser selectivos, lo que posibilita la personalización de los mensajes y la cercanía e interacción con los públicos, como es el caso de los eventos.

los medios *below* solo significaba el 24,8%. Esta tendencia continúa en la actualidad, según datos de Infoadex¹³ (2013), la inversión en medios no convencionales en el año 2012 continúa siendo superior, en concreto, el 57,4%.

Todos estos cambios han supuesto una necesidad de cambio por parte de las organizaciones para cuestionar su comunicación y plantear un nuevo modelo que traslade una imagen pública y que además les permita establecer una relación con sus públicos.

Es inevitable asumir que la globalización ha sido una de las causas de los cambios descritos en el seno de las organizaciones. La necesidad de internacionalización de muchas de las empresas y mercados y de la creación de modelos únicos a través de los cuales poder llegar a todos los públicos y culturas de una misma manera pero sin olvidar el punto de vista comercial. Esto fue enunciado por Mattelart como desplazamiento de las hegemonías:

Las hegemonías se han desplazado, y las relaciones de fuerzas se han transformado. El planteamiento y la ideología empresariales han hecho mella en el conjunto del cuerpo social. De un régimen de verdad, centrado en el Estado providencia, el servicio público y el juego compulsivo de las fuerzas sociales, la sociedad ha pasado a un nuevo régimen de verdad anclado en torno a la empresa, al interés privado y al libre juego de las fuerzas del mercado. (Mattelart, 1989, p.20)

Se observa, llegados a este punto, el papel protagonista de las empresas como importantes agentes sociales e incluso políticos, “la empresa entra en la esfera de lo social generándose una necesidad de comunicación basada en transmitir información

¹³ InfoAdex es un sistema de control referente en España respecto a la actividad publicitaria que realiza un seguimiento exhaustivo y diario de distintas informaciones sobre ocupación, inversión, entre otros.

acerca de ella como sujeto social” (Alameda García, 2006 p.124). Las empresas comienzan a crear una identidad corporativa con la que relacionarse con sus públicos, donde se deja un lado la comunicación comercial, centrada en la venta de productos, para dedicarse a la comunicación corporativa que Capriotti (1992) define como “la totalidad de recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos” (p.72), donde la organización es la protagonista y cuyo objetivo es “dar a conocer todas aquellas informaciones relativas a la empresa que tengan interés público” (Ventura i Boleda, 2001, p.164).

Este cambio de paradigma dentro de la comunicación de las empresas ha hecho destacar a los eventos como una de las nuevas herramientas comunicativas eficientes encargada de lanzar mensajes de interés a su público con la intención de diferenciar a unas organizaciones de otras, donde el papel de las nuevas tecnologías es decisivo. De esta forma comienzan a proliferar las empresas encargadas de dar este tipo de servicios especializados a las organizaciones.

- **“Segmentación y Especialización”**

A continuación, la siguiente etapa que le sigue y en la que se encuentran actualmente los eventos, se caracteriza por la adecuación a la globalización de la economía, donde aparecen nuevas formas de competencia no vistas hasta entonces y un importante desarrollo de las herramientas comunicativas. Se distingue cada vez una mayor proliferación de los mensajes comunicativos e incluso se plantea la proliferación de los mismos. En este momento la organización de eventos comienza a especializarse cada vez más, entendiéndose como una forma de comunicación que retransmite una serie de mensajes experienciales que responden a las necesidades cambiantes del mundo globalizado. En este caso, los eventos se destacan por la

transmisión de experiencias que describen, uno por uno, diferentes procesos dinámicos que hace compleja una definición que recoja todas sus variantes y formas (Bowdin y Berridge, 2007, p.5).

Según Getz (2012, p.4) el sector de la organización de eventos ha crecido muchísimo en esta última etapa, en sintonía con las tendencias de la economía global, como se ha indicado anteriormente, además no sólo los profesionales de los eventos, sino también profesionales del sector público o de otros sectores se han preocupado en conocer cómo se organizan estos actos y cuáles son las pautas a seguir a la hora de su organización. Esto ha desembocado en una importante segmentación de los eventos, fruto de la variedad de culturas, según la zona geográfica, que puede tener una misma organización, determinando así, la organización de sus eventos (De Bres & Davis, 2001; Brennan-Horley *et al.*, 2007). Cada lugar, nación o comunidad, tendrá sus propios eventos identificativos, siendo incluso, dentro del marco institucional, considerados de interés dentro del marco social y político del mismo.

Respecto a la especialización a la que se refiere Torrents (2005), ésta busca un mayor impacto en la sociedad, destacando de esta manera su huella financiera y olvidando otro tipo de efectos que no sean tan fácilmente medibles. Algunos autores como Berridge (2007, p.26) destacan la importancia de investigar los eventos desde el aspecto de la experiencia que crean o según el diseño o producción que se haya utilizado, de esta forma se podría conocer una forma de evaluación de los resultados de los eventos organizados.

Como se ha expuesto hasta ahora, la evolución de los eventos ha ido pasando de actos básicos a complejos acontecimientos, en los que actualmente toman relevancia aspectos que hasta ahora no se habían tenido en cuenta. En concreto, se

hace alusión a ciertos aspectos tecnológicos o al diseño de espacios impensables, donde la creatividad es un ingrediente esencial con el que conseguir la creación de eventos en los que asistentes y receptores se sientan únicos e inigualables.

El sector de los eventos, no solo ha ido evolucionando en cuanto a su organización, diseño y producción, sino que de forma paralela han ido creciendo en inversión o, al menos, en cuanto a las expectativas de aumento de la inversión por parte de las empresas. De hecho, y teniendo en cuenta la actual situación económica, se reconoce un descenso de los presupuestos destinados a los eventos. Sin embargo, en el estudio de mercado presentado por Club Eventoplus¹⁴ (2013) se atisbaba una esperanza de recuperación, tanto por las agencias como por los proveedores. Prueba de ello eran los resultados que se presentaron en ese estudio, en el cual el 75% de los encuestados consideraban los eventos como una herramienta imprescindible dentro de sus estrategias y donde el 33% de los proveedores encuestados relacionados con los eventos prevén crecer entre el 0% y el 10% en ese año. También cabe destacar del estudio, la gran irrupción de las nuevas tecnologías, ya que el 59% de las empresas señalaban que las redes sociales y el auge 2.0 ha sido determinante para el desarrollo de sus eventos. Además, el 40% de las agencias apuntaban a las innovaciones audiovisuales como *mapping*, 3D o realidad aumentada como alguno de sus principales elementos en auge dentro de los eventos. Otro de los datos relevantes se refería al interés del aumento de la eficacia de los nuevos formatos señalada por el 67 % de las empresas.

¹⁴ Comunidad de profesionales de los eventos que ha sido el primer grupo en realizar estudios estadísticos de la industria de Eventos en España.

A partir de las ideas expuestas se puede afirmar que las organizaciones se encuentran en una búsqueda continua de expresar mensajes en vivo, donde los nuevos formatos y las diferentes puestas en escena transporten al receptor dentro del mensaje comunicacional corporativo, haciéndolo sentir parte del mismo. Así, la creatividad toma un papel primordial, y la motivación llama a las sensaciones para crear algo único para los invitados.

En el estudio de mercado del sector, realizado por el grupo Eventoplus (2014) se expone la importancia del participante como protagonista de los eventos. El propio consumidor de eventos quien a partir del año 2013 se convierte en la estrella del evento. Son muchos los factores que el estudio remarca como principales de esta nueva situación: desde el desarrollo de las redes sociales, la innovación de las tecnologías que permiten implicar al asistente de una manera más efectiva, mayor número de eventos que tienen en cuenta las necesidades y gustos del asistente, los avances de la neurociencia y sistemas de interacción muchos más efectivos que se llevan a cabo en todas las etapas de la producción.

Es interesante destacar del estudio, que a pesar de la situación social y económica desfavorable, el sector de los eventos sigue creciendo moderadamente y de esta forma las empresas e instituciones se muestran optimistas. Así el informe técnico señala que el *FMI World Economic Outlook*¹⁵ prevé un fortalecimiento en 2014 de la economía mundial del 3,6%. Se evoluciona de una crisis comenzada a través de la explosión de la burbuja inmobiliaria, a una recuperación moderada, con un

¹⁵ La base de datos del *World Economic Outlook (WEO)* contiene una serie de datos macroeconómicos seleccionados del anexo estadístico del informe *Perspectivas de la Economía Mundial*, que presenta análisis y proyecciones de la evolución económica a nivel mundial, en los principales grupos de países y en muchos países individuales del personal técnico del FMI. El WEO sale a la luz tanto en abril como septiembre o octubre de cada año.

crecimiento del 2%, sobre todo por parte de EEUU y Japón, mientras que en la “zona euro” este crecimiento será frenado por las economías periféricas. Según el *MPI Business Barometer*¹⁶ las percepciones que plasman son el de una mejora gradual debido a la percepción que se está dando de la economía de estabilidad. En el caso de *Advito 2014 Forecast*¹⁷ indica que el sector de las reuniones crecerá moderadamente, lo que supondrá un beneficio para las empresas, que siguen siendo prudentes pero tienen la importante labor de motivar a sus clientes.

Cuando se habla de industria, en términos convencionales, se hace referencia dentro del sector económico a aquello que produce bienes y servicios. Sin embargo, cuando se habla de eventos es algo más complejo debido a su variedad en formas y propuestas. De este modo, se puede entender que los diferentes tipos de eventos se van a sentir parte de alguna de las diferentes industrias, como puede ser el caso de la industria cultural o la industria turística, entre otras muchas. La evolución que han sufrido estas herramientas ha permitido crear y legitimar la industria de los eventos, principalmente en el sector privado, el cual ha contado con el apoyo de las instituciones públicas, cuestión básica para el desarrollo del sector, puesto que se precisa de infraestructuras, cesión de espacio, entre otras cuestiones.

Son muchas las industrias relacionadas que intervienen en el sector de los eventos, desde las artes y el entretenimiento (cultural), la del deporte, así como asociaciones, las empresas, la comunicación y el turismo, entre otras. De esta forma, se puede apuntar que los agentes que actúan en los eventos son numerosos.

¹⁶ Estudio del MPI (*Meeting Professionals International*) sobre el barómetro de Empresas anual, que proporciona una visión de la industria para los altos ejecutivos, planificadores de reuniones y proveedores para planificar para el próximo año.

¹⁷ Estudio de Advito sobre gestión de viajes, adquisiciones y contratación externa que guían a los clientes a través de un entorno de viajes complejo.

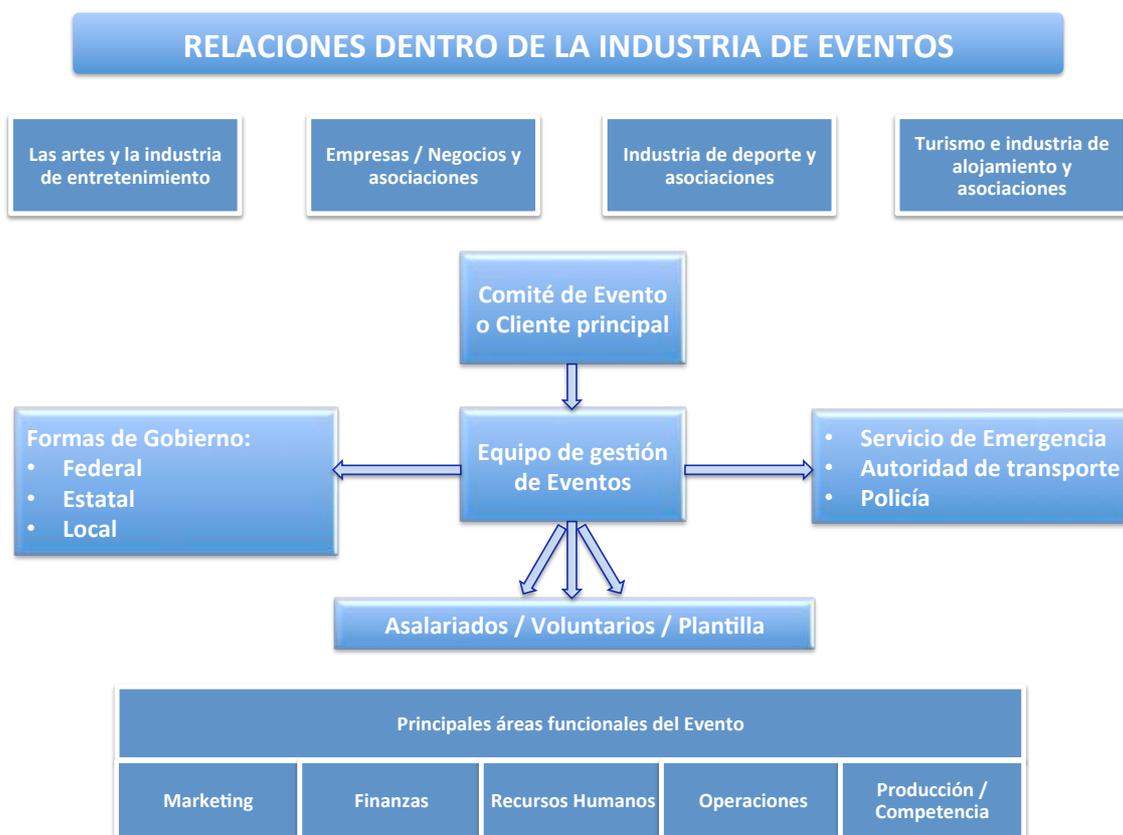


Figura 13: Esquema de relaciones dentro del sector de los eventos

Fuente: Elaboración propia a partir de presentación de Sergio Moreno Gil en Instituto de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible en La Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Como se ha explicado hasta ahora, el sector de los eventos va ligado siempre a la experiencia y sus significados, teniendo en cuenta las aportaciones personales y sociales que hacen (Kelly, 1955). Hay que asumir, por tanto, las necesidades, motivaciones y preferencias del público, ya que varían según las expectativas que se han generado antes cada uno de los eventos, no es lo mismo asistir a un festival de música donde se aspira a pasarlo bien que a un congreso donde se aspira a adquirir unos conocimientos.

Cuando se habla de la industria de los eventos en el ámbito español, hay que remontarse a la década de los 80, por entonces no existía una industria como tal, pero

sí se daba la presencia de un pequeño número de empresas que se dedicaban a dar servicios de organización de eventos. Éstas supusieron el despegue del sector poco tiempo después. En esta misma línea se expresa Torrents (2005) cuando afirma:

Ante la falta de una industria consolidada que aporte servicios plenos en la organización de eventos, los departamentos de marketing de algunas empresas empiezan a encargar servicios de organización a profesionales que se dedicaban hasta entonces a otros menesteres. Las agencias de publicidad reciben los primeros encargos. (Torrents, 2005, p.26)

Hacia la mitad de la década de los 80 y con la ayuda de la situación económica que vivía el país, la organización de eventos experimentó su momento de esplendor. Eran épocas de grandes movimientos industriales y cuando aparecieron nuevos modelos de gestión que permitieron inversiones incalculables. Entonces las agencias de publicidad y otras empresas de servicios relacionadas con la organización de eventos ven en esta nueva demanda una gran oportunidad para diversificar su mercado y desarrollar nuevos departamentos que se dediquen de forma especializada a la organización íntegra de eventos. A partir de este momento se comienza a trabajar de forma interrelacionada entre los principales agentes que conforman este sector profesional: agencias, clientes y proveedores. Así Campos (2013) indica:

Para que exista un mercado debe haber actores y esta identificación nos ha parecido adecuada ya que, por un lado, **las empresas** (primer actor) promueven los eventos, a veces los realizan a través de los recursos humanos propios, contratando algunos servicios a proveedores (tercer actor), en ocasiones lo sacan a concurso (abierto o cerrado), o bien lo adjudican a una **agencia** concreta (segundo actor), normalmente agencia de organización de eventos, o/y agencia comunicación/marketing/relaciones públicas, que a su vez conciertan servicios con unos **proveedores** (carpas, hoteles, catering, transporte, etc.). (p.67)

Este importante *boom* se ve enmarcado en tres eventos que supusieron para España un antes y un después en la industria, nos referimos a los Juegos Olímpicos de Barcelona, la Exposición Universal de Sevilla y Madrid Ciudad de la Cultura. Tres acontecimientos realizados en el mismo año, 1992, que supusieron la organización de los tres eventos más grandes hechos hasta la fecha. De hecho, superaron con creces las expectativas marcadas. Como indica Brunet (2002):

Los megaeventos¹⁸ como fueron los JJOO de Barcelona son, pues, una fuente de negocio, incluso una industria. Los recursos necesarios para un megaevento pueden autofinanciarse con los ingresos por derechos de transmisión, publicidad, patrocinio y *merchandising*, y atraen numerosas inversiones adicionales. En consecuencia, un megaevento puede reportar bienes tangibles e intangibles significativos, que serán mayores y durante más tiempo cuanto mejor sea la gestión. (Brunet, 2002)

Con el tiempo, esta evolución supuso que profesionales de diversos sectores fueran los encargados de la realización de este tipo eventos, dándoles unas características totalmente distintas. Sectores como el del espectáculo, la publicidad, el marketing, entre otros, que fueron abriéndose hueco en el mercado. Así fue formándose cada vez un personal más cualificado que absorbía de las otras ramas aquello que desconocía.

A día de hoy, con la aparición del Grado Oficial en Protocolo y Organización de Eventos por parte de la Universidad Camilo José Cela, a la que se le han ido sumando paulatinamente otras entidades, como la Universidad Miguel Hernández de Elche o la Universidad Europea de Madrid, ha propiciado que en la actualidad se cuente con profesionales cualificados con formación reglada especializada en organización de

¹⁸ Cuando hablamos de megaeventos, Horne (2006) sugiere tres características para que se indique como un megaevento: audiencias globales generadas a través de tecnologías de la comunicación como la vía satélite, el crecimiento del patrocinio empresarial y un lugar de comercialización para mostrar ciudades o países.

eventos y protocolo, permitiendo de esta forma una mayor profesionalización de esta industria. Antes de la aparición de los citados estudios, en el sector profesional convivía personal con diferente formación o incluso personal no cualificado, que al conocer el auge de la industria de los eventos se sumaban a la organización de este tipo de actos sin conocimientos especializados.

Los pioneros de la industria de los eventos en España fueron aquellos ejecutivos de grandes empresas que tenían intención de maximizar la rentabilidad de estos actos de comunicación, las cuales, apostaron por un modelo de organización que les permitiera crear mensajes mucho más complejos a través de los cuales hacer vivir experiencias únicas. Torrents (2005) afirma:

El mundo de los eventos (ahora es fácil reconocerlo) es el resultado de una mezcla de disciplinas, muchas de ellas desconocidas hasta entonces en los ámbitos habituales por los que se movía el marketing en aquellos días: medios técnicos audiovisuales, espectáculos, decorados, mucha teoría de la comunicación y una detallada planificación que garantizase que todo saldría tal y como se había previsto. (p.29)

Lo que se denominó “comunicación en vivo” tomó el papel protagonista y se empezó a utilizar como estrategia para los actos en las empresas, dejando de lado los canales tradicionales y determinando el puro directo como herramienta indispensable.

Los eventos se hicieron hueco en España de la mano de grandes multinacionales en la mayoría de los casos. No hay que olvidar que EE.UU. fue la pionera de la industria y que en parte de Europa la industria ya estaba asentada. Uno de los hechos a destacar fue la entrada de España en el Comunidad Económica Europea en 1986, este hecho generó un nuevo contexto económico que supuso para las empresas una mayor competencia, al tiempo que creaban nuevas herramientas de

gestión. Las organizaciones dedicadas al sector de la comunicación veían una saturación en las herramientas de comunicación utilizadas y consideraron los eventos una alternativa, que no solo era rentable, sino que permitía medir los resultados. Empresas de sectores muy distintos como el automovilístico o de consumo vieron en esta nueva herramienta una forma de diferenciarse del resto de la competencia.

Robertson (2007) confirmaba que el futuro de los eventos era más cierto de lo que se podía pensar en su momento. La demanda de eventos crecería e incrementaría el número de oportunidades para los proveedores. La profesionalización del sector viene marcada por el desarrollo de otras industrias. Así, la competencia crecerá de manera vertiginosa convirtiéndose en un sector muy atractivo para los mercados.

En la actualidad, y tal como se puede observar en el *Estudio de Mercados de Eventos* (Eventoplus, 2012) el sector de los eventos se ha dirigido a una mayor especialización para dar cabida a todos los sectores y responder a las exigencias de un mercado muy competitivo que precisa lanzar mensajes muy complejos. Asimismo, hay que hablar de lo que la aparición de internet ha supuesto para la industria, es decir, nuevas herramientas para la promoción de los eventos en tiempo real de tal forma que se ha conseguido una difusión sin precedentes convirtiendo a esta industria en un sector a tener en cuenta.

Hay que destacar los primeros estudios que se dieron en España acerca de la industria de eventos, así Campos afirma:

También son muy recientes los estudios de mercado, informes estadísticos y documentación técnica que analicen el estado del mercado de eventos y su consecuente industria. Hasta el año 2006, sólo se contaba con los datos que ofrecía los

Informes Estadísticos del Turismo de Reuniones, elaborados por el *Spain Convention Bureau* y la Federación Española de Municipios y Provincias, así como los informes estadísticos internacionales del sector MICE y los informes de las asociaciones de la industria de eventos a nivel internacional, que sólo aludían a la situación española de forma muy generalista. Por otra parte la MPI, principal asociación mundial de profesionales de eventos, no tiene presencia en nuestro país hasta el año 2006, lo que sin duda ha dificultado un mayor acceso a informes, publicaciones y documentación específica sobre la industria en España. (Campos, 2012, p.34)

Todos los datos obtenidos a través de estos estudios son relevantes para la investigación de la industria. De esta manera, se dieron a conocer referencias interesantes como puede ser que el capital generado por este sector ronda los 6.000 millones de euros anuales, sin tener en cuenta los sectores de la moda, cultura y ocio. Campos indica:

El primer estudio de mercado que se realiza en nuestro país sobre la importancia de los eventos para las empresas, presupuestos que dedican a los mismos, tipo de eventos y tendencias, data de dicha fecha y fue realizado por el Grupo Eventoplus, en junio de 2007, donde se recogían los datos de dicho mercado durante el año 2006 y donde se establece por primera vez la estimación del peso de dicho mercado en la economía española que se situó en el 8,6% del PIB, magnitud muy similar al peso de dicho mercado en Estados Unidos el mismo año (100.000 millones de dólares), según el estudio *The Economic Significance of Meetings to U.S. Economy*, elaborado por el *Convention Industry Council*. (Campos, 2012, p.34)

La situación de la industria de eventos ha cambiado de una forma notoria, según el *Estudio de Mercado* (Eventoplus 2012) principalmente afectada por la crisis mundial que sitúa a nivel internacional y en España una situación muy complicada. Desde el año 2008 se observa que los presupuestos destinados para el sector ha disminuido en gran medida, así el Estudio de Mercado (2012) confirma: “según las agencias y empresas, los presupuestos de eventos se han reducido en un 21% y un

22% con la crisis, un bajón menor que el 37% del mercado publicitario”. Se puede observar en el estudio que la mayoría de empresas en el año 2012 no tenían definido el presupuesto planificado debido a la incertidumbre que se está dando actualmente impide el prever a largo plazo, por lo que se irá descubriendo según evolucionen los mercados. Así se afirma en el estudio Eventoplus (2012): “El presupuesto fijado forma parte del pasado; es hoy una noción borrosa, una intención sometida a los resultados del último trimestre”. Otra de los factores destacados dentro de esta situación de crisis es que muchas empresas no ha podido soportar este azote, lo que han tenido que cerrar algunas agencias, lo que ha supuesto una menor competitividad. Mottard (2013) apunta “no todo el mundo puede hacer de todo, y además hacerlo bien, y desgraciadamente, la oferta es menor, muchas de las empresas del sector han tenido que cerrar” (Eventos Magazine, 45, p.28). Como afirma el director de Eventoplus quizás esta crisis esté sirviendo para cuestionar a muchas personas que trabajaban de forma intrusiva dentro del sector.

Es cierto, tal y como se indica, que otros estudios internacionales tienen una visión más optimista del tema. Por ejemplo el EMI (*Event Management Institute*) tienen una previsión de crecimiento de mercado del 7,8 % según los clientes de EEUU, así otros estudios como AMEX (American Express Congresos y Eventos) ve también signos de crecimiento importantes. Pero la recesión que está sufriendo la industria también trae consigo una serie de tendencias como la negociación de los costes, el *last minute*¹⁹, la proliferación de concursos, dilatación en los plazos de pagos, entre otros.

¹⁹ Negociaciones de última hora.

Otra información que se destaca en el estudio, es que a pesar de la situación, las empresas dedican el 22,5% de sus presupuestos de marketing a los eventos, lo que deja el mercado estable respecto a ese dato. Respecto al evento estrella ahora mismo sigue siendo aquel que esté relacionado con una acción de venta, seguido de la creación de marca y de la formación sobre el producto. Otro dato de interés es que los eventos internos, como convenciones o incentivos, se mantienen en una posición estable. Lo que buscan la mayoría de empresas ahora es la optimización, una búsqueda de la eficacia, no sólo relacionada con el coste/calidad sino también respecto a la optimización de los recursos invertidos. En el estudio ya citado de Eventoplus (2012) se afirma: “las empresas han innovado poco en sus eventos, aparte del hecho de añadirle una pata online (*streaming*, redes sociales)”. Se comprueba, por tanto, la importancia de la aparición de internet que ha supuesto para la industria de los eventos una de las formas de innovar en un mercado donde cada día es mayor el número de eventos que se realizan y donde la competencia es más compleja. En relación a esta idea, otra de las tendencias más latente en los eventos es la utilización de nuevas tecnologías: mayor número de eventos híbridos²⁰ y el aumento del uso de las redes sociales. Éstas últimas se han vuelto indispensables debido a que permiten infinidad de posibilidades en las diferentes etapas de los eventos, no sólo creando comunidades virtuales, sino también prolongando los objetivos del evento en el tiempo. Dicho de otro modo, y como ya se ha apuntado: “los actos tienen un principio y un fin, pero sus contenidos y mensajes se prologan en el tiempo” (Fuente, 2005, p.43).

Es obvio que el término innovación es esencial dentro de la industria y que si la sociedad cambia, los mercados cambian. Así, se refleja en los eventos que utilizan

²⁰ Eventos que se realizan tanto de manera *online* como *offline*.

tecnologías en sus producciones, donde la iluminación, sonido y otros toman un papel muy importante en la organización del mismo. Pero no solo vemos innovación en la organización de estos, sino también en su promoción, como por ejemplo interesantes estrategias de *street marketing*²¹ o *marketing mobile*²²; las cuales han convertido a algunos eventos en experiencias únicas que han atraído a un importante número de seguidores.

Como se ha expuesto a lo largo del capítulo, la importancia de los eventos se va haciendo latente en las últimas décadas como importante herramienta de comunicación que ha sido utilizada de diferente modo durante su evolución. Es inexorable indicar que en la actualidad están tomando un papel relevante dentro de los organismos tanto públicos como privados para reforzar su imagen corporativa y para establecer comunicación con sus públicos. Así como en todas las industrias desde las de consumo hasta las culturales.

Se puede deducir a través de los diferentes textos de los autores que se han citado a lo largo del capítulo, que la organización de eventos se encuentra en un momento relevante, en el cual se está consolidando como ciencia dentro de la rama de la comunicación. Para ello, ha sido indispensable el ya citado nacimiento de los estudios oficiales de Protocolo y Organización de Eventos dentro de las universidades españolas, dando pie a la aparición cada vez mayor de un corpus teórico que ayude a la comprensión y desarrollo de esta disciplina.

²¹ Promociones, acciones de comunicación y campañas publicitarias que se efectúan en el medio urbano mediante técnicas no controladas por las compañías de medios, con la intención de generar mayor impacto y una cercanía mayor con el consumidor.

²² Actividad dedicada al diseño, implantación y ejecución de acciones de marketing realizadas a través de dispositivos móviles.

CAPÍTULO 3

LOS EVENTOS CULTURALES

1
3

CAPÍTULO 3: LOS EVENTOS CULTURALES

Una vez definido el amplio horizonte de los eventos y continuando con la estructura de este marco teórico, se plantea la necesidad de explorar dentro de la tipología de eventos que es objeto de esta investigación, es decir, los eventos culturales. Desde el comienzo de la revisión bibliográfica se ha demostrado que los eventos son una útil herramienta de comunicación, que ha suscitado dentro del sector un crecimiento progresivo. Sin embargo, dentro el marco cultural se debe tener en cuenta una serie de peculiaridades propias de esta forma de comunicación, ya que no se están lanzando mensajes comunicativos a través de un producto o servicio estrictamente, sino que se trata de un producto cultural que intenta lanzar un mensaje con una intención de transmisión de valores y que se estructura de forma que se puede visitar, participar, comprar, entre otros. También estos recursos se pueden convertir en objeto de consumo a través de la “*experiencialización*”, término que se expondrá a lo largo de este capítulo.

3.1. Conceptualización

Como ya se ha expuesto a lo largo del marco teórico, los eventos y también los eventos culturales han estado ligados al concepto acontecimiento y de experiencia, ya que se trata de una herramienta que transmite un valor comunicativo en vivo a su público, el cual se interpreta a través de una serie de sensaciones. Esta “*experiencialización*” que se ofrece al asistente parte de una serie de características que definen las distintas tipologías de eventos y que los distingue a unos de otros.

En el caso de los eventos culturales se habla de una experiencia cultural que se transmite como una oferta de ocio para un público que tiene unas necesidades de cubrir parte de un tiempo libre o simplemente una necesidad de transmisión de valores.

Dentro de este marco hay que entender que ha existido una mercantilización de la cultural, tal y como se apunta en el capítulo uno de esta investigación, lo que ha supuesto la crítica de algunos autores, como es el caso de Adorno (1970), el cual no comprendía el nexo entre economía y cultura; de esta forma se entendía que el primer término alejaba a la cultura de sus características esenciales: belleza e inteligencia. Sin embargo, la cultura debe ser entendida desde dos perspectivas diferenciadas, las cuales asume este trabajo. Por un lado, desde la conceptualización que entiende a la cultura como la transmisión de los valores que identifican a una sociedad. Y, por otro lado, como fuente de ingresos a través de la realización de diferentes actividades, es decir, la cultura como mercancía. Es inexorable, por tanto, el entender la cultura como factor de realización de la sociedad y como instrumento para el establecimiento de una estructura de valores que sirven para su cohesión y progreso.

Estas características expuestas, extrapoladas a los eventos culturales, cumplen las mismas funciones siendo fruto de un interesante estudio. En la actualidad, se sucede un momento en el que existe una importante proliferación de eventos culturales organizados desde diferentes instituciones o empresas, bien en el hábitat rural o en el urbano, donde muchos de ellos son entendidos como una estrategia económica que intenta dar a conocer un producto cultural y también impulsar la economía.

Los eventos culturales están tomando un papel relevante dentro de la sociedad, ya no solo dentro del conjunto de habitantes donde se realiza el evento, sino también para todos los turistas que la visitan, ofreciendo una variada oferta turística que genera un importante *input* económico. Esta relevancia está siendo considerada desde diferentes actores: instituciones y empresas que estiman la organización de estos eventos. Ya sea desde las empresas de producción que ven en estos eventos una importante fuente económica (en la mayoría de los casos la producción de estos eventos suele ser compleja y costosa), los organizadores de eventos que contemplan la complejidad que conlleva la programación de esta tipología de actos, los cuales tienen la intención de sucumbir a un público cada vez más exigente y diversificado, sin olvidar su necesaria rentabilidad.

Es importante en este punto, la búsqueda de una conceptualización del término que permitan una mayor comprensión. Según Carlos Fuente (2005) los eventos culturales:

Están promovidos por cualquier organismo cuyo objetivo sea desarrollar o dar a conocer alguna actividad de índole cultural, por ejemplo, conciertos, exposiciones, recitales, concursos de poesías, entregas de premios de carácter cultural, etc. El

protocolo a seguir se rige por las normas para los eventos promovidos por las autoridades oficiales y por los procedimientos internos en el caso de las entidades privadas, dando especial prioridad a todo lo relacionado con la actividad a ejecutar. (p.88)

Otros autores los definen como “una estrategia para difundir proyectos culturales así como comunicaciones culturales que realizan las empresas e instituciones con el principal objetivo de crear una imagen positiva en sus mercados” (Amado & Bongiovanni, 2005). Mientras que Jijena (2003) apunta:

son actividades que estimulan la creación, difusión y reproducción de actos que permiten un reconocimiento y fortalecimiento de la identidad cultural de los individuos y comunidades. En estos eventos la comunicación se da en forma de transmisión de mensajes que tienden a enriquecer el aspecto cultural de los participantes. (p. 63)

Una vez planteadas las diferentes definiciones, se puede intuir que cuando se habla de eventos culturales se hace referencia de aquella tipología de eventos que se ejecutan a través de una estrategia planteada para difundir y promover proyectos culturales que realizan, bien empresas privadas o instituciones públicas con el fin fundamental de crear una imagen positiva en sus públicos a partir de asociar su marca a proyectos culturales y artísticos.

Los eventos culturales son, por tanto, creados, promovidos y generados por empresas o instituciones con el fin de dar a conocer sus servicios y productos. Se difunden, asimismo, a un público o mercado que se siente atraído por el arte o la cultura. Igualmente, estos eventos toman un papel importante al tratarse también de eventos sociales, es decir, todos ellos se realizan para una ciudadanía a la que se trata de comunicar distintos valores e identidades con los que se sienten identificados y por los que deciden asistir.

Getz (2005) expone que cuando el público asiste a un evento cultural, pretende comprometerse emocional y cognitivamente con todo lo que tiene que ver con el evento: los lugares, las personas, el producto, entre otros. Pueden ser productos tangibles como espectáculos, comidas, lugares históricos o intangibles como son el simbolismo del arte y la arquitectura. No obstante, el autor resalta que el simple hecho de hacer turismo o disfrutar del entretenimiento o espectáculo, no constituye una experiencia cultural. Así, habla de las celebraciones y conmemoraciones, que en general reflejan y fomentan pertenencia e intercambio de información entre distintos grupos sociales, bien sea la familia, la comunidad o nación. Los valores pasan a primer plano, y después la localización. El tema del evento sugiere lo que ha de ser celebrado, aunque en muchos casos es la propia comunidad la que es el objeto de las celebraciones. No se deben desligar estas ideas de la importancia de la experiencia en esta tipología de eventos.

Algunas investigaciones dentro de este ámbito, como son los Estudios de Eventoplus o de Fundación Contemporánea, han interrelacionado los eventos culturales con la industria cultural. De hecho, dentro de este sector existen dos tendencias, por un lado, aquellas que enfatizan las experiencias de los visitantes en las atracciones de turismo cultural y, por otro lado, las que se centran en la creciente importancia de los eventos culturales desde la perspectiva económica. De esta forma, se tiene en cuenta la relevancia de los eventos culturales no desde un solo sector empresarial, sino también desde el ámbito turístico y la organización de eventos, sin olvidar la experiencia del público que es, a su vez, turista.

Cuando se trata de definir los eventos culturales se hace alusión a aquellos eventos o espectáculos basados en la cultura y las artes, donde se desarrollan

acontecimientos en vivo, que dan lugar actos que tienen una caducidad, un tiempo limitado, lo que les diferencia de los eventos grabados que son consumidos en diferido.

Dentro del marco de esta investigación se debe estudiar la organización de eventos culturales, desde la visión que los analiza no solo como una forma de vender un producto cultural, afianzar la imagen de quienes los promueven o transmitir una experiencia, sino también como aquellos acontecimientos que parten de las industrias culturales que pretenden la transmisión de valores sociales y que se materializan en un producto cultural. Estas dos visiones confieren a los eventos culturales unas especificidades que necesariamente han de ser tenidas en cuenta en su organización y planificación, de hecho, es este, precisamente, el posicionamiento de esta tesis, es decir, el estudio de los eventos culturales teniendo en cuenta sus dos facetas, como mercancía y como transmisores de valores.

Throsby (2001) describe el producto cultural como un elemento que destaca por una serie de valores que no son económicos y le diferencian del resto de productos. Éstos son el valor estético, fundamentado en el concepto de belleza; el valor espiritual, basado en el sentimiento de empatía y representación social; el valor de autenticidad, debido a que es un producto artístico específico; el valor histórico, porque supone un reflejo de cómo afectan los acontecimientos a la sociedad; el valor simbólico, por el componente sentimental que conllevan; y el valor social, porque representa ideas compartidas por los colectivos sociales. De esta forma se intuye que la denominación “cultural” implica, por tanto, una importante responsabilidad, ya que el objetivo principal consiste en acercar la cultura a la sociedad, como importante instrumento de valor, cohesión y desarrollo social. De esta manera todos los eventos

culturales trabajan con esta premisa y tendrán una importante repercusión en el imaginario colectivo de la sociedad.

Igualmente, se ha considerado de interés el análisis exhaustivo del término cultura, de esta manera se ha conocido la evolución del mismo y también de sus públicos, que van de la mano con la progreso de los eventos. Estos eventos, etiquetados como culturales han mostrado una serie de condiciones que se han dado por la evolución de todo ello y que han marcado unas diferencias importantes respecto al resto de eventos ya que las particularidades de las industrias culturales son importantes. Partiendo de que como todas las industrias lo que pretenden es la rentabilidad de las mismas, también se debe tener en cuenta esa transmisión de valores tanto sociales como culturales que cualquier producto cultural lleva ligado a sí mismo.

Por tanto, dentro del horizonte de los eventos culturales, en vez de dialogar con una marca o producto se va a pasar a la experimentación que va ligada al enriquecimiento cultural del consumidor final. En este caso es necesaria la utilización de una serie de herramientas respecto a la producción que se va a implementar en el consumo realizado por parte de los espectadores.

Es importante resaltar, que en el caso de los eventos culturales, se debe partir de una experiencia o un producto, material o inmaterial, que debe convertirse en comerciable y transformable para cambiar, de esta forma, a una oferta interesante para el público. Se habla de un producto o patrimonio cultural, una base de recursos culturales creados o conservados por los habitantes de un lugar determinado a lo largo de los años. Este patrimonio se estructura de una forma determinada para su uso y

disfrute de los públicos, lo que permite insertarlo en el mercado, y que mediante unos programas de comunicación y difusión hacen que lleguen a todo el mundo.

Según Graglia y Heining (2002) en los eventos culturales se produce un proceso de conversión de los recursos en productos objeto de consumo. Hablar de la “*experencialización*” de los productos culturales supone convertir el producto en una experiencia memorable, especial y de libertad para el consumidor. Estos autores hablan de tres pasos esenciales para este proceso: la tematización, la “*sensorialización*” y la teatralización. El primer paso consiste en definir claramente el tema y todo lo que rodea al evento cultural, el segundo paso sería el uso de estrategias que permiten asociar nuestro evento con experiencias pasadas sensoriales y, por último, la teatralización del evento o, lo que es lo mismo, asumir ciertos principios teatrales a la hora de organizarlo y producirlo. Una vez definidos todos estos aspectos, el evento cultural toma forma. Es importante destacar en este punto que aunque se comercialice con él, no se puede banalizar ya que perdería el valor que le diferencia del resto de productos.

En este contexto, y partiendo de la relación y nexo de unión que tienen los eventos culturales con las ciudades donde se realizan, se puede hablar de la “*festivalización*” de la cultura. Prieto (2004) expone la triple función que se lleva a cabo con ello: atracción de gasto cultural, confección de una nueva imagen urbana y servir de un factor de creatividad y progreso de la sociedad. Así se entiende la importancia que toman los eventos culturales en las ciudades, convirtiéndose en grandes festivales que acogen diferentes eventos en sí mismos, de las diferentes disciplinas artísticas. Así se mostrará en la investigación con el caso de estudio seleccionado.

Cuando se cita los eventos culturales se está hablando de un ecosistema que está compuesto por diferentes agentes: desde el consumidor, pasando por el distribuidor, el Estado y los financiadores. Como se ha podido comprobar en el Estudio de Mercado de Eventoplus (2013) el sector de los eventos sigue evolucionando muy discretamente, y lo mismo ocurre con los eventos culturales, a pesar de haber sido los principales perjudicados de la crisis económica debido a los importantes recortes culturales por parte de las distintas instituciones públicas. Esta tipología de eventos juega un papel muy importante en el desarrollo de las artes y la cultura, como transmisores de valores culturales, asimismo se convierten en una herramienta fundamental para la observación de la dinámica que viven las ciudades y la vida social que existe en ellas.

Los eventos culturales han crecido a lo largo de los años, y su impacto siempre ha estado bajo el amparo de las subvenciones, donaciones, políticas culturales y los planificadores. Hay que resaltar los diferentes impactos potenciales que producen esta tipología de eventos, desde económicos, sociales, políticos, físicos, ambientales, sin olvidar los culturales. Es necesario entender que los eventos culturales toman un cariz importante ya que, como ya se ha expuesto, son considerados en ocasiones también como eventos sociales, es decir, realizados para una comunidad donde se comunican distintos valores e identidades con los que se sienten identificados. Así, muchos de los eventos culturales parten de los primeros estudios en el área de turismo de eventos, entre los que Getz (2005), Ritchie & Smith (1984) y Hall (1992) son los más citados.

Tal y como indican Cuadrado y Berenguer (2002) en los últimos años el tiempo dedicado de la sociedad a las actividades de ocio y tiempo libre ha aumentado considerablemente, entre los que se encuentran los eventos culturales. El aumento ha

sido tal, que no solo existe un tipo de consumidor caracterizado por sus posibilidades económicas, sino también otro tipo cuya peculiaridad es la de disponer de tiempo de ocio. Existen diferentes cambios en la sociedad española que han hecho que el denominado tiempo libre haya cambiado hasta percibirse de otra manera. Alonso (2000) destaca los siguientes:

- El progresivo estancamiento de la tasa de crecimiento de la población.
- La tendencia al envejecimiento de la población dado el cambio producido en la estructura de edades.
- La importancia de los movimientos geográficos internos.
- El incremento de la educación en todos los niveles del sistema educativo.

El autor destaca la importancia de este último punto para entender la importancia del crecimiento de la cantidad y calidad de los eventos culturales, en consecuencia de las necesidades del consumidor que han ido aumentando según su nivel educativo incrementaba. Laespada y Salazar (1999) añaden que la evolución que se ha sufrido en los hábitos culturales de la sociedad española ha repercutido en otros niveles como el social, el económico y el político de las últimas décadas.

Si partimos de la situación actual que se está sucediendo en España, es fácil comprender que la organización de eventos culturales no se encuentra en su mejor momento, la situación económica actual ha hecho que las políticas culturales cesen en gran medida de programar eventos culturales en los diferentes espacios y las empresas privadas miran con lupa todos los eventos que organizan y dedican presupuestos muchos más bajos para su realización. Desde los públicos es importante

destacar, que unido a lo expuesto, hay que sumarle cuestiones como por ejemplo el incremento del 21% del IVA, lo que ha supuesto que los públicos seleccionen con detenimiento qué evento cultural va a ser el elegido para disfrutar por el encarecimiento de este tipo de producto.

Son muchas las nuevas propuestas que se están llevando a cabo por los promotores de estos eventos para incentivar a sus públicos, entre ellas se puede destacar la Fiesta del Cine, unos de los sectores más perjudicados, que reducen el coste de la entrada de cine a dos con 90 céntimos de euro durante tres días en diferentes salas del ámbito nacional. Esta propuesta ha sido acogida de forma satisfactoria por parte del público, hasta el punto de se han formado importantes colas para adquirir las entradas que han llamado la atención de diversos medios de comunicación. Prueba de ello es la noticia aparecida en el periódico ABC (2013) bajo el titular “No se veía una cola así en los cines desde el estreno de ‘Doctor Zhivago’”. Otra propuesta similar es la comercialización de bonos de entradas que reúnen varios eventos y que tienen un coste más económico que si se adquieren de forma individual.

Hay que tener en cuenta, además, que la cultura se ha convertido en uno de los principales motores de impulso del turismo en nuestro país, así en el estudio demoscópico de segmentación de turismo internacional realizado por el Instituto de Turismo de España²³ en 2013 se puede observar como entre los segmentos experienciales de los turistas se encuentra: “un eje de experiencias contemplativas en torno a la cultura y a la naturaleza”. Otro de los datos relevantes es que el 12% de los

²³ El Instituto de Turismo de España pretende con este análisis un estudio de la segmentación turística que visita España y de esta manera conocer la tipología de turista, de dónde procede, las motivaciones para llevar a cabo el viaje y sus preferencias respecto al consumo turístico. Para la investigación, llevada a cabo en 2013, se tomó una muestra de la “población viajera” y se creó un universo a través de las diferentes encuestas realizadas.

turistas viene por la atracción cultural de este país. Por lo que se comprende la importancia de la programación de eventos culturales como atractivo turístico de nuestro país.

Por otro lado, los eventos culturales aportan un importante valor social añadido a sus empresas o las empresas patrocinadoras o colaboradoras. De esta manera permite a algunas marcas o instituciones acercarse a públicos que no están a su alcance consiguiendo un importante posicionamiento de marca y una posible ampliación de sus públicos.

Son muchos los estudios que se han parado a investigar acerca de las cifras exactas relacionadas con los eventos culturales, uno de ellos, el de la Fundación Contemporánea²⁴, muestra la valoración respecto a calidad e innovación de la programación cultural de las diferentes comunidades autónomas y ciudades de España y donde lo primero que se observa es que las valoraciones han descendido respecto a las del año anterior, siendo las comunidades mejor valoradas; en primer lugar Madrid, a continuación Cataluña y después el País Vasco. Respecto a la innovación utilizada en los diferentes eventos culturales de nuestro país, Madrid (78%) encabeza el ranking por primera vez adelantado a Cataluña (71%), que experimenta un retroceso significativo, al igual que el País Vasco, que desciende del 65% al 46%,

²⁴ La Fundación Contemporánea tiene como misión contribuir al desarrollo profesional del sector cultural en España. Desde 2009, puso en marcha *Observatorio de la Cultura*, un instrumento para tomar el pulso a las cuestiones que más puedan interesar dentro del sector, creando unos indicadores para analizar tendencias, promoviendo el debate e identificando carencias y oportunidad de actuación. En este caso, los resultados obtenidos se refieren al segundo semestre de 2013 y fueron obtenidos de ciento doce miembros del Panel de Expertos formado por profesionales de primer nivel de nuestra cultura: escritores, artistas, directores y actores, músicos, arquitectos y creadores de todos los campos, responsables de fundaciones, directores de museos, centros e instituciones culturales, editores, productores, promotores, galeristas y responsables de industrias culturales; comisarios de exposiciones, gestores culturales y profesionales del sector, así como responsables de áreas, instituciones culturales de la administración pública central, autonómica y municipal.

manteniéndose en tercera posición. En un segundo bloque se mantienen Andalucía y a continuación se incorpora Asturias con una importante recuperación de 6% al 12%, junto con Galicia. La innovación es una de las características esenciales de cualquier evento, el uso de elementos de última tecnología y que no han sido utilizados con anterioridad determina en gran medida el éxito de los mismos. Lo mismo ocurre con los eventos culturales, donde el mensaje a transmitir toma forma de bien cultural y la innovación es de más fácil aplicación.

Respecto a las ciudades españolas que son mejor valoradas en relación a sus eventos culturales, hay que destacar Madrid (92%), Barcelona (89%) y Bilbao (68%), que siguen estando a la cabeza frente al resto de ciudades como en anteriores resultados. En un segundo bloque destaca el ascenso de Málaga del décimo al cuarto puesto (de 9% al 21%), seguida de San Sebastián, Sevilla (baja de 33% a 15%) y Valencia (de 29% a 15%). Otro de los datos importante a valorar es la situación actual de la creación artística, en ella se puede observar cómo todas las ramas de la cultura planteadas superan el aprobado, con una valoración global de 6,1 puntos, muy similar a la de años anteriores. Las disciplinas que destacan son por este orden la gastronomía, la literatura, la fotografía, el diseño, la moda, el teatro y las artes plásticas, con una valoración superior o igual a la media. Por debajo, vídeo arte (recibe una valoración sensiblemente mejor), arquitectura (desciende unos puntos sensiblemente), danza, música clásica y contemporánea, cine y música popular. La gastronomía se está posicionando de manera importante en el sector de los eventos culturales con grandes acontecimientos como son Madrid Fusión en Madrid y Alimentaria en Barcelona y con otros eventos que se fusionan con otras actividades como pueden ser catas de vino con conciertos o *show-cooking* en eventos corporativos.

En relación al panorama actual de los eventos culturales, el estudio destaca las siguientes instituciones o eventos culturales, encontrándose entre las catorce primeras el evento cultural en objeto de estudio en esta investigación, Festival de Música Avanzada Sónar. Encabeza el ranking el Museo Reina Sofía de Madrid, que continua con el Museo del Prado de Madrid y el tercero es Matadero Madrid. A continuación le sigue el Festival Internacional de Cine de San Sebastián, le sigue el Museo Thyssen Bornemisza en Madrid, el Teatro real, la Fundación Mapfre, CaixaForum y Arco, todas ellas en Madrid.

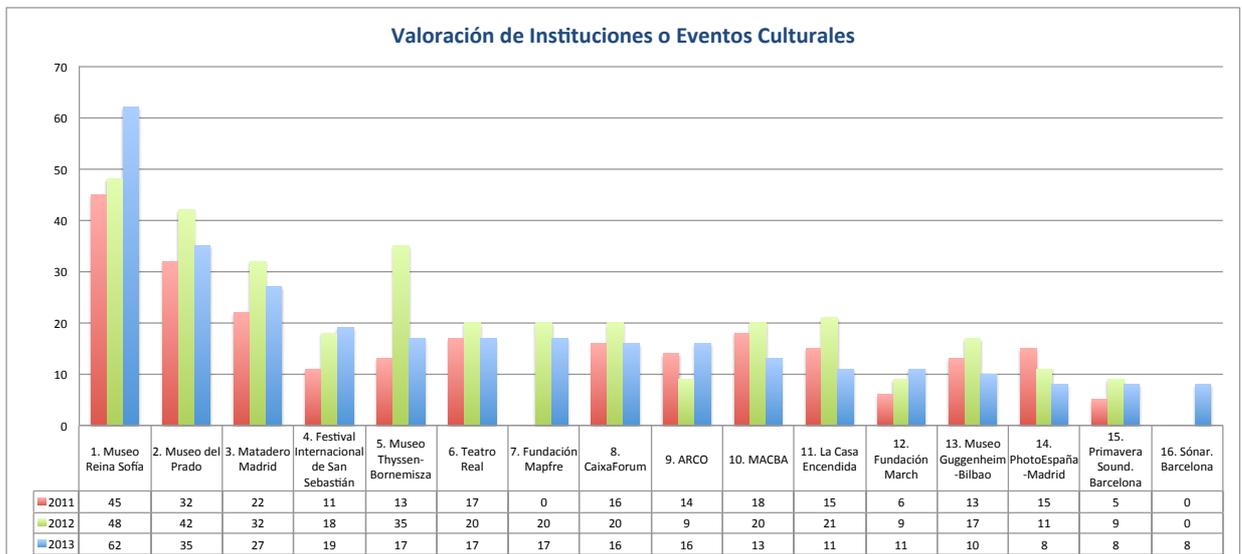


Figura 14: Valoración de Instituciones o Eventos Culturales (2011 - 2013)

Fuente: Elaboración propia a partir de los votaciones obtenidas por el Panel de Expertos de Fundación Contemporánea.

A partir de los datos expuestos, se puede observar cómo la capital de España sigue siendo la ciudad donde existen mayor número de espacios para la organización de eventos culturales y sin duda, son muchos los eventos destacados, entre los que se encuentra el que se analizará a lo largo de esta investigación.

Sin embargo, es imposible obviar que los eventos culturales no solo se realizan en estas instituciones o ciudades, sino que en todas las ciudades o pueblos se realizan esta tipología de eventos con el fin de lanzar un mensaje que se convierta en la transmisión de un bien cultural que suponga una adquisición de conocimiento para el público asistente. Estos eventos de acciones culturales son llevados a cabo por diferentes instituciones y empresas con el principal propósito de generar una imagen positiva entre sus públicos a partir de asociar su marca con los diferentes proyectos culturales llevados a cabo, y están dentro de la esfera de las herramientas de las relaciones públicas que son utilizadas por instituciones y empresas.

3.2. Clasificación de eventos culturales

Son muchos los eventos culturales que se materializan cada día, para su mejor comprensión se considera importante hacer una clasificación de los mismos a partir de los que se realizan con más frecuencia.

En una primera clasificación se podría hablar de tres tipos de eventos culturales: en un primer lugar los eventos culturales cuya misión es dar a conocer un bien cultural; los segundos serían aquellos eventos de otra índole, como pueden ser eventos deportivos o corporativos que utilizan la cultura como eje fundamental del mismo (por ejemplo, la ceremonia de apertura de unos juegos olímpicos) y, por último, los eventos culturales mixtos en los que se fusionan un evento cultural y un evento de otra tipología, como puede ser una cata de vinos junto con un concierto.

Una segunda clasificación de los eventos culturales, parte de todos aquellos tipos de evento que utilizan como mensaje o fin, un producto cultural. En ese caso, la clasificación sería la siguiente:

- **Eventos musicales:** son todos aquellos donde el mensaje a lanzar está compuesto por alguna de las artes que componen la música, ya se trate de un solo estilo o de la combinación de la música con alguna otra manifestación artística. Como pueden ser los festivales de música, conciertos, entre otros.
- **Eventos cinematográficos:** son todos aquellos que se caracterizan por tratar algún aspecto del cine. Alguno de los eventos que se pueden encontrar

dentro de esta tipología son premios de cine, *premiers* o festivales internacionales entre otros.

- Eventos artísticos: son todos aquellos que toman como eje principal alguna corriente artística o los artistas que la conforman. Alguno de los eventos son teatro, danza, exposiciones, entre otros.
- Eventos folclóricos: son aquellos eventos que tienen como tema principal un componente folclórico. Dentro de esta tipología se encuentran por ejemplo las fiestas populares.
- Eventos literarios: son aquellos que se centran en un rama específica de la literatura, como puede ser un recital o unos premios.
- Eventos conmemorativos: son aquellos eventos que reproducen algún elemento histórico de la cultura universal. Dentro de esta tipología se encuentran eventos como pueden ser actos oficiales o una exposición.
- Eventos multidisciplinares: son aquellos eventos que combinan diferentes espectáculos dentro de las artes escénicas. Se pueden citar los espectáculos del *Cirque du Soleil*²⁵.

²⁵ Compañía de entretenimiento con sede en Quebec que practican diferentes manifestaciones artísticas reunidas en la práctica circense.



Figura 15: Imagen del espectáculo "Corteo" del Cirque du Soleil

Fuente: Imagen consultada en la Web de Córdoba Times (www.cordobaitimes.com) el 23 de junio de 2014.

Una vez revisada la tipología de eventos culturales, se puede apuntar que el que objeto de estudio de esta investigación se encuentra dentro de los eventos musicales, pero no se tratará exclusivamente esta manifestación, sino también otras muchas como el arte y el cine por lo que se puede afirmar que también es multidisciplinar.

3.3. Fases de la planificación y organización de eventos culturales

La organización de cualquier tipo de evento supone la consecución de una serie de fases que se van desarrollando y ejecutando hasta la celebración del mismo e incluso después. Con los eventos culturales ocurre lo mismo. De hecho, en la actualidad pueden considerarse uno de los más exitosos a pesar del alto coste que supone su producción, cuestión que se analiza en esta investigación, es decir, estudiar la evolución de la organización de uno de los eventos culturales mejor valorados de España.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que los eventos culturales tienen una serie de peculiaridades que el resto de eventos no poseen, se parte de que en vez de tratarse de un producto o marca, el mensaje que se lanza es un bien cultural que tendrá unas rutinas profesionales propias en lo que se refiere a su organización, producción y comunicación.

Al igual que cualquier otro evento, se van a clasificar las fases de un evento cultural en las siguientes: origen, pre-proyecto, gestión, patrocinios, programación, comunicación, producción y evaluación.

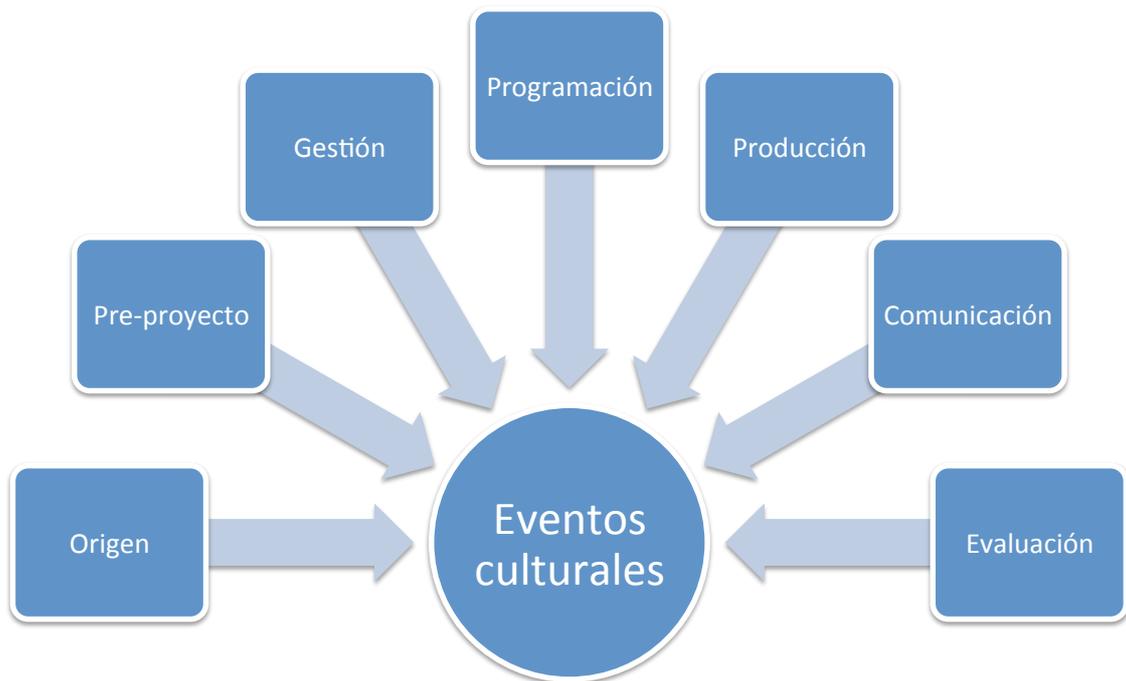


Figura 16: Fases de los eventos culturales

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1. Origen

Cuando se habla del origen de un evento cultural se debe comenzar por el tipo de evento que se va a llevar a cabo. Aparte de las clasificaciones que se han expuesto con anterioridad hay que añadirle a este tipo de eventos otras peculiaridades que lo caracterizan, entre las que destacan las siguientes:

- Público al que va dirigido: mayor, jóvenes, niños, entre otros.
- Cliente: administraciones públicas, entidades culturales, fundaciones o empresa privada.
- Espacio: centro cultural, museo, biblioteca, teatro, calle, etc.

- Financiación: cliente, patrocinio, capital propio.
- Tipo de contratación: subvención, licitación pública, contrato mercantil, entre otros.

Todas ellas derivan del origen de un evento cultural, que junto con la parte creativa de la idea, originarán el comienzo de un evento. Es muy importante definir la idea al máximo y conocer el entorno y sobre todo los públicos a los que están dirigidos. Para ello, se plantea desarrollar la misión del mismo, de esta forma en cualquier momento y cualquier persona podrá reconocer su intención.

En esta primera parte de los eventos culturales es interesante realizar un análisis DAFO²⁶ (acrónimo formado por las palabras: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Se trata de una herramienta analítica del pensamiento estratégico que permite conocer un análisis sobre la capacidad de nuestra institución o empresa para llevar a cabo un evento determinado.

3.3.2. Pre-proyecto

Dentro del pre-proyecto de cualquier evento cultural hay que tener en cuenta la elaboración de diferentes documentos que van a ayudar a su puesta en marcha. Uno de ellos se trata de la memoria técnica donde aparecen una serie de datos relevantes para la organización como pueden ser los objetivos y las finalidades.

También en esta fase es importante tener en cuenta el presupuesto que se dispone para el evento y las formas de financiación que se obtendrán para el mismo.

²⁶ DAFO proviene de las siglas en inglés SWOT: (*Strengths* o fortalezas, *Weaknesses* o debilidades, *Opportunities* u oportunidades, *Threats* o amenazas).

Las necesidades que se plantean a la hora de realizar un evento cultural son muy elevadas: organización, programación, producción, espacios, entre otros. Por tanto, las estrategias que se van a seguir a la hora de conseguir la cantidad suficiente para su desarrollo son fundamentales. Es lógico, que cuando se plantea un evento cultural se logró contar con el apoyo de ciertos sectores del entorno donde se llevan a cabo, bien sean públicos o privados.

Lo primero que hay que tener en cuenta es de dónde proviene nuestra financiación. La financiación ajena puede proceder del sector público a partir de la concesión o subvención de cualquier organismo o institución pública, o bien de una empresa privada o mixta, donde interviene lo público y lo privado.

En ocasiones, la aportación de estos fondos no es suficiente, por lo que resulta clave para la viabilidad del evento la consolidación de alianzas y la realización de otras acciones. En este sentido, son muchos los términos que se utilizan para designar las diferentes formas de captación de fondos: patrocinio, mecenazgo, *crowdfunding*, *sponsoring*, *fundraising*, por citar algunos ejemplos, y cuyas definiciones se verán con posterioridad. En muchas ocasiones estas fórmulas resultan parecidas pero su similitud es solo aparente, aunque sí que es cierto que todas nacen de una misma idea: la búsqueda de financiación. Todas ellas, referidas a potentes herramientas de comunicación donde las necesidades para una parte se convierten en oportunidades para la otra, a través de un espacio de interacción donde se permite llevar a cabo acciones que expresen los valores compartidos y se alcance a los mismos públicos objetivos. Por tanto, se debe entender estas formas de financiación como valores de éxito donde todos los agentes implicados ganan: los públicos, las empresas que financian y la organización del evento cultural. Se concreta en la aportación de

recursos económicos, materiales o tecnológicos por parte de una entidad a otra para la realización de una actividad concreta, esta contribución se rentabiliza por parte de la entidad financiadora, en la mayoría de las ocasiones, en términos de imagen.

La AEPEME (Asociación Empresas Profesionales Españolas de Mecenazgo y Esponsorización) define el **patrocinio** como:

una estrategia de comunicación, una inversión rentable en imagen. Consiste en la inversión por parte de una empresa o institución en un área ajena a su propia actividad (cultural, deportiva, social, humanitaria,...) dirigida a materializar un supuesto beneficio para públicos objetivos predefinidos.

Expertos en este tipo de fórmulas de financiación, como es el caso del Dr. Luis Felipe Solano Santos (2008), distinguen diferentes agentes que intervienen en su utilización:

- **Patrocinador:** se refiere a la empresa o institución que hace una contribución económica para conseguir imagen y notoriedad.
- **Patrocinado:** persona u organización que recibe apoyo en recursos para un acontecimiento o actividad.
- **Destinatarios:** el público al que va dirigido el evento.
- **Acontecimiento:** donde se desarrolla el evento.
- **Medios de comunicación:** participan indirectamente, pero su presencia es determinante a la hora de para alcanzar mayor difusión.
- **Agencia especializada en patrocinio:** establecen contacto entre las partes, hacen análisis, evaluación del efecto.

Este mismo autor (Solano, 2008) realiza la siguiente clasificación de los patrocinios en función de diversos criterios:

- **Según el patrocinador**

- Técnico: la actividad comercial de patrocinador tiene relación con el evento patrocinado.
- Ajeno: la actividad comercial no tiene ninguna relación con el evento patrocinado.

- **Según el ámbito geográfico**

- Internacional: empresas exportadoras o internacionales, en su caso difusión a través de los medios de comunicación internacionales.
- Nacionales: acontecimientos de interés general.
- Local: para mejorar la imagen del entorno local.

- **Según el objetivo**

- Imagen: el fin es crear una imagen positiva hacia la imagen.
- Notoriedad: el fin es aumentar el conocimiento de la empresa.

- **Según el acontecimiento (en este caso solo interesa el cultural)**

- Cultural: la cultura se ve como un valor muy estimado, la seriedad se asocia a la imagen.
- Deportivo: frecuente, audiencia masiva.

- Musical: dependiendo del estilo de música puede alcanzar públicos muy distintos.
- Social: acciones de interés social humanitario, connota preocupación por los problemas sociales, legitima la empresa en su entorno.
- **Según el número de patrocinados**
 - Individual: una sola persona.
 - Colectivo: un equipo o acontecimiento.
- **Según el nivel de dominio**
 - Absoluto: una sola empresa paga todo el presupuesto.
 - Compartido: varias empresas pagan el total del presupuesto.

Pere Clotas (2009) realiza, a su vez, una clasificación de los distintos sectores donde puede tener lugar el patrocinio:

- Edición/libros.
- Patrimonio cultural (archivos, bibliotecas, museos, arquitectura, cultura popular).
- Artes plásticas (pintura, escultura y fotografía).
- Música y artes escénicas (teatro, danza y ópera).
- Cine.
- Híbridos (deporte y medios de comunicación).

El caso del **mecenazgo**, es un tipo de patrocinio a largo plazo, dedicado a la actividad cultural. Se otorga normalmente a artistas, literatos o científicos con el fin de que puedan desarrollar su obra. Este apoyo tiene un carácter altruista y desinteresado, puesto que el mecenas no busca ningún tipo de recompensa aunque sí existe una remuneración de carácter personal, relacionada con lo estético, moral o intelectual. A lo largo de la historia, ha sido una herramienta muy utilizada para financiar las artes y la cultura. El término ha sufrido una importante evolución hasta nuestros días, momento en el que el mecenas puede ser una persona, empresa u organización.

El **crowdfunding**, también llamado micromecenazgo, es la financiación de un proyecto a partir de pequeñas aportaciones privadas. Esta fórmula está indisolublemente unida a internet, lo que nos lleva a afirmar que se trata de una herramienta moderna. Consiste en la contribución de las cuantías de las que dispongan los participantes ante la necesidad surgida a los autores de financiar un proyecto o parte, debido a la complejidad de conseguir créditos bancarios y la crisis económica. También a la extensión del uso de internet por los diferentes terminales. De esta manera, a través de una plataforma, dan a conocer su proyecto y los mecenas pueden hacer su aportación a través de cuentas bancarias o plataformas de pago.

El **sponsoring** es un patrocinio basado en el campo de la publicidad. Se da mayoritariamente en eventos deportivos.

El **fundraising** es un proceso de captación de fondos mediante donaciones particulares, empresas, fundaciones benéficas o agencias gubernamentales.

Una vez conocidas las fuentes de financiación, hay que hacer un pequeño boceto sobre el presupuesto que va a tener el evento cultural y sus diferentes partidas, para aproximarse al coste total del mismo. Entre ellas se debe tener en cuenta:

- Los recursos humanos: los gastos referidos a los servicios del personal que se requiere para el evento.
- Equipamiento / Infraestructuras / Instrumentos: los gastos para la adquisición de acondicionamiento y mantenimiento de maquinarias, herramientas y otras necesarias para el desarrollo del evento.
- Gastos de producción: todos los gastos relacionados con cada una de las tareas del evento.
- Transporte: gastos por el traslado de personas y materiales necesarios para el evento.
- Comunicación: gastos tanto de comunicación interna como externa.
- Derechos: se refiere a los gastos relacionados a los derechos necesarios para las distintas tareas del evento como derechos de autor, propiedad intelectual y servicios corrientes.
- Gastos varios y administración: gastos no contemplados y aquellos que ayudan a la organización del evento.

3.3.3. Gestión

La siguiente fase a llevar a cabo en la organización de un evento cultural es la gestión, en la que la empiezan a determinarse acciones determinantes en el desarrollo del mismo.

Roselló (2007) define la gestión: “opción por la mejor manera de gestionar, a nivel de agentes de un proyecto ya definido” (p.153). Y explica las diferentes opciones dentro del modelo de gestión:

- Gestión propia o directa: indican que el evento es gestionado por la misma institución que lo ha concebido.
- Gestión delegada o indirecta: indica que la gestión del evento es realizada, en parte o en su totalidad, por una entidad empresarial o asociativa diferentes de la titular.
- Gestión mixta: parecida a la anterior aunque se utiliza cuando la gestión es compartida en diferentes niveles entre la institución titular del proyecto y algún otro agente, sobre todo privado o asociativo.
- Externalización de la gestión o servicios: término genérico parecido a los anteriores aunque se utiliza más para servicios auxiliares que para la gestión del núcleo central del evento.
- Privatización de la gestión: término genérico que profundiza e insiste en el carácter privado de la gestión. Suele utilizarse más para casos en que la titularidad del evento es asumida en gran parte por la nueva entidad gestora.

Una de las principales tareas encomendadas en esta fase es la creación de una estructura organizativa donde se expongan todos los departamentos necesarios para llevar a cabo el evento y en consecuencia, la gestión de los recursos humanos.

Según indica Bonet:

en la mayoría de los organigramas se acostumbra a diferenciar: artístico (selección, programación, acompañamiento y presentación de las actividades), equipo de comunicación (diseño e implementación de la campaña de marketing, prensa y relaciones públicas), el equipo administrativo (presupuesto, contabilidad, captación de recursos externos, recursos humanos y contratación) y el equipo técnico y de producción ejecutiva (productores, técnicos), entre otros". (Bonet, 2009, p. 73)

En muchas ocasiones, en los eventos culturales, hay una plantilla fija que trabaja continuamente para ese proyecto u otros, y según se acerca la fecha del evento se contratan a más profesionales que suman a la organización del mismo.

A continuación, hay que plantear un cronograma que sirva para orientar los tiempos de trabajo de cada uno de los departamentos, de esta forma se permite tener una planificación y llegar en hora el día del evento.

Dentro de la gestión hay que tener en cuenta la planificación de todos los elementos para llevar a cabo un evento cultural. Otra de las partes a tener en cuenta es la presencia en el evento de autoridades o personalidades relevantes. Para ello se tendrá en cuenta unas estrategias protocolarias donde se expondrán la forma y ejecución de trato a estas personas y participación en el evento.

3.3.4. La programación

Se puede afirmar que la programación es una de las piezas claves para que el evento cultural sea un éxito o no, y que dará forma al mismo. Según Marisa de León (2011):

El perfil profesional de quien sea responsable de la programación de un festival, idealmente se orienta a tener habilidades para las relaciones públicas, ser conecedor, gozar de sentido estético y artístico, contar con *background*, tener *know how*, conocer la oferta artística, las tendencias, el mercado, los circuitos, así como tener conocimiento de las características de los foros, su capacidad técnica y de aforo, para poder analizar junto con el área de producción la viabilidad técnica de los espectáculos, y con el administrador calcular el costo-beneficio, a fin de evaluar la viabilidad de la selección artística que se propone programar, considerando los ingresos que se pueden generar y los gastos que se tendrán del teatro, el artista, la publicidad, la producción, la logística, la operación, lo impuestos, entre otros. (p. 111-112)

El perfil del programador debe cumplir diferentes funciones entre las que se pueden destacar:

- Definición de líneas estratégicas y objetivos.
- Hacer propuestas de posible programación adecuada al entorno que rodea el espacio donde se desarrolle el evento.
- Planificar debidamente las posibles actividades adecuándose a los presupuestos estimados.
- Coordinar la colaboración con otros agentes del entorno cultural: instituciones, agencias, empresas, entre otros.

- Organizar el equipo de trabajo dependiendo las actividades que se vayan a llevar a cabo.

A la hora de programar cualquier evento cultural, hay que tener en cuenta una serie de criterios selectivos y evolutivos, que hagan coger forma a nuestra propuesta. Siempre hay que diversificar respecto a los tipos de públicos a los que dirigirse y sobretodo hay que intentar arriesgar lo máximo posible, innovando respecto a lo que programan en el resto de eventos culturales.

3.3.5. La producción

La producción es una de las técnicas más destacadas dentro de la organización de eventos culturales debido a su complejidad y al coste. Como señala Gloria Campos:

El protagonismo que está adquiriendo la producción en la planificación y organización de eventos, a veces con justificación y otras desmesuradamente, viene marcado por varias razones, principalmente, por la evolución del propio mercado de eventos y el gran acontecimiento de éstos en el mundo empresarial, que exige unos resultados que, por un lado, rentabilicen la inversión realizada, y por otro, refuercen la imagen de la empresa y su valor corporativo. A su vez, estos promotores requieren cada vez más eventos singulares, hechos a la carta, que seduzcan a sus públicos objetivos y, en la mayoralía de situaciones, que conciten el interés mediático. (2008, p. 51)

Asimismo la autora define la producción como:

Todo el proceso que conlleva la planificación, gestión y puesta en escena de todos los elementos que requiere el montaje técnico, arquitectónico y artístico de un acto, el control técnico directo o, en terminología protocolaria, la ejecución del acto y la logística técnica y administrativa que ello supone (...). La producción, además, aporta hoy un factor tremendamente valorizado: la capacidad de estar al día en la vanguardia de las tecnologías audiovisuales y en la innovación que va alcanzando en las infraestructuras

de construcciones efímeras y de todo tipo de materiales y utillaje al servicio de los actos. (2008, p. 25)

La producción de eventos culturales constituye el conjunto de agentes, acciones de servicio, equipamientos, procedimientos y aspectos normativos que permiten la puesta en escena de una obra cultural, desde cuatro perspectivas diferentes: de gestión, técnica, logística y operativa. Es importante resaltar la incursión de las nuevas tecnologías que han resultado determinantes para esta puesta en escena incluso en el caso de la elaboración de la obra de los propios artistas.

Como ya se ha visto anteriormente, en los eventos culturales, al igual que en el resto de eventos, se lleva a cabo esta fase que además se convierte en elemento clave de éstos, convirtiéndolos, en algunos casos, en eventos de alto coste debido a la gran inversión en la producción.

Dentro de la producción de cualquier evento cultural hay que tener en cuenta el diseño y creación de todas las actividades programadas dentro del mismo y conocer los diferentes recursos de los que se disponen o necesitan. La planificación se convierte en una herramienta indispensable para llevarlo a cabo, tratándose del conjunto de procedimientos que se utilizan para la consecución del objetivo final. Son una secuencia de actividades programadas que deben seguir un programa de ejecución precisa para cumplir los objetivos que se han marcado en el presupuesto.

La producción se divide en tres etapas: preproducción, producción y postproducción. Campos (2008) define la preproducción como

la etapa previa a la ejecución del acto. Es la fase de planificación y preparación, y en ellas trabajan varios aspectos. En primer lugar, estudiaremos

el *briefing*²⁷ para analizar que nos piden, para quién trabajamos y buscar toda la información necesaria que nos permita desarrollar la propuesta. (p.407)

Tras esta fase, se definen los objetivos, y de forma paralela o a continuación, se procede a la búsqueda de la localización, sino viene dada de antemano. La autora define a la etapa de producción “a la organización real de lo que hemos propuesto” (p.425). Dentro de esta etapa estará la puesta en contacto con los proveedores necesarios para el evento cultural y la elaboración de un *rider* técnico²⁸ y demás planificaciones de tiempo de montaje y desmontaje. Por último estaría la etapa de postproducción que la autora define como “donde llevaremos a cabo la evaluación de lo realizado” (p. 442).

Es común el uso de cronogramas y tablas de producción que ayudan a conocer los tiempos de cada una de las actividades y el porcentaje de avance en el mismo. Como indica Roselló (2007) para la puesta en marcha de la producción hay que definir algunos aspectos del trabajo que puedan favorecer la organización del evento. Así especifica varios:

- Cronograma: “también llamado diagrama de barras o de Gantt²⁹, se trata de un método que pone en relación las tareas a realizar con el tiempo disponible y necesario para ello” (p.65).

²⁷ Anglicismo utilizado en diferentes sectores que significa un informe que se realiza antes del comienzo de una misión.

²⁸ Un *rider* técnico es un listado de completo y detallado del equipo, infraestructuras y materiales necesarios para llevar a cabo un evento.

²⁹ Debe su denominación a su creador, L. Gantt en 1917.

- Diagrama PERT30: “sistema de planificación que enlaza cronológicamente las tareas a realizar. Pronostica cada una de las actividades a llevar a cabo, el tiempo, y otras tareas que se están haciendo simultáneamente (p.68).

También hay que tener en cuenta dentro de la producción los aspectos jurídicos que reúnen las repercusiones legales derivadas de las decisiones tomadas tanto en la definición del evento como del modelo de gestión y de organización. De esta forma, en los eventos culturales no se pueden obviar cuestiones como la propiedad intelectual de las obras que se representan o exponen en el acontecimiento organizado. No se puede olvidar, por ejemplo, que el derecho de autoría es un derecho fundamental recogido en la *Declaración Universal de los Derechos Humanos* (1948) en el artículo 27, en el que se expone lo siguiente:

1. Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y sus beneficios.
2. Toda persona tiene derecho a la protección de los intereses morales y materiales que le correspondan por razón de las producciones científicas, literarias o artísticas de que sea.

En España el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte distingue entre los sujetos de los derechos de autor y los sujetos de los otros derechos de propiedad intelectual (derechos afines, conexos o vecinos):

Sujetos de los derechos de autor:

Se considera autor a la persona natural que crea alguna obra literaria, artística o científica. Son objeto de propiedad intelectual todas las creaciones originales literarias,

³⁰ *Programmed Evaluation and Review Technique* creado entre 1957 y 1958 para la producción de proyectiles submarino atómicos llamados Polaris.

artísticas o científicas expresadas por cualquier medio o soporte, tangible o intangible, actualmente conocido o que se invente en el futuro.

La propiedad intelectual de una obra literaria, artística o científica corresponde al autor por el solo hecho de su creación. Por tanto no necesita de ninguna formalidad, es decir, no requiere de la inscripción en un registro o el depósito de copias, los derechos de autor nacen con la creación de la obra.

La condición de autor tiene un carácter irrenunciable; no puede transmitirse "*inter vivos*" ni "*mortis causa*", no se extingue con el transcurso del tiempo así como tampoco entra en el dominio público ni es susceptible de prescripción.

El titular de la propiedad intelectual tiene la facultad para evitar que cualquier persona tenga acceso o haga uso de su propiedad sin su consentimiento.

Los derechos de propiedad intelectual que otorga cada país son independientes entre sí, por lo que una misma idea, invención, obra o carácter distintivo puede ser objeto de protección en una pluralidad de Estados, existiendo tantos títulos de protección como Estados que la hayan otorgado.

En España es al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte le corresponde proponer las medidas, normativas o no, para lograr la adecuada protección de la propiedad intelectual.

Sujetos de los otros derechos de propiedad intelectual:

Artistas intérpretes o ejecutantes. Se entiende por tal a la persona que represente, cante, lea, recite o interprete en cualquier forma una obra. A esta figura se asimila la de director de escena y de orquesta.

Productores de fonogramas. Persona natural o jurídica bajo cuya iniciativa y responsabilidad se realiza por primera vez la fijación exclusivamente sonora de la ejecución de una obra o de otros sonidos.

Productores de grabaciones audiovisuales. Persona natural o jurídica que tiene la iniciativa y asume la responsabilidad de la grabación audiovisual.

Entidades de radiodifusión. Personas jurídicas bajo cuya responsabilidad organizativa y económica se difunden emisiones o transmisiones.

Creadores de meras fotografías. Persona que realice una fotografía u otra reproducción obtenida por procedimiento análogo a aquélla, cuando ni una ni otra tengan el carácter de obras protegidas en el Libro I de la Ley de Propiedad Intelectual.

Protección de determinadas producciones editoriales. Hace referencia a las obras inéditas en dominio público y a determinadas obras no protegidas por las disposiciones del Libro I del TRLPI³¹.

3.3.6. La comunicación

Roselló (2007) indica:

un conjunto de medidas adoptadas para transmitir un mensaje o proyectar una institución al conjunto de nuestro entorno. En este caso, se trata de establecer las relaciones con el entorno, de hacer saber la existencia del proyecto en general y de atraer a las personas hacia sus actividades en concreto. (p.179).

Es otra de las etapas fundamentales de cualquier evento cultural. Como se ha visto con anterioridad, a la hora de definir el concepto del evento, hay que tener en cuenta que se trata de un acto que se organiza puntualmente en el tiempo. Esta característica va a definir las estrategias de comunicación que se van a seguir al tratarse de algo excepcional. Dentro de este apartado se va a analizar la importancia de la comunicación interna, la externa, las relaciones públicas y el *marketing*.

Cuando se habla del departamento de comunicación se hace alusión a aquellas fuentes activas y organizadas de información que cubren las necesidades

³¹ Obtenido de la web del Ministerio de Educación, Cultura y deporte en el link <http://www.mcu.es/propiedadInt/CE/PropiedadIntelectual/Sujetos.html> y consultado el 20 de abril de 2014.

comunicativas tanto internas como externas y que tienen como misión generar una imagen positiva del evento a la sociedad influyendo de esta manera sobre su imagen.

Ante un evento cultural, este departamento plantea un plan de comunicación donde se expone el trabajo que se va a llevar a cabo en esta fase. Los planes de comunicación de los eventos culturales deben abordarse desde los siguientes aspectos fundamentales:

- Definir la imagen del evento: de cara a los usuarios, a las instituciones y a los medios de comunicación, es considerado como imagen corporativa.
- Relaciones con el entorno del evento: relación interna. Tiene como misión la programación y estructuración de la información intentando que exista transparencia y asegurando una comunicación eficaz entre todos los miembros del equipo formado. En esta misma línea Goldhaber (1986) afirma: “La organización es una red de relaciones interdependientes. Es un sistema vivo y abierto conectado por el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles” (p.15). Así, se puede definir la comunicación organizacional como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (p. 18).
- Relaciones con otras áreas involucradas con la organización (políticos, patronato, entre otros).
- Relaciones con los usuarios y colectivos implicados.
- Relación con los líderes de opinión y medios de comunicación.
- Relaciones con los patrocinadores.

- Relaciones con otras organizaciones del mismo campo (intercambio, asesoramiento, redes culturales, cooperación, etc.).
- Relaciones con la competencia.

Roselló (2007) añade que la comunicación de un evento es la suma de decisiones que se toman para dar a conocer nuestra propuesta a la sociedad y a nuestro público destinatario en particular. Va más allá de dar a conocer las actividades. Por ello el autor clasifica tres vertientes dentro de esta fase:

- Imagen o identidad corporativa: conjunto de rasgos que caracterizan nuestro proyecto ante la sociedad.
- Las relaciones: conjunto de contactos permanentes que se establecen de manera directa con nuestro entorno y las propias de nuestra organización.
- La difusión: transmisión al público objetivo del evento la realización de las actividades y motivarlo para que participen en ella.

Dentro de esta última fase es importante destacar el papel de las redes sociales como herramienta fundamental de la difusión y como cambiante del paradigma, ya que se han convertido en casi obligatorias para llegar al mayor número de público posible.

3.3.7. La evaluación

Roselló (2007) define esta etapa como el proceso por el cual se valora la trayectoria y los resultados del evento cultural. Así define la evaluación como:

La evaluación es un proceso sistemático mediante el cual se tiene la información necesaria sobre los resultados, previstos o no, y el funcionamiento de un proyecto cultural para saber en qué medida se logran los objetivos y se desarrolla la producción, y poder tomar así las decisiones oportunas para reconducir dicho proyecto mediante la modificación de cualquiera de sus aspectos. (Roselló, 2007, p.206)

Para conocer los resultados de un evento cultural es necesario establecer una serie de indicadores medibles, estadísticas y análisis de públicos acerca del mismo. Es interesante que el estudio sea progresivo, de tal manera que permita estudiar y analizar al asistente mediante, por ejemplo, encuestas de satisfacción.

Roselló (2007) expone alguna de las causas de por qué valorar:

- “Para su mejora, ya sea en el mismo evento o ediciones posteriores.
- Para la justificación de nuevas propuestas.
- Para la toma de decisiones institucionales de orden interno.
- Como acto de mecánica administrativa” (p.209).

Una vez expuestas las principales etapas de los eventos culturales y su conceptualización, es importante analizar el tipo de evento que se va a desarrollar en el análisis de caso, es decir, los eventos musicales en general y los festivales de música en concreto. Para ello se va a dar paso al siguiente capítulo, donde se expondrá el universo de los festivales.

CAPÍTULO 4

LOS FESTIVALES DE MÚSICA POPULAR

| 4

CAPÍTULO 4: LOS FESTIVALES DE MÚSICA POPULAR

A lo largo de esta investigación se ha ido explorando el sector de los eventos como importante forma de comunicación que es utilizada para lanzar mensajes a un público objetivo con una determina intención. Sin embargo, se ha podido conocer que el mensaje puede resultar muy diferente dependiendo de la tipología de evento que se organice, de esta forma se determina que en el caso de los eventos culturales tienen una serie de peculiaridades ya que el objeto o fin es un producto cultural, el cual tiene unas características diferenciales de cualquier otro producto, convirtiéndose en algo muy complejo que depende de diferentes variables como son el consumidor y la percepción que de dicho producto tenga ese consumidor. Dentro de los eventos culturales, encargados de transmitir estos mensajes, se analizará a continuación los festivales de música, objeto de estudio de esta investigación.

Los festivales de música han sido uno de los eventos culturales que más ha crecido en los últimos años. Como se ha citado en al anterior capítulo, han existido dos factores clave que han perjudicado la puesta en escena de diferentes eventos culturales, por un lado la situación económica actual que comenzó en 2008 en Estados Unidos en lo que se denominó La Gran Recesión. En segundo lugar, se refiere al incremento en España del impuesto al valor agregado (IVA) a la cultura en 2012 al 21%. Ambas situaciones han supuesto una importante reducción tanto de los presupuestos públicos como privados hacia la cultura y los eventos que se generan en torno a ella. A pesar de ello los festivales de música en España han seguido aumentando, tanto en número como en asistentes. Lo cierto es que algunos de ellos, por su falta de financiación o por otras casuísticas, han desaparecido pero estos son

los menos en comparación a los que han ido surgiendo. Motivado, en parte, porque algunas administraciones se han dado cuenta de la importancia de estos eventos como generadores de cultura y sobre todo como fomentadores de turismo, y por ello han creído importante apostar por esta tipología de eventos.

Antes de adentrarse dentro de esta tipología de eventos, se considera relevante realizar una introducción de lo que está sucediendo en la actualidad dentro de la industria musical.

4.1. La industria musical

El sector musical ha de ser tenido en cuenta como una de las formas culturales y de entretenimiento más utilizadas y practicadas en el día a día de la sociedad. Autores como Frith (2004, 2006) o Calvi (2011) han analizado la evolución de esta industria, la cual está experimentando en la actualidad una etapa determinante de cambios como consecuencia de la irrupción de las nuevas tecnologías. Sin embargo, hay parte de esta industria que se está convirtiendo en un auténtico modelo de negocio, se trata de la música en vivo y sus distintas formas de representación. Desde conciertos, hasta festivales e incluyendo sesiones de *disc-jockeys* que en la actualidad están viendo su auge, al tiempo que mueven una importante economía.

El sector de la música está considerado como una industria en auge vista desde sus diferentes dimensiones. Se trata de un producto cultural personal y que llega a todos las esferas sociales sin diferencia. Se trata del “[...] principal sector de la industria del entretenimiento” (Vogel, 2001 en Calvi, 2006, p.10). De esta manera, es definido como:

uno de los sectores más potentes y de mayor crecimiento de la economía mundial, no sólo como un sector particular dentro del conjunto de las IC sino también como irrigador de productos que son utilizados por el resto de estos sectores, y como componente de otros sectores industriales tales como la electrónica de consumo, la publicidad y las telecomunicaciones”. (Burnett, 1996 en Calvi, 2006, p.121)

Así se puede indicar que el peso de la industria musical es latente y considerado como uno de los motores de la economía que influye directamente en el enriquecimiento de la cultura global. No obstante, la aparición de las nuevas

tecnologías y más específicamente de Internet ha hecho que los ingresos en esta industria en los últimos años haya sufrido un importante receso. Según Calvi (2006) esto se debe al descenso en el número de fonogramas³² vendidos en los últimos años como consecuencia de la copia privada de los originales, la piratería³³ comercial de los CD's y las descargas gratuitas de Internet. Sin embargo el descenso de uso de los CD's ha puesto en marcha la proliferación de música digital en formato MP3 utilizada en diferentes dispositivos como teléfonos móviles, ordenadores, discos duros entre otros. Frances Moore, directora ejecutiva de la IFPI indica en el *Informe sobre la música digital de la IFPI 2013 Motor de un mundo digital* lo siguiente:

A medida que avanza el año 2013, proliferan noticias que dan una visión positiva a la industria musical. Para empezar, la expansión ha sido verdaderamente global, los servicios digitales internacionales de mayor envergadura, como *iTunes*, *Spotify* y *Deezer*, tenían presencia en poco más de 20 países. Hoy día, están en más de 100, entre ellos, mercados emergentes en rápida expansión como Brasil, India y Rusia, que tienen el potencial de fomentar el crecimiento en el futuro. Las estrategias adoptadas por los sellos discográficos, basadas en la concesión proactiva de licencias en diferentes canales de ingresos, también están dando sus frutos. La mayoría de las fuentes de ingresos por ventas digitales –descargas, servicios por suscripción, servicios financiados por publicidad, videos, derechos de comunicación pública, sincronización– están en alza. En algunos mercados, como los de India, Noruega, Suecia y los Estados Unidos, los ingresos por ventas digitales han superado los obtenidos por ventas físicas, y más países se irán sumando a ese camino. Este comportamiento ha contribuido a que casi la mitad de nuestros 20 principales mercados creciera en 2012. Pero también hay buenas noticias para los admiradores de la música. Tal como ilustra el estudio de consumo de Ipsos MediaCT citado en el presente informe, a los consumidores les agrada lo que nuestra industria les ofrece. Los servicios legítimos actuales son una atractiva alternativa a la piratería no solo para la industria sino también para el

³² Un fonograma es el registro, fijación o grabación de una creación musical en un soporte físico o material, sea éste un LP (*Long Play* o disco de larga duración) o *Single* (disco de corta duración), una cinta *Cassette* o cinta de video VHS, un CD (*Compact Disc* o disco compacto), un DVD (*Digital Versatile Disc* o disco óptico digital), digital, entre otros.

³³ Copias de obras sin el consentimiento del titular de los derechos de autor.

consumidor. Se trata de logros conseguidos con esfuerzo por un sector que ha venido innovando, y que ha luchado y se transformado durante más una década. Se deduce que la industria de la música se ha adaptado al entorno de Internet, ha aprendido a satisfacer las necesidades de los consumidores y ha rentabilizado el mercado digital. Pero este informe trata otro tema clave: la música no solo se ha adaptado a Internet, sino que es el verdadero motor de su desarrollo. Hoy día la música impulsa la tecnología, contribuye a la venta de dispositivos, alimenta el crecimiento económico y provoca una reacción en cadena que trasciende las fronteras del mercado discográfico. Está ayudando a fomentar las búsquedas en Internet y la integración con las redes sociales, así como la demanda de conexiones de banda ancha veloces. (p.5)

Es importante entender que la industria discográfica ha sufrido una serie de etapas que se han visto marcadas por el éxito de uno de sus formatos hasta el declive del mismo como consecuencia de la aparición de otros nuevos soportes más versátiles. Hay que considerar que la industria de la música ha marcado los procesos de concentración de empresas e internalización de sus mercados (Bustamante, 2006), desde finales de los setenta y que tuvo su mayor auge en los noventa con infinidad de absorciones y fusiones de las principales compañías discográficas.

La música ha tenido multitud de soportes, desde su comienzo ha pasado de la industria del vinilo, a la del casete, la del *compact-disc*, hasta la reciente introducción del formato digital. Esto ha supuesto para la industria un importante reto al que ha tenido que adaptarse y crear nuevos formatos y estrategias que se amolden a las diferentes realidades en todo el mundo. Así, Stu Bergen, vicepresidente ejecutivo de la división internacional y responsable de marketing global del área de música grabada de *Warner Music Group* (WMG), afirmaba en el *Informe sobre la música digital de la IFPI 2013* (2013):

tenemos mucho por hacer y algunas oportunidades increíbles en el futuro. Hasta hace poco, la gran mayoría de nuestros ingresos por ventas provenían de unos pocos

países. Hoy día, los canales digitales permiten monetizar mercados en todo el mundo de manera mucho más eficaz. (p.6)

El comienzo de la industria musical puede datarse a partir de la segunda guerra mundial como consecuencia de diferentes factores, entre los que cabe destacar el bienestar económico de los países más desarrollados, el boom de la juventud y el nacimiento y expansión del *rock 'n' roll* como tendencia, la aparición del vinilo, los *disc-jockeys* y las radioescuchas, que han generado como resultado, la expansión global de esta industria (Rutten, 1991, en Buquet, 2003, p.57). Tal y como se ha indicado anteriormente, han ido apareciendo diferentes soportes que fueron triunfando y sustituyéndose por otros más modernos. Una de las características principales de estos bienes culturales es el alto coste de producción, contratación, edición, distribución, entre otros, teniendo que hacer un importante desembolso al inicio. Esto ha supuesto una arriesgada inversión, en la que en muchos casos era irrecuperable si el producto no se vendía bien. Así mismo, este riesgo ha aminorado con las nuevas tecnologías, que ha supuesto un descenso de los altos costes (Torres, 2012). Esto ha producido que las empresas desarrollen un modelo de economía de escala con el objetivo de reducir esa incertidumbre sobre cómo se desarrollará la venta del producto,

aunque el tipo de cambio no sea favorable y el producto se venda a precios inferiores que en el mercado de origen, el bajo costo de replicación hace que los ingresos representen prácticamente ganancias limpias para las disqueras multinacionales. Este tipo de conductas genera lo que algunos denominan “competencia desleal” y contribuye de manera considerable a inclinar aún más la balanza en favor de los grandes jugadores, en detrimento de los sellos discográficos nacionales. (Palmeiro, 2004, p.19)

Por tanto, hay que entender que la música se puede comprar y vender como producto tangible, como por ejemplo puede ser una grabación sonora; pero también

puede adoptar la forma de un servicio como es el caso del suministrado por los músicos que actúan ante un público. Pero también se puede comercializar como derechos de autor, ya que se trata de una propiedad intelectual y su uso está condicionado al pago de una serie de derechos por la reproducción y difusión de las obras (Muller, 1994). Existen también otras formas de mercado, tales como la venta de productos relacionados con la música o el de los productos que permiten su reproducción. Una diversidad de formatos que hacen de esta industria muy particular en la que participan multitud de agentes. En este sentido, Throsby (2011) indica:

Los siguientes actores principales los artistas creadores, tales como compositores, autores de canciones, intérpretes y músicos; los agentes, directores artísticos, promotores de espectáculos, etc., que defienden los intereses de los artistas; los editores musicales que publican obras originales bajo diversas formas; las empresas discográficas que producen y distribuyen las grabaciones (microsurcos, casetes, discos compactos , vídeos musicales); las sociedades receptoras de derechos de autor que administran los derechos de los artistas y de los editores y empresas discográficas; un conjunto de proveedores de servicios que incluye los estudios de grabación, fabricantes, distribuidores, minoristas, emisoras de radio y televisión, organizadores de conciertos, agencias de venta de entradas, etc.; utilizadores de obras musicales, como productores de obras multimedia, empresas de publicidad, etc.; y los consumidores individuales que compran un bien o servicio musical (el que compra un disco, el que asiste a un concierto en directo o el que suscribe a un servicio de difusión de pago) o lo consumen gratis (el que escucha emisiones de radio, música ambiental, etc.). (p.194)

Es muy importante conocer todos los agentes que forman parte de esta industria que se clasifica, por un lado, la música clásica (el 7% del mercado mundial de grabaciones sonoras) y, por otro lado, la música moderna o popular, que se clasifica en diferentes géneros que van surgiendo y que se expanden con rapidez. Algunos de esos servicios citados, han comenzado a tener gran acogida por parte del público dentro de la música moderna. Este es el caso de los festivales de música, la

representación en directo de diferentes artistas sucumbe a las necesidades de un público con gran interés por ver interpretar las obras “en vivo”.

Dentro de España la realidad es muy parecida al marco internacional, teniendo en cuenta dos situaciones latentes que han supuesto para ella un descenso importante: la actual crisis económica en el que está enmarcado el país, y una subida del IVA al 21% que han dañado a la industria cultural en general. Algunos informes se han hecho eco de los números que ha supuesto esta industria en el 2013. El Promusicae³⁴ (2013), informe sobre música grabada, indica que las ventas en este sector descendieron nuevamente en España en el año 2013, por duodécimo año consecutivo, sumando un total de 119,8 millones de euros invirtieron los españoles en comprar los españoles.

³⁴ **Asociación de Productores de Música de España que** agrupa a 113 miembros que, en su conjunto, representan más del 90 por ciento de la actividad nacional e internacional del sector español de la música grabada. Entre sus asociados se encuentran tanto filiales de grandes multinacionales como compañías independientes, que cubren todos los estilos musicales existentes.

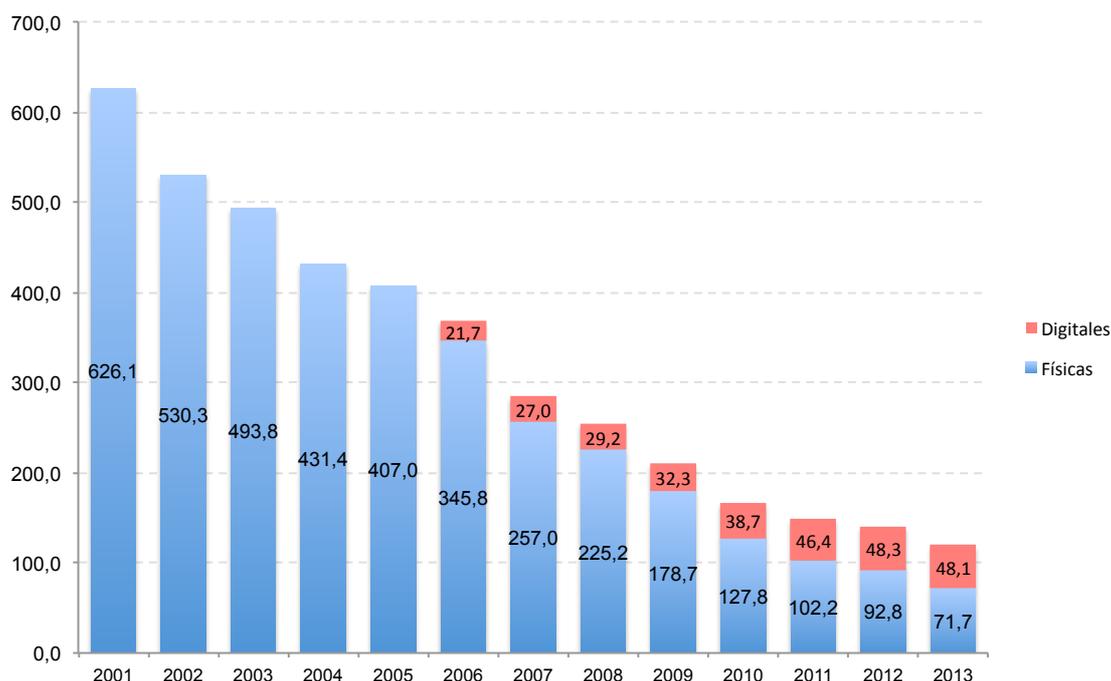


Figura 17: Evolución de las ventas de música grabada en millones de euros (2001 - 2013)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos en Promusicae.

Como se puede observar en el gráfico, éste descenso ha supuesto un importante declive a lo que las ventas de música en formato físico se refiere. La aparición del formato digital, que ha ido ascendiendo año tras año, no ha supuesto una mejora en términos generales de ventas. Por tanto el mercado físico se queda en 71,7 millones, un 22,8 por ciento menos que en 2012, además de que el mercado digital se para con cifras idénticas a las del año anterior, a pesar del despegue de los últimos años: 48,1 millones en 2013, como se puede observar.

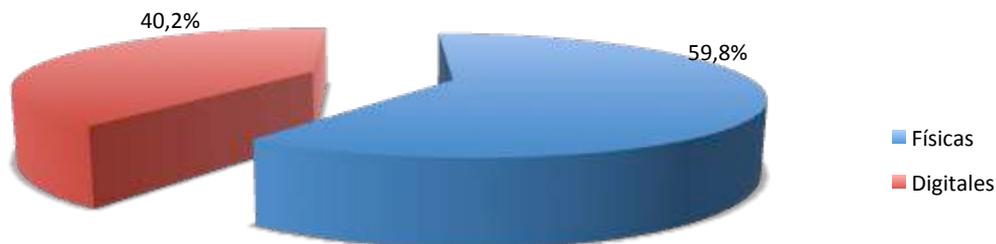


Figura 18: Distribución de venta de música grabada en 2013 en formato físico y digital (%)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Promusicae.

El Anuario de Música en Vivo de 2014 realizado por Asociación de Promotores Musicales indica que la facturación bruta entre septiembre de 2012 y agosto de 2013 fue de 177.269.080,25 euros, un total de 45.785.573,98 euros menos que en el año anterior, lo que supone una caída de facturación de un 20,53%. El director de *Fix Music* afirma en este Anuario:

está haciendo muchísimo daño, entre el canon de la SGAE, el IVA, el alquiler del recinto y la imposibilidad de subir el precio de las entradas para no castigar más al público los números no salen, a no ser que el artista cobre poquísimo.” La bajada del número de conciertos ha sido muy importante, ahora hay que estudiar detenidamente el lugar de los mimos e intentar reducir los riesgos al mínimo. (p.17)

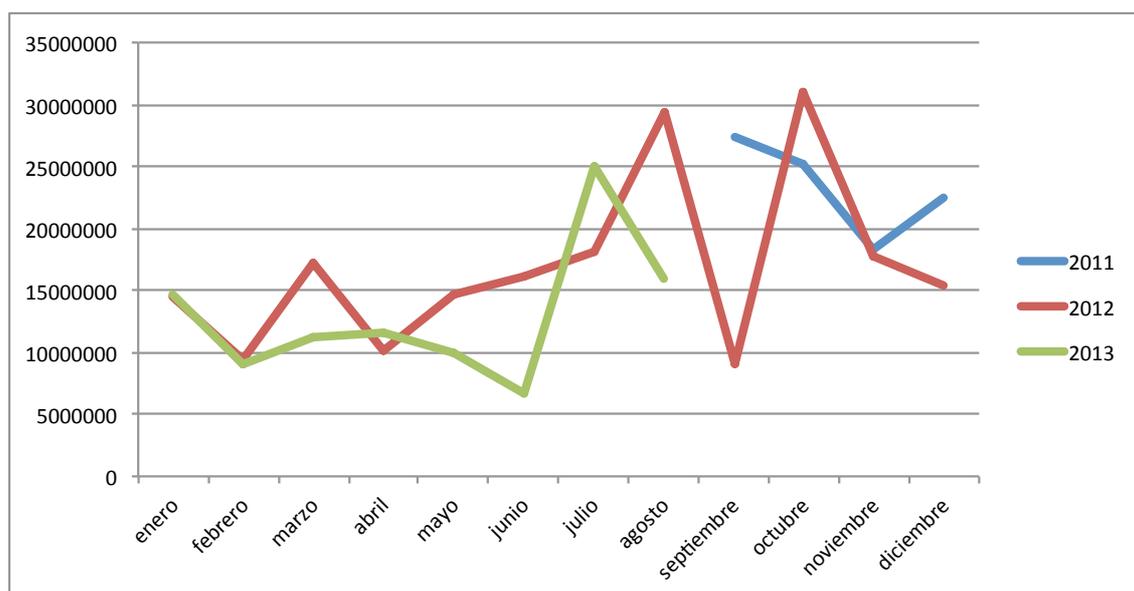


Figura 19: Evolución de la facturación bruta de música popular (septiembre 2011 – agosto 2013)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Anuario de la Música 2013.

En el gráfico anterior se puede observar la evolución anual experimentada por la música popular entre septiembre de 2011 y agosto de 2013. Las máximas cantidades facturadas han sido sobre todo en el año 2012 en los meses de agosto y octubre. Aunque entre medias de estos meses, en septiembre de 2012, se produce una de las mayores caídas, descendiendo a menos de diez millones de euros.

El periodista Lino Portela indica en el mismo Anuario (2013) que España ha dejado de tener ese estatus de parada obligatoria para las giras que se había conseguido en los últimos años, retrocediendo a la época de los años setenta donde las grandes giras se decantaban por Portugal y Francia. Quizás España no haya salido del panorama internacional por el turismo que se decanta a consumir estos bienes aquí por el atractivo de un clima cálido. El IVA y el canon de la SGAE han supuesto para la industria de la música unos factores determinantes en su caída en picado.

Otros datos relevantes dentro del sector de la música en vivo provienen de *Music&Copyright* (2013). En él exponen el desincentivo de los promotores españoles de eventos en relación al incremento del IVA, pero que a pesar de ello, resaltan que los eventos en directo es el único mercado que ha continuado creciendo.

La labor desempeñada por las Asociaciones de Promotores tanto a nivel nacional como locales es relevante, ya que tratan de impulsar la organización de eventos en vivo. Así, la Asociación de Promotores de Aragón ha destinado en el año 2013, 104.480 euros para subvencionar programas relacionados con la música que se han llevado a cabo por diferentes espacios de la ciudad. También se han impulsado iniciativas culturales de diferentes tipos a nivel nacional intentado dar apoyo a la industria cultural y musical. Eventos como el Festival del Ebro o el Mercado de las Artes Escénicas son algunos de los ejemplos que se conciben para el encuentro de artistas, promotores, agentes, programadores, entre otros. Esto se trata de un valor importante de cara a dar visibilidad a la cultura musical dentro de la sociedad.

Por todo lo expuesto, se puede indicar que **el sector musical ha supuesto un importante motor dentro de la economía mundial**, aunque desde hace unos años ha visto menguar sus ingresos como consecuencia de distintos factores, como ha sido la aparición de internet. En España este descenso ha acarreado un impacto mayor debido a la subida del IVA y la grave crisis económica que ha visto decrecer todos sus números, exceptuando el de los eventos de música en vivo.

4.2. La música electrónica

Dentro de las diferentes industriales culturales que se han analizado en capítulos anteriores es importante adentrarse, a continuación, en el ámbito de la música electrónica.

Adorno (2003) en el análisis de las industrias culturales que llevó a cabo, tuvo en cuenta el importante papel del músico contemporáneo ante una sociedad industrial y masificada. Él fue testigo de un importante cambio sufrido por la música, donde la práctica musical de la Segunda Escuela de Viena dio pie a una ruptura radical con la tonalidad musical existente hasta entonces. El autor señala que esta revolución musical dirigida hacia el pensamiento crítico marxista, pero trasladada a la música, supone una ruptura y un avance respecto a la visión sobre la masificación del producto musical y su alienación, y las relaciones con la sociedad.

Sin embargo, esta música cuya composición estaba completa de dificultad y extrañeza respecto a su construcción, no la hace muy apta para la sociedad de masas. Se utiliza la música popular domesticada para llegar de esta manera a todos los públicos. Dando como resultado el surgimiento de dos públicos polarizados: el de masas y el selecto. Este último es el público al que van dirigidos los actuales profesionales de música que, sin embargo, son más abiertos hacia esas construcciones musicales.

Como indica Antón (2001):

En el siglo XX, algunos músicos dirigieron su atención a la ciencia y la tecnología siguiendo nuevos rumbos musicales, aunque sin concentrarse en la palabra acústica. La mayor influencia de la ciencia en la música se manifestó especialmente a través del

desarrollo de los recursos de grabación y reproducción de música ejecutada con instrumentos convencionales. El fonógrafo, con sus avances, y la radio, revolucionaron el papel de la música en la vida del hombre [...] la computadora y la tecnología digital, en general, han originado profundos cambios tanto en la generación como en la grabación y transmisión del sonido. (p.86)

Nuevas formas musicales están llegando a la sociedad, lo que suponen una oferta cultural para los diversos públicos, que elimina de esta forma el analfabetismo musical, y que origina una divulgación de la cultura musical y consecuentemente una elevación del gusto dentro de esta disciplina. Estas nuevas propuestas no surgen desde un punto de vista estético, sino desde el punto de vista funcional hacia la sociedad. En esta misma línea se expresa Antón (2011) cuando afirma:

Los instrumentos mejoraron en calidad (como consecuencia del desarrollo de teclados, llaves, pistones y otros mecanismos más elaborados y perfeccionados); los instrumentistas aumentaron su habilidad y destreza en la ejecución, y se produjo, además, una expansión del rango del sonido musical ya que tanto compositores como ejecutantes desarrollaron y explotaron nuevos efectos y lenguajes que dieron como resultado una mayor variedad de sonidos orquestales. (p.86)

Surge por parte de algunos compositores como Harry Partch o Edgar Varese la necesidad de prestar atención a nuevas formas de concebir los sonidos, y crean nuevos modos de producción no tenidos en cuenta hasta ahora. Para ello, se vuelve indispensable la irrupción de las nuevas tecnologías que disponen de un amplio abanico de posibilidades y crean así un nuevo género musical denominado música electrónica, donde la introducción de los medios electrónicos es fundamental: bien mediante la combinación con los sonidos producidos con instrumentos convencionales o bien por el uso exclusivo de medios electrónicos.

Simon Reynolds, reconocido periodista musical inglés, trata de sentar en el prólogo de *Loops: una historia de la música electrónica* (2014) los principios fundacionales que dan sentido a la música electrónica dentro de la industria cultural. Sin embargo, esta música no se puede ajustar a unos criterios comunes o reglas. Se refiere a un campo de “fronteras porosas” donde se filtran influencias de muchas áreas musicales vecinas, como son el *hip hop*, el *rock*, psicodelia, *punk*, la música industrial, el *dub* o la experimentación electrónica. Reynolds (2014) identifica la música electrónica con:

[...] música de máquinas, algo que se evidencia en el nombre genérico “techno”, y que gracias a la tecnología virtual de estudio, es posible dibujar la música en la pantalla de ordenador como una honda representada visualmente. El sonido puede editarse y recombinarse hasta el infinito, ordenado y sujeto a toda clase de tratamientos y efectos. (p.18)

La aparición de la música electrónica ha supuesto un cambio de paradigma respecto a la música clásica en muchos sentidos. Uno de ellos se refiere a que la música electrónica da mayor importancia a su proceso que a la interpretación en muchos casos, música física que es producida para ser escuchada con equipos de sonido de alta calidad. Otra de ellas puede ser la escasa utilización de letras dentro de su composición.

A lo largo del siglo XX cada vez ha sido mayor la aceptación de este tipo de música en la sociedad, lo que ha derivado en un amplio abanico de estilos, casi imposible de catalogar. Las clasificaciones más tradicionales se centraban fundamentalmente en la función de la composición musical, así se deducía con qué sentido se había compuesto dicha pieza musical. En cambio, las clasificaciones musicales más modernas usadas por la industria musical, se han centrado más en

responder a criterios específicamente musicales como el ritmo, la instrumentación o la armonía, pero también a características culturales como el contexto geográfico, el social o histórico. De esta forma se observa como el concepto de género musical se ha asimilado al de estilo musical.

Existen ciertos hitos históricos que marcaron la evolución de la música electrónica, entre ellos en 1908 apareció *El manifiesto futurista* de Filippo Tommaso Marinetti, que recoge ciertos postulados y que marcaron la evolución de este género. En 1919 se creó el *theremin*, el primer sintetizador y así se fueron desarrollando otros instrumentos y elementos hasta llegar a la gran variedad existente en la actualidad. Muchos grupos empezaron a desarrollar este estilo musical, este es el caso de *Kraftwerk*, grupo alemán pionero dentro de este estilo. Así Derrick May, reconocido productor de Detroit afirma:

Kraftwerk siempre fueron muy de culto, pero también muy de Detroit por la industria de Detroit y por la mentalidad. Esa música atrae a la gente de forma automática, como un grito trial...Sonaba como alguien si alguien hiciera música con martillos y clavos. (Derrick May en Reynolds, 2014, p.45)

La música electrónica, en general, no era muy comprendida por la sociedad y eran muy pocos los que postulaban por su creación y repercusión. Poco a poco, gracias al auge en ciudades como Detroit, Chicago, Nueva York, Manchester, entre otras, donde aparecieron reconocidos artistas que impulsaron este género, crearon un mayor apoyo y difusión por todo el mundo. Artistas como Giorgio Moroder, Jeff Mills, Juan Atkins, Derrick May, Kevin Saunderson, Carl Craig, Laurent Garnier, entre otros, fueron encargados de utilizar y difundir los diferentes estilos dentro de la música electrónica. Se puede hablar de *house*, *dance*, *techno*, *acid house*, *rave*, *ambient*,

trance, jungle, trip hop, garage, wave, entre algunos de los estilos que aparecieron y fueron asentándose en las diferentes zonas del mundo, relacionándose con la cultura del *dj* y las fiestas nocturnas en grandes clubs o también en festivales.

En la actualidad la presencia de este género musical en la industria es muy importante y latente en todas las zonas del mundo. Según datos desarrollados por la asociación *International Music Summit*³⁵ el negocio que genera la música electrónica tiene un valor de más de 4.500 millones de dólares y su crecimiento en ventas de canciones digitales en los Estados Unidos es el mayor de todos los géneros por segundo año consecutivo con más de un 36%. Un hecho histórico relacionado con este género en el año 2014 ha sido la obtención de un premio *Grammy* por el mejor álbum y disco al grupo *Daft Punk* por primera vez en la historia de estos premios.

Consecuencia de ello, es la aparición de diferentes encuentros de profesionales internacionales dentro del sector que tratan la electrónica como eje central de la programación, donde se elaboran importantes estudios e investigaciones que relevan datos muy importantes para la industria musical electrónica. En España existen varias citas para los profesionales de este género, por un lado el caso de estudio de esta investigación, el Festival Sónar. Por otro lado, en Ibiza se lleva a cabo el anteriormente citado, *International Music Summit* encuentro anual de periodistas, artistas, promotores, entre otros que relevan datos de interés. Asimismo, en Madrid ha nacido hace dos años un nuevo evento que recoge este tipo de música como protagonista, *Madrid Music Days*.

³⁵ Congreso llevado a cabo los días 21, 22 y 23 de mayo en Ibiza, de donde se obtuvo el *IMS Business Report 2014* por Kevin Watson llamado *IMS Business Report 2014 An annual study of the Electronic Music industry*.

4.3. Los festivales como concepto teórico y como producto cultural

El rol económico de los eventos culturales ha cambiado a lo largo de la historia. Convertir los productos culturales en bienes posibles de una producción en cadena ha permitido la creación de una economía y el surgimiento de un mercado que anteriormente no existía. De hecho, el uso de la cultura y sus eventos ha sido determinante para la economía mundial y son considerados como un fenómeno económico que ha marcado diferentes estrategias por todo el mundo. De esta forma, los eventos culturales han ido en aumento año tras año, lo que ha supuesto la adopción de políticas por parte de diferentes gobiernos que han facilitado la creación de unas infraestructuras adecuadas para la realización de festivales y todo tipo de acontecimientos culturales. En este sentido, Devesa (2006) expone una serie de características sobre la cultura que responden perfectamente a las características de los festivales, entre las que destaca la atracción del gasto y como consecuencia fuente de riqueza y factor de desarrollo económico; un factor de regeneración urbana, así como un instrumento de cohesión y progreso social.

Desde la década de los 80 han proliferado políticas culturales en Europa que han modificado el concepto de cultura, relacionándolo con la adopción de estilos de vida que han propiciado nuevas formas de consumo más cercanas a la búsqueda de experiencias que a la adquisición de mercancías, lo que ha supuesto, en parte, el auge del turismo cultural. Prueba de ello, es la inversión realizada por parte Reino Unido en la década de los 90 en los eventos culturales y en los festivales en particular, en respuesta a la necesidad del público de llenar un vacío que había dejado el sector de

la manufacturación y la búsqueda de una nueva forma de vida (Voase, 1994), o la proliferación de diferentes acontecimientos culturales en la misma década, tales como la *Ciudad Europea de la Cultura* en Glasgow y en Madrid, la *Exposición Internacional de Sevilla*, la *Semana del Arte de Toronto* y el *Festival Internacional de Canadá*. Esta eclosión de eventos culturales propició una época de esplendor sin precedentes y la proyección internacional de las ciudades donde se albergaron dichos eventos, se vieron positivadas en gran medida.

Desde finales de los noventa y continúa en la actualidad, los festivales se han convertido en los eventos con más incremento de público, lo que significa la promoción y el posicionamiento en términos de imagen del lugar donde se realizan, causando de esta forma un efecto multiplicador tanto en relación a lo económico como a lo social.

Los festivales desde su conceptualización teórica aparecen definidos por Getz (2005), uno de los pioneros investigadores dentro de la industria de los eventos, como: “*unique leisure and cultural experiences, powerful travel motivators of community pride and development*” (p.326-327). En este sentido, las cualidades que se confieren a los festivales son: desde atractivo, hasta creador de imagen, catalizador para el desarrollo bien sea económico, como social, como cultural, cooperación, ensalzamiento de las tradiciones culturales, entre otros.

Diferentes autores (Getz, 2005; Goldblatt, 1997) han definido los festivales como eventos especiales que ocurren en un momento determinado y que se realizan siguiendo una ceremonia y ritual para cubrir unas necesidades específicas. Asimismo, Devesa (2006) añade una serie de características que se dan en los festivales: cierto grado de organización, una duración determinada, regularidad del evento e intensa

planificación en la producción y la experiencia cultural como consecuencia de un programa muy extenso ajustado al tiempo de realización.

Según la investigación realizada por Lluís Bonet, M. Guerin y E. Négrier entre 2011 y 2012 por encargo de diversas asociaciones europeas de festivales y la propuesta presentada por Bonet (2011) se establecen una serie de características que debe reunir un evento para que se pueda hablar de festival, las cuales, a su vez, sustentan los diferentes criterios para establecer una tipología de eventos. Estas características son:

- Representación de un mínimo de seis conciertos en vivo distintos.
- Duración mínima: dos días o más de doce horas de música.
- Antigüedad mínima: tres ediciones.
- No forme parte de la programación estable del lugar donde se desarrolla.
- No formen parte del programa de fiestas patronales de los respectivos municipios.
- No se incluirán aquellos actos caracterizados por ser principalmente una gala, unos premios, cursos de formación o workshops. (p.44)

Bonet (2011) expone, igualmente, una serie de características dentro de los festivales artísticos que son, precisamente, en los que se centra la presente tesis:

- Ofrecer una programación artística singular de forma intensiva.
- Ser un acontecimiento público (no cerrado un colectivo determinado).

- Tener carácter periódico (anual o cada ciertos años) y una duración temporal limitada.
- Ser reconocido por un nombre de marca específico. (p.45)

A partir de las características expuestas se puede definir los festivales como:

Festivales son una serie de eventos festivos o especiales, con al menos tres programas, preparado para una audiencia, organizado periódicamente, con una fecha clara de inicio y finalización y sus objetivos principales son la mediación de los valores y la experiencia comunitaria. (Wagner, 2007)

Como se ha anticipado en este apartado, se puede afirmar que una de las cuestiones que ha propiciado la aparición de los festivales y su posterior desarrollo, ha sido por la adopción por parte de los públicos de nuevos estilos de vida que han llevado a la búsqueda de experiencias a través del consumo de cultura. Sin embargo, y como se ha citado a lo largo de esta tesis, el consumo de cultura se ha mudado de lo formativo al espectáculo, lo que ha propiciado la aparición del fenómeno de “*festivalización*”. Este fenómeno surge, precisamente, por el traspaso de lo cultural de espacios cerrados, como el museo y la escuela a espacios abiertos, en definitiva, a la plaza. Igualmente se ha producido por la evolución de los eventos culturales en diferentes espacios en los cuales se relacionan, ahora, distintas disciplinas como pueden ser las ciencias sociales, políticas, la economía, la sociología, la geografía cultural, entre otras.

En esta misma línea, Négrier (2011) advierte que hay que diferenciar entre el objeto, el festival y el fenómeno, la “*festivalización*”. Lo que lleva a lo que el autor ha señalado como un cambio de paradigma en los festivales y unas tendencias dentro de la cultura que es relevante resaltar.

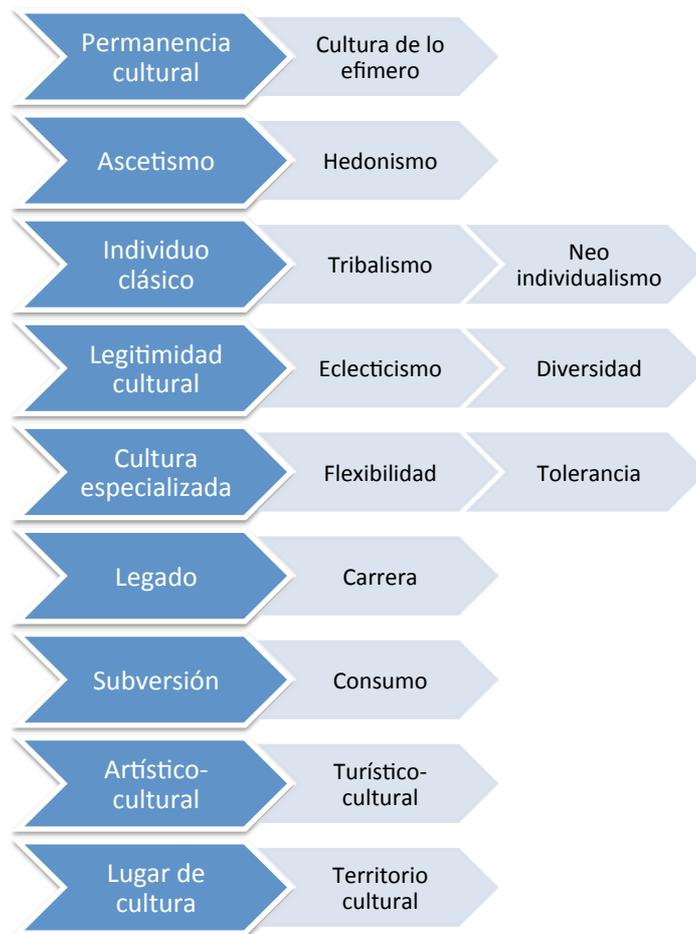


Figura 20: Los cambios en relación a la cultura.

Fuente: Elaboración propia a partir de Emmanuel Negrier (2011).

Como se puede observar en el gráfico expuesto, la cultura ha ido experimentando unas mutaciones importantes en todos sus aspectos que se han ido desarrollando a lo largo de la evolución de la sociedad. Todas estas transformaciones han desembocado en la concepción de un término de una manera completamente distinto, comenzado por su finalidad.

Todos estos síntomas transformadores de lo cultural han dado pie a la denominada “*festivalización*”, lo que ha supuesto un cambio en el paradigma de la cultura y ha creado nuevos caminos hacia un fenómeno que engloba distintas

prácticas culturales y públicos, con las diferentes estrategias económicas y políticas de los promotores.

Los festivales ofrecen al público una experiencia cultural donde se le permite ver y escuchar a uno o varios artistas. No obstante, “solo desde la perspectiva emocional los festivales adquieren todo su sentido. La combinación de ocio, libertad, cierto grado de aventura, contacto con amigos, estancia en una ciudad desconocida y horarios extremos complementan la oferta musical que atrae a cada persona a su festival” (Hidalgo, 2008, p.22). De esta forma, se entiende que esa experiencia emocional que disfruta el público es lo que hace importante a los festivales. De este modo, se comprende lo que ya se vio con anterioridad en el capítulo cuatro sobre los eventos culturales, acerca de la “*experientialización*” de los productos expuesta por Graglia y Heining (2012) y que caracteriza a estos eventos por convertir el producto en una experiencia memorable, especial y libre. De aquí surge la economía de la experiencia, donde la memoria de lo vivido se convierte en el auténtico producto: “los productos son tangibles, los servicios intangibles y las experiencias memorables” (Pine & Gilmore, 1998, p.99).

Según Derret (2011) los festivales llevan a las diferentes formas, simples o complejas, que gracias a la dimensión humana convierten diferentes espacios estáticos en dibujos animados. La prestación de servicios de naturaleza duradera hace atractivo estos eventos a la inversión que se hace en el espacio, la comunidad. Este aspecto de creación de espacios ya fue tratado anteriormente por otros autores como Brymam (1999) que acuñaron el término “*disneyización*” para referirse a la homogeneidad cultural que se estaba dando y la creación de espacios fantasiosos para recrear experiencias vividas en los dibujos animados. No se puede olvidar el

importante factor turístico que conllevan los festivales, así se pueden citar algunos ejemplos que se han convertido en un gran reclamo turístico internacional como el Carnaval de Río de Janeiro, el *Oktoberfest* en Múnich, el Festival de Edimburgo, el Festival del Támesis de Londres o el objeto de estudio de este trabajo, *Festival de Música Avanzada Sónar*. En el caso por ejemplo del *Oktoberfest*, nacido en 1810 es capaz de atraer a más de siete millones de turistas.

Otro de los factores indispensables de la importante proliferación de los festivales fue la intervención pública. Derret (2011) indica que es importante entender desde donde se originan los festivales. En la mayoría de los casos parten del sector público que invierten en eventos de naturaleza oficial, para honorificar héroes o actos del pasado. Su dirección puede ser centralizada con la inversión de dinero público, o descentralizada con comunidades locales que responden a necesidades distintas. Pero también de empresas privadas a partir de la organización de diferentes tipologías de festivales dependiendo de las necesidades que existen en las comunidades. Asimismo, aparece un fenómeno, la comunidad del festival cultural, que genera un bien para el territorio urbano o rural donde se alberga. Esta comunidad del festival comparte una cultura que se convierte en contenido para los turistas que la visitan y quieren compartir una experiencia, y así demuestran cómo lo distintivos regionales o locales pueden influir en la propia naturaleza de esta tipología de eventos. Wood (1993) indica en el caso de Australia, que la comunidad es la que custodia los contenidos y debe dar cabida a participar a los turistas de sus eventos, solo si los australianos están inmersos en la comunidad, el turismo sobrevive. Esto mismo se puede extrapolar y aplicar de forma global, donde se observa que los festivales surgen de la convergencia de tres elementos indispensables: el lugar, la gente que reside en ese lugar y los visitantes que son atraídos a ese festival.



Figura 21: Elementos principales, procesos y relaciones que contribuyen a los festivales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ros Derret (2003).

A partir de esta figura se puede indicar la importancia del lugar donde se desarrollan los festivales y el impacto que la adopción de un estilo de vida concreto de los residentes tiene en estos acontecimientos, ya que estas elecciones generan contenidos con los que dotar a los festivales. Dustan (1994) va más allá y sugiere que los festivales sean creados para construir comunidades; puesto que la creación de estos requiere el esfuerzo individual y colectivo de muchas personas, así como la participación de voluntarios. Estos festivales se convierten en constructores de una comunidad unida que genera que ésta se mantenga viva y que renueva constantemente las experiencias del conjunto de personas que la componen. Esta dimensión territorial también se identifica como una de las claves del desarrollo de estos eventos.

Mestres (2011) aporta una interesante idea sobre el carácter “*krensificador*”³⁶ de los festivales. Thomas Kren, el director del *Museo Guggenheim de Bilbao*, a partir del cual Joseba Zulaika propone este término como forma de franquicia global que basa su estrategia en la política de la seducción y la apuesta cultural. Se trata de aprovecharse de la dinámica de la “*krensificación*” y la arquitectura emblemática, para de esta manera obligar a los medios a crear imágenes impresionantes que seduzcan a los públicos y turistas, que demandan algo más que una obra de arte. De esta forma, hay que hablar de los festivales de música como creadores de espacios de interacción social que amplían el potencial del evento artístico. Si se retoma el concepto de “*krensificación*” se puede observar que los espacios son creados excluyendo al entorno, pero sí se tiene en cuenta la singularidad de sus contenidos. De esa manera, se genera un concepto de evento donde se anuncia un marco importante de actividades que se derivan de una principal. Así, los festivales responden perfectamente a este concepto como capacitadores de atender otras tipologías de actividades totalmente ajenas a lo que se supone que es la programación principal. Lo importante es aquí, y se remarca de nuevo, la experiencia vivida por el espectador del mismo. No se trata de centrarse en el consumo musical o de un producto cultural en particular, sino la vivencia de una experiencia por parte de un público que no esperaba recibir esa oferta.

Se ha observado en la última década que el número de festivales ha aumentado paulatinamente. Varios autores (Devesa, 2006; Frey, 2005) indican alguna de las causas que justifican este aumento en relación con la demanda y la oferta. Respecto a la demanda, se encuentran factores como la reducción del coste, el

³⁶ Término creado a partir de la figura de Tomás Kren, director del Museo Guggenheim.

incremento de los niveles educativos, la reducción de barreras físicas y psicológicas, la obtención de ventajas para ciertos grupos involucrados en los festivales y el crecimiento de la renta. Respecto a la oferta, se puede destacar la reducción de los costes organizativos y la posibilidad de ofrecer una programación más arriesgada que permite dar cabida a nuevos artistas.

Los festivales tienen una importante dimensión cultural económica y turística y que ha motivado un gran interés dentro de las comunidades en respuesta a la gran acogida turística. Por ello, han sido muchos los autores que se han centrado en analizar los impactos de éstos, como Moscardo (2008) que cita los impactos económicos, físicos, culturales, psicológicos, turísticos y el desarrollo de las comunidades al convertirse en sede de festivales. En el caso de Crespi-Vallbona y Richards (2007) analizan sus efectos desde una doble perspectiva, por un lado, la del desarrollo urbano y artístico. Y, por otro lado, la del papel de los festivales como mejora de los comportamientos de la sociedad. Asimismo, Quinn (2005) analiza sus efectos como una herramienta que permite la creación de imagen y es generadora de atractivo turístico.

Los festivales han supuesto un importante cambio de paradigma dentro de los eventos culturales y se han visto implicados desde muy diferentes aspectos tanto sociales como políticos, económicos y, por supuesto, culturales, los cuales, han ido moldeando lo qué son y significan los festivales y el recorrido que han andado desde su origen hasta la actualidad.

4.4. Origen y desarrollo de los festivales de música

Cuando se habla de festivales de música hay que definir en primer lugar el significado de escuchar música, que es la acción principal que se desarrolla en este tipo de eventos, junto con otras muchas. Se trata de un proceso que se sucede cuando al oír este fenómeno sonoro se tiene la capacidad de descifrar la información que se incluye en una percepción estética. Así se define la música como expresión artística audible que satisface unas motivaciones personales y diferentes para cada uno de los asistentes y con la característica común de tener un consumo periódico y de asistir de manera grupal (Herrera & Usagre, 2012).

Los festivales de música tienen un origen en EE.UU. Como se ha indicado en el apartado anterior, se trataban de pequeño eventos regionales o locales que pretendían realzar los aspectos característicos de la zona. Si se tiene que hablar de un primer evento musical hay que citar el *Georgia Old Time Fiddlers Convention* (Convención de Violinistas Veteranos de Georgia), que se celebró en Atlanta en 1914.



Figura 22: A. A. Gray fue varias veces ganador del concurso organizado por Georgia Old Time Fiddlers' Conventions

Fuente: Imagen de la Web *New Georgia Encyclopedia* (www.georgiaencyclopedia.org), recuperada el 4 de junio de 2014

Otro de los festivales pioneros fue el *Mountain Dance and Folk Festival* en Asheville (Carolina) fundado en 1928 (Laing, 2004). Aunque el concepto clave de los festivales se dio a partir del cambio de paradigma con una importante proliferación de los mismos comenzándose a especializar en temáticas no utilizadas anteriormente, como eran el *jazz* y el *blues*. El primer festival de *jazz* celebrado en América fue el *Newport Jazz Festival* en 1954 y poco después, en 1959, nació el *Newport Folk Festival*. Ambos festivales se diferenciaron de los anteriores principalmente por su programación dividida en bloques durante varios días.

Desde esta perspectiva los festivales supusieron un cambio importante dentro de la industria, ya que presentaban la música de una forma distinta hasta la vista en ese momento, conciertos en salas y con una programación reducida. Poco después, la costa oeste de América acogió esta idea y fueron naciendo otros festivales de diferentes estilos musicales. Así la ciudad de Monterey vio nacer el primer festival de música pop del mundo, *Monterey International Pop Musical Festival* que surgió en 1967 de la idea de artistas y promotores que pretendían dar a conocer el trabajo de jóvenes artistas con una intención benéfica, por lo que todos los artistas actuaban sin cobrar, aunque los gastos eran cubiertos por el propio festival. Este fue el primer festival multitudinario y se le considera el precursor de *Woodstock*.



Figura 23: Entrada del *Monterey International Pop Musical Festival* en 1967

Fuente: Imagen de la Web de *Monterey International Pop Music Festival* (www.montereyinternationalpopfestival.com), recuperada el 17 de julio de 2014.

Este festival, que contó con las actuaciones de *The Who*, Jimi Hendrix, Janis Joplin, fue organizado por John Philips de *The Mamas & The Papas*, el productor Alan Praiser y el publicista Derek Taylor. El festival se consagró como modelo organizativo a seguir, donde se marcaron las pautas que se utilizan a día de hoy: diseño de cartel,

producción técnica, artística, *merchandising*, entre otros. Pero como ocurrió con los siguientes festivales, la inexperiencia marcó su organización, y su poca previsión de asistencia originó que se tuvieron que abrir las puertas gratuitamente a miles de asistentes, lo que supuso una gran pérdida económica a pesar de recaudar más de 200.000 dólares por venta de derechos de autor a la televisión ABC.

En esa época aparecieron muchos festivales en América influenciados por el de Monterey y ayudados por el movimiento *hippie* instaurado entre los jóvenes del país, preocupados por la cultura y la música y con una importante tensión política motivada por la Guerra de Vietnam.

En 1969 tuvo lugar el festival más exitoso hasta entonces, en una granja de Bethel, a las afueras de Nueva York, exactamente los días 15, 16 y 17 de agosto. *Woodstock. 3 days of Peace & Music* era su slogan. Uno de los festivales más emblemáticos donde actuaron artistas de la talla de Janis Joplin, Jimi Hendrix, entre otros muchos. Los organizadores fueron cuatro promotores que formaron la empresa *Woodstock Ventures, Inc.*: Michael Lang, uno de los promotores del *Miami Pop Festival*, Artie Kornfeld, un productor musical de *Capital Records*, y dos socios capitalistas. Estos pretendían triunfar dentro del sector *rock* y para ello crearon un festival dirigido a un público muy joven. No les fue nada fácil, ya que se trataba de un festival nuevo y además los artistas tenían cada vez cachés más altos debido a la proliferación de los festivales. Además, debieron de cambiar su ubicación inicial, Wallkill, debido a la prohibición del ayuntamiento.



Figura 24: Cartel del Festival de Woodstock

Fuente: Imagen del Blog Radio Rock (<http://www.radiorock.uy>), recuperada el 4 de junio de 2014

A pesar de una organización cuidada y planificada, finalmente el evento, como había ocurrido en Monterey, se desbordó. Dos días antes los alrededores y las carreteras estaban saturadas. Esperaban alrededor de 50.000 personas por día, sin embargo ya el primer día había alrededor de 500.000 personas y tuvieron que abrir los accesos y convertir el festival en gratuito para que no se sucedieran incidencias. Así el coste del mismo se elevó a dos millones y medio de dólares sin poder apenas reembolsar este dinero en el coste de las entradas que se habían vendido en la preventa. En esta línea se rescata, la declaración realizada por Joyce Mitchell, administrador de producción del *Festival Woodstock* de 1969:

We were pretty sure it was going to be a free festival long before it was announced. It was a combination of all, the various underground groups who came to Michael, plus the fact that we knew we could never get that damn fence built in time. There was an awful lot we knew that we did not share with other people: It was not conspiratorial, it just was. It was really clear from Michael's point of view that what was important was getting the festival on³⁷.

A pesar de lo ocurrido, el festival se convirtió en un icono dentro de los festivales y sobre todo dentro del entorno cultural.

Sin duda la ganancia cultural alcanzada por Woodstock supera con creces la pérdida económica a la que aluden sus organizadores. La ganancia cultural se refiere a la adquisición que se hace de nuevos conocimientos teóricos o prácticos de un determinado contexto cultural. El resultado de un proceso mediante el cual se adquieren nuevos códigos y se amplía la competencia artística o disposición estética de un individuo o grupo, con su inclusión en nuevos círculos culturales y nuevas formas de desarrollo de sus actividades. Woodstock supone, ante esa innegable ganancia, la construcción de un posible perfil de evento. Un ejemplo imitable hasta la fórmula pues su experiencia proporciona un modelo: Woodstock es una marca: Woodstock es una experiencia, Woodstock ofrece algo más que música como ocio alternativo, es un fenómeno de pertenencia. Woodstock es un festival que no sucede únicamente en los terrenos del festival, sucede en todas partes, en los otros jóvenes que se sienten parte de aquello que alude a Woodstock. Había que estar en Woodstock porque Woodstock trascendió en la historia de la cultura popular. (Mestres, 2011)

Manrique (1986) expone como la aparición de este festival sirvió como detonante para la creación de un importante número de eventos musicales donde la experiencia era el concepto principal. Vivencias al aire libre que se compartían con un grupo de personas que tenían características similares. En un principio, estos

³⁷ Estábamos bastante seguros de que el festival iba a ser gratuito, mucho antes de que se anunciara. Fue una combinación de diversas cosas, grupos poco conocidos que llegaron a Michael, más el hecho de que nosotros sabíamos que esa valla no estaría construida a tiempo. Había una gran cantidad de gente, pero nosotros no podíamos decírselo a la gente: no fue una conspiración. Desde el punto de vista de Michael estaba claro que lo importante era conseguir que el festival siguiera adelante.

festivales tenían una gestión poco profesionalizada, en muchos casos la organización era conformadas por un grupo de amigos; una variada programación con un importante número de artistas y un espíritu comunitario que partía de la necesidad de compartir algo más que la música.

El record de asistencia lo tiene el festival *Watkins Glen* en 1973 con 600.000 personas que accedieron con su entrada para escuchar a *The Band* o *Allman Brothers*. En 1979, dos de los promotores del *Festival Woodstock* quisieron repetirlo, pero no les fue posible debido a no encontrar un espacio apropiado donde llevarlo a cabo. En 1980 se puso en marcha *US Festival* de manos de Steve Wozniak, directivo de *Apple*, donde música y tecnología se daban la mano. En este caso, el festival perdió su esencia de paz y amor.

En Europa también fueron muchos los festivales que se llevaron a cabo, destacando el celebrado en la isla de Wight. En 1981 se relanzó el Festival de Glastonbury, surgido como campaña por el Desarme Nuclear. A día de hoy este festival mantiene la misma filosofía de sus raíces y se posiciona como uno de los más importantes del mundo. Así, lo afirma Manrique (1986) cuando expone

Europa también vivió la fiebre de los festivales, con Wight, pequeña isla británica, como tierra prometida. Sin embargo, muchos fueron contestados por grupos radicales, que pedían puertas abiertas. Joni Mitchell, veterana de Woodstock, rompió a llorar cuando un asistente de la edición de 1970 se apoderó del escenario denunciando que aquello se trataba un campo de concentración para hippies. (p.248)

En la década de los 90 comienzan a surgir nuevos estilos musicales y también la incorporación de grandes empresas marca el camino de los festivales. Esta es la década que vio nacer festivales tan conocidos como *Coachella*, *T in the Park* o el

Festival Internacional de Música Avanzada Sónar, objeto de la investigación de este trabajo.

En la actualidad existe un número importante de festivales que suceden en todo el mundo, muchos de ellos han sido franquiciados, es decir, donde un mismo promotor de un festival exporta éste a diferentes países, como es el caso del *Festival Sónar* que tiene lugar en cuatro continentes distintos.

4.4.1. Origen de los festivales de música en España

La historia de los festivales de música en España da comienzo con la transformación de algunos eventos artísticos con estructuras periódicas o permanentes. *La Quincena Musical de San Sebastián* nace fruto de los conciertos estivales organizados en 1939 (Colomer y Castaño, 2011). Otro festival que hay que destacar es el *Festival Internacional de Santander* en 1948 dentro del entorno universitario que pretendía llevar a cabo diferentes actividades musicales a los estudiantes extranjeros.

Durante los años 50 el panorama se asemejó a lo que estaba sucediendo en el país reflejo de las políticas culturales llevadas a cabo, convirtiéndose en un instrumento del régimen franquista. Después de la caída del régimen algunos festivales continuaron con las subvenciones económicas como es el caso del *Festival de Jazz de San Sebastián*.

En lo relativo a los festivales de música popular al aire libre se puede destacar el *Festival Espárrago Rock* nacido en 1989 o el fracasado festival *Doctor Music* (1996);

a partir de entonces los públicos comenzaron a tener cierta curiosidad por estos eventos, lo que conllevó a que tuvieran cierto éxito.

El *Festival Sónar* (1994) y el *Festival Internacional de Benicasim* (1995) supusieron un antes y un después, ya que generaron un tipo de festival con un público muy definido, aunque en el primer caso con música que no se emitía en cualquier cadena de radio. El público se dirigía a los festivales a vivir una experiencia inolvidable, no solo a escuchar música, también a compartir momentos de ocio, aventura, conocer gente, entre otros motivos. Consecutivamente, han ido proliferando muchos festivales de música moderna que se concentran entre los meses de mayo y septiembre: *Viñarock*, *SOS*, *Dreambeach*, *LowCost*, *Electrobeach*, *Electroweekend*, *FreeLive*, *Primavera Sound*, y el recién aparecido en Madrid *4every1*.

Es importante destacar, en este punto, que la dirección de muchos de ellos contempló la idea de su creación debido al modelo exitoso de negocio que suponían, y en ocasiones han dejado a un lado la misión de transmisión de valores con la que nacen los eventos culturales, al tiempo que se dirigen a un público no definido. Esto ha supuesto para muchos la desaparición en una situación económica-social nada sencilla donde la oferta de esta tipología de eventos es amplísima y en ocasiones con un precio de entrada muy elevado. Casos como el reciente desaparecido festival en Madrid, *Rock in Río* dan prueba de ello. Sin embargo, por otro lado, festivales como el *Arenal Sound* celebrado en Burriana (Castellón), el cual a pesar de no tener unos cabeza de cartel especialmente destacado, se ha convertido en el festival de España con más asistentes, desbancando al *FIB* y al *Sónar*. A pesar de que una de las consecuencias más destacadas de la situación socio-económica ha sido un estancamiento en el número de asistentes a estos festivales.

Como se puede observar en la siguiente figura, los asistentes a los festivales más destacados de nuestro país superan las 200.000 personas, como son los casos del *Arenal Sound*, el *Rototom Sunsplash* y el *Viñarock*.

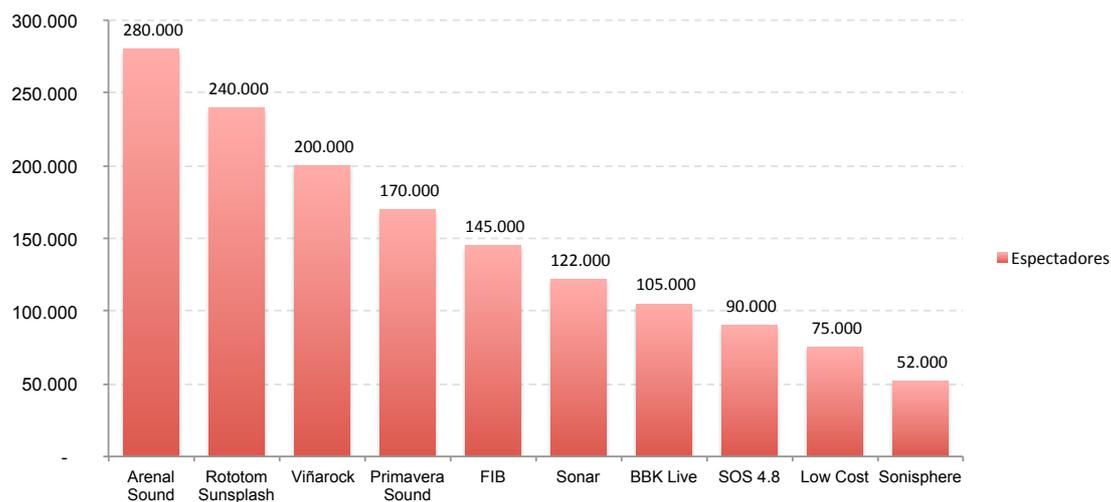


Figura 25: Asistencia de espectadores a principales festivales celebrados en 2013 en España

Fuente: Elaboración propia a partir de V Anuario de la música en vivo.

En cuanto a la distribución anual de los festivales en España, hay una clara tendencia a su celebración en periodo estival; en 2013, el 66% de los festivales se organizaron entre junio y octubre.

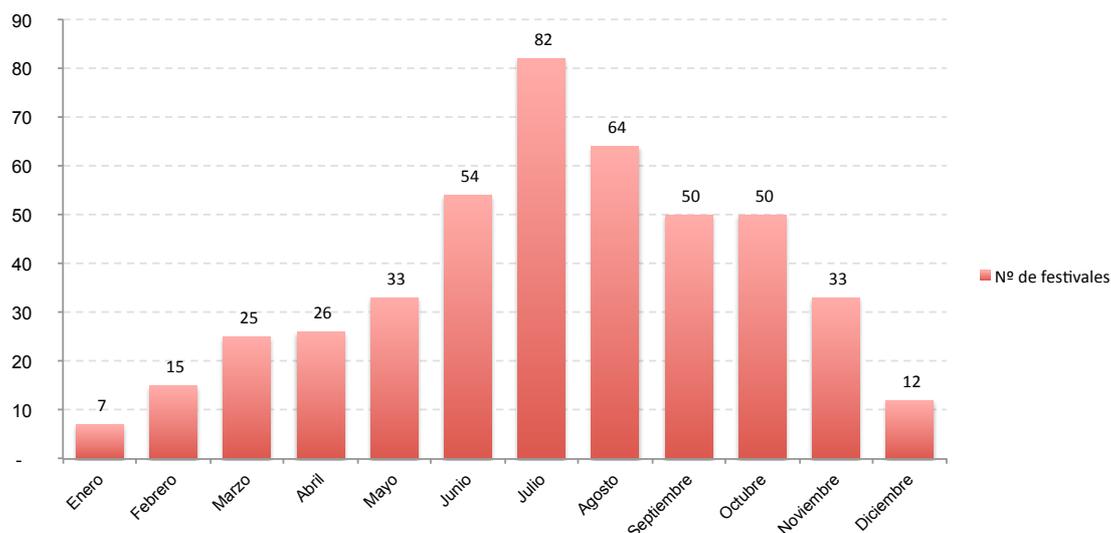


Figura 26: Distribución mensual de los festivales celebrados en España en 2013

Fuente: Elaboración propia a partir de V Anuario de la música en vivo.

Respecto a la ubicación de los mismos, la mayoría tuvo lugar en las grandes capitales de provincia (entre Madrid y Barcelona coparon el 27,1% del total de festivales en 2013), salvo la excepción de Ibiza donde tuvieron lugar 13 festivales, debido a ser un centro de turismo muy relacionado con los festivales de música.

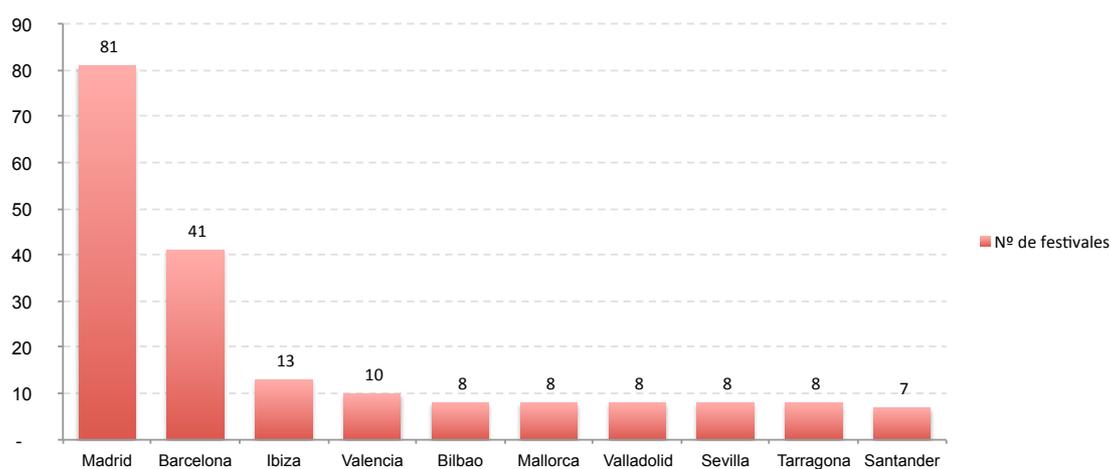


Figura 27: Localidades con mayor número de festivales en 2013

Fuente: Elaboración propia a partir de V Anuario de la música en vivo.

En la siguiente figura, se puede observar las Comunidades Autónomas en las que tuvieron lugar un mayor número de festivales en 2013.

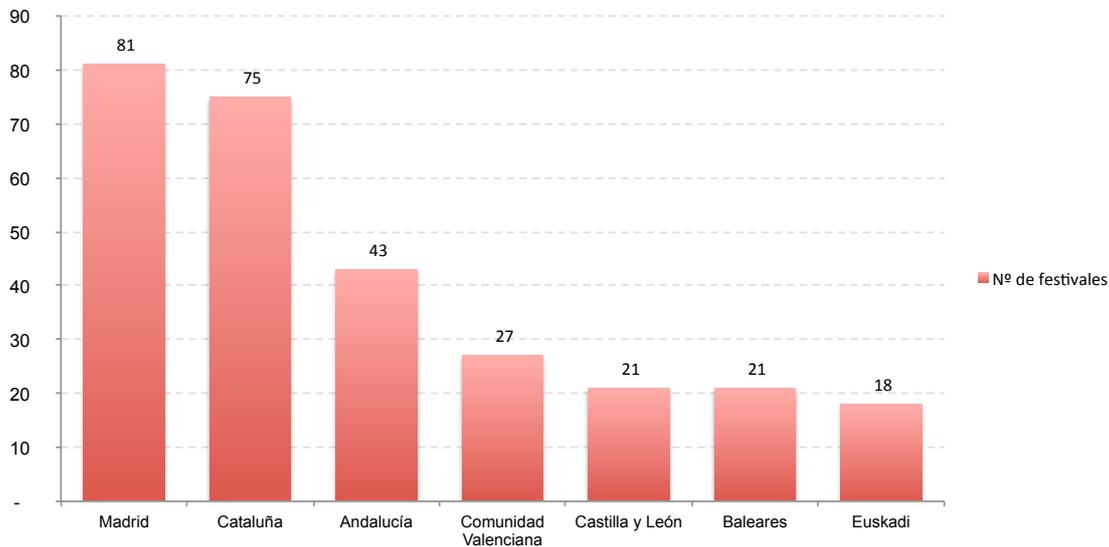


Figura 28: Comunidades Autónomas con mayor número de festivales en 2013

Fuente: Elaboración propia a partir de V Anuario de la música en vivo.

Es innegable que los festivales de música en España se han convertido en una de las manifestaciones artísticas de mayor consumo y que caracteriza a nuestra sociedad (Herrera y Usagre, 2012). Asimismo, los festivales de música moderna (pop, rock, electrónica, entre otros) se están dirigiendo a una audiencia joven.

Otro de los factores de éxito de los festivales en España ha sido la atracción de un público extranjero, que visitan el país motivados por la asistencia a este tipo de eventos, los cuales suelen ofertar en su programación la posibilidad de disfrutar de otros aspectos turísticos, como son los casos del *FIB* y el *Arenal Sound*, los cuales destacan su localización cercana a zonas de playa. Aunque el principal motivo de atracción son los cabeza de cartel, normalmente muy exitosos en sus países de

origen, junto a otras cuestión como el interés turístico de la ciudad de la celebración o la facilidad de viajar hasta la misma. Esto ocurre con festivales como *FIB* y *Festival Sónar* donde más de la mitad de su público son procedentes de otros países como se observa en el gráfico que se presenta a continuación.

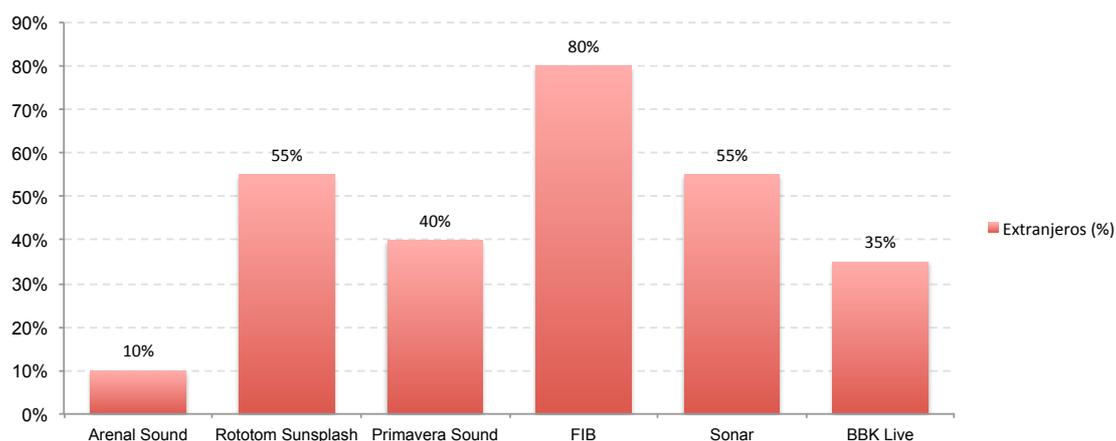


Figura 29: Porcentaje de espectadores extranjeros a principales festivales en 2013

Fuente: Elaboración propia a partir de información de propios festivales.

Según el Anuario de Promotores Musicales de 2014 los festivales de música se han convertido en un importante motor del turismo. De los 450 festivales llevados a cabo en España en 2013, la mayoría del público era, a su vez, turista, atraídos porque los festivales responden a sus necesidades culturales en su época estival. Se calcula que más de 2.500.000 de españoles y turistas fueron a festivales en España. Tomás Fernando Flores, director de Radio 3, indica en este Anuario (2013): “Los festivales se han convertido en catalizadores de la escena cultural española, aglutinan creadores, públicos y atención mediática” (p.57). Lo importante para la supervivencia de los festivales es la imagen, que cada uno tenga sus características. Hay muchos factores que determinan el éxito de los mismo, uno de ellos es la apuesta por la escena local,

aunque la inclusión de grandes artistas puede suponer una venta mayor del número de entradas, también es importante el considerar a los artistas de la zona.

En este sentido, Bonet (2011) destaca algunos de factores determinantes que influyen en la organización y comercialización de los festivales. Tales como:

- El territorio donde se lleva a cabo el festival (si es céntrico o periférico, el tipo de población, los niveles socioeconómicos, la oferta cultural, etc.).
- La institucionalidad (titularidad, gobernanza y valores organizativos, modelos de gestión, actores, entre otras cuestiones).
- El presupuesto disponible (volumen y evolución, financiación, estructura de ingresos y gastos y políticas de precios).
- El proyecto artístico (comercial-rompedor, especializado-interdisciplinar, estrenos-consagrados, etc.). (p. 46-47)

Sin finalizar el verano de 2014, los medios publican diferentes noticias acerca de los festivales y sus consecuencias. En ellas se expone el balance satisfactorio de estos eventos culturales realizados hasta el cinco de agosto, donde en la mayoría de los casos se han manteniendo estables, otros han sufrido una notable mejoría y otros con un balance más negativo que en otras ediciones, como es el caso del *Festival Internacional de Benicasim* que ha dejado por el camino desde su primera edición más de 80.000 asistentes. “El balance general, para como apuntaba el año, es satisfactorio, porque se consolidan citas que vienen con los deberes hechos y una programación consecuente y consensuada con la dinámica general y, sobre todo, con sus fans”, indicó Carlos Espinosa, vocal de la APM, a la agencia de noticias Efe³⁸.

Sin embargo, son otros muchos los festivales que se han ido cancelando como consecuencia de los malos resultados o la mala organización. Sin ir más lejos, este

³⁸ Obtenido del periódico El Confidencial el día cinco de agosto de 2014.

verano en 2014 han sido varios los eventos musicales de esta índole que han sido cancelados por diversos motivos. El *Motor Sound* que iba a celebrarse a principios de julio en Madrid, fue cancelado un día antes de su realización debido a la prohibición por parte de la Comunidad de Madrid al no cumplir las medidas de seguridad suficientes y existir riesgo de exceso de aforo. Otro caso es el *Mona Fest* que se iba a llevar a cabo los días 21, 22 y 23 de agosto en Granada, el cual ha tenido que suspender el evento por no vender el número de entradas previsto.

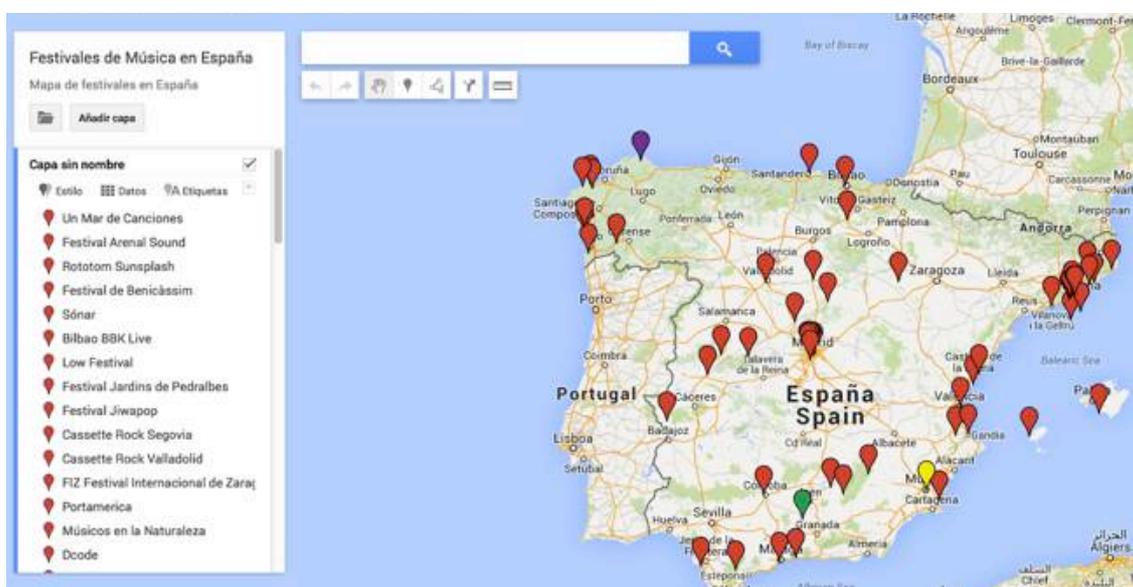


Figura 30: Mapa de los festivales de música en España.

Fuente: Google Maps.

Un balance previo del verano sobre los festivales en España, según Carreño (2014)³⁹ es que estos eventos están “aguantando el tirón” y además, en general, con buenos resultados”. En los últimos tres años han desaparecido alrededor de 160

³⁹ Noticia publicada el 26 de agosto de 2014 en las noticias de actualidad de la web de APM.

festivales de música, aunque no parece alarmante cuando se trata solo de un cuarto del total, además han aparecido 158 nuevos.

Entre las principales estrategias utilizadas por los promotores y organizadores de eventos para su supervivencia, se están reduciendo los días de duración y/o cancelando actividades relacionadas con el evento, se están usando las redes sociales para promocionar los eventos, con el apoyo y la implicación de los artistas participantes que lanzan mensajes dirigidos a su público (en estos mensajes predominan las auto-fotografías o *selfies*) o el *glamping*, que consiste en un servicio de alojamiento para los asistentes parecido al camping, pero con todo tipo de condiciones de lujo, lo que atrae a otro tipo de público diferente al habitual.

A consecuencia de todo lo expuesto, se puede observar la estabilidad de los festivales de música popular en España, donde su posicionamiento se encuentra en uno de los mejores momentos y cuyos conocimientos acerca de su organización son necesarios para una correcta puesta en escena y consecuente estabilidad dentro del mercado.

4.5. Clasificación de los festivales de música popular

Los festivales de música popular, como ya se ha definido con anterioridad, son entendidos como eventos colectivos en los que existen un ritual, unos elementos de celebración y unas experiencias que convergen con el fin de proporcionar al público un entretenimiento y conocimiento dentro del contexto de los bienes culturales, en este caso bienes auditivos (De Bres & Davis, 2001, p. 336).

Según Orosa y Wijnberg (2007) existen dos tipos de bienes auditivos, los fonogramas, que son aquellos que el consumidor puede extender su consumo hasta el infinito, o las actuaciones en directo, que se tratan de una experiencia auditiva única y no repetida que implica la ejecución de una pieza musical por los artistas en vivo. Dentro de estas actuaciones en directo, se encuentran con dos tipos: una actuación única donde el público se dirige en específico a disfruta de ese grupo o banda o festival de música popular, donde un artista individual o banda actúa en un entorno donde se comparte escenario con otros grupos, de un marco específico de tiempo y de acuerdo a un programa o line-up, donde el público se siente atraído por varios artistas o grupos, pero es poco probable que el programa responda a sus gustos o intenciones un cien por cien.

A través de esta definición de los festivales de música populares los autores plantean una clasificación a partir de diferentes parámetros. La primera división parte del carácter de los festivales de música, pueden ser festivales competitivos y no competitivos. Los primeros son aquellos en los que los artistas son elegidos para ser ganadores por un jurado, cuya composición pueden ser unos pocos expertos o todo el público del festival y que reciben un premio o beneficio, mientras que los no

competitivos los artistas no compiten explícitamente unos con otros. Desde el punto de vista de los festivales de música, los diferentes grupos o artistas pueden ver como rivales por saber quién tiene más público, pero en esta tipología de festivales no son objeto de votación. En el caso del primero se puede citar el Proyecto Demo llevado a cabo por Radio 3 y el Festival Internacional de Benicasim donde distintas bandas concursan para poder ser parte del *line up* del festival.

La siguiente clasificación que los autores hacen es según la intención con la que se lleva a cabo el festival de música, es decir si se realizan con fines lucrativos o sin fines lucrativos. En el caso de los primeros se refiere a ese tipo de festivales que se pretenden conseguir una ganancia económica como objetivo principal o muy relevante. Los beneficios pueden conseguir a través de diferentes fuentes de ingreso como el precio de la entrada, patrocinios o *merchandising*. Los festivales sin ánimo de lucro son aquellos que se llevan a cabo con el fin de dar a conocer un conjunto de grupos o bienes musicales. En algunos casos se considera que los festivales no lucrativos tienen una posibilidad mayor de innovar en su programación, sin embargo a veces responden a intereses políticos o de otro tipo y por ello la innovación se hace más compleja.

Otra de las clasificaciones parte de la tipología de audiencia y las variables socioeconómicas (edad, nivel de ingresos, clase social, nivel de educación, entre otros) que lo conforman. Se puede ver cómo los diferentes grupos están representados en la audiencia de un festival y cómo esta puede ser una consideración a la hora de clasificar un festival. Cuanto mayor es número que compone la audiencia la programación estará compuesto por bandas o artistas más comerciales, si la audiencia es menor el grupo o banda corresponden a géneros o tipos más específicos.

Aquellos festivales que contienen una programación más específica tendrán un número menor de audiencia, mientras que aquellos que incluyen una programación más variada tendrán más público.

A partir de los formatos se puede hablar de una doble clasificación, aquellos que dentro de su programación sólo incluye música o aquellos que aparte de música tienen otros tipos de actividades. Dentro de este último se clasifica el evento que va a investigar en este trabajo. Por otro lado, se refiere a una clasificación dependiendo del número de escenarios que contenga el festival: un único escenario o varios escenarios donde elegir la programación en un mismo momento.

Otra de las clasificaciones de los festivales de música que se pueden realizar surgen de las relaciones establecidas con otras organizaciones. No sólo se relaciona con los proveedores de bienes auditivos y el público, sino también con otro gran número de agentes. Existen dos factores que contribuyen al grado de institucionalización: el grado de arraigo en las redes pertinentes al campo que se puede medir teniendo en cuenta el número de agentes con los que el festival tiene relaciones significativas, en términos absolutos o en comparación con la posición de los demás o la madurez del festival medido en el número de ediciones. El resultado puede ser un festival con una historia larga y reconocida o un festival no conocido. Está claro que a mayor número de institucionalización mayor es la legitimidad de éste.

A partir de la innovación de los productos sonoros exhibidos que se utilicen en el mismo surge una nueva clasificación. Esta característica influye en la capacidad de clasificar sus géneros. Si responde a una alta capacidad de innovación, tendrá un público capaz de entender nuevos formatos o géneros, sin embargo si es un festival con poca innovación será entonces más complejo romper con esas tendencias.

La última clasificación que hacen los autores parte del ámbito espacial de los festivales de música, estos pueden ser regionales, nacionales o internacionales. Ésta se puede aplicar desde dos agentes distintos: el propio festival o los artistas que componen la programación.

Por tanto, como ya se introducía con anterioridad, la clasificación de estos festivales de música tienen muchas variantes y agentes que determinan su denominación.

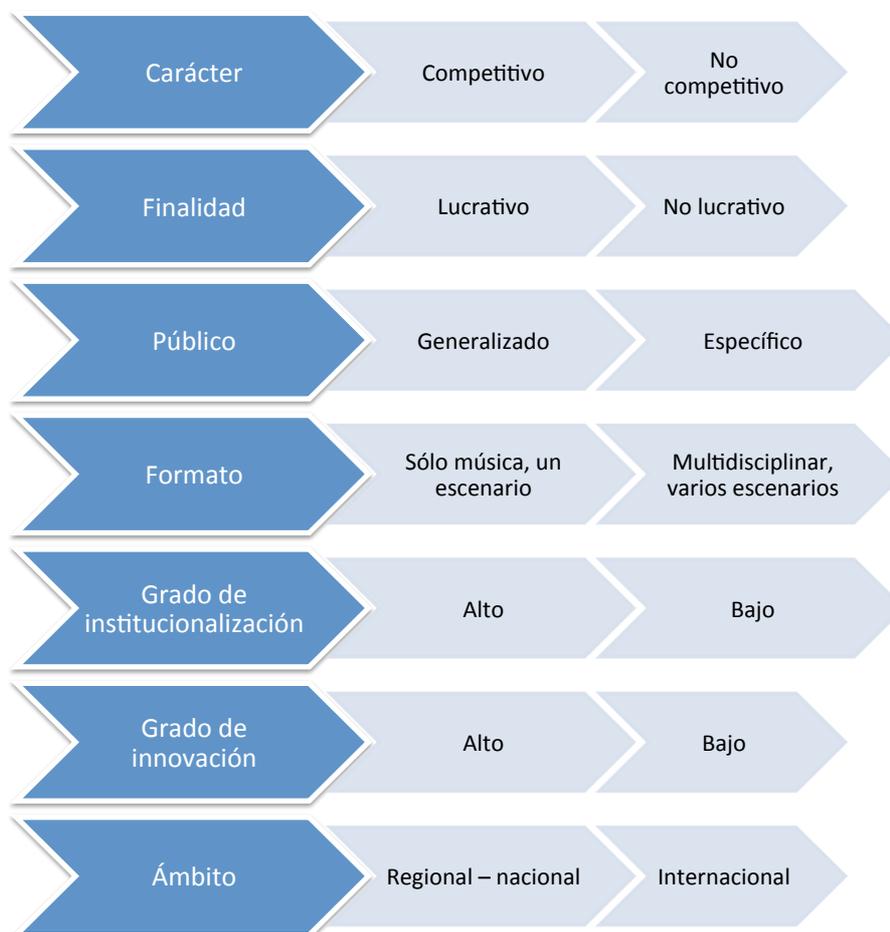


Figura 31: Tipologías de festivales de música popular

Fuente: Elaboración propia a partir de Orosa y Wijnberg (2007).

En esta figura se pueden observar las diferentes tipologías de festivales según las diferentes características que los definen, como puede ser el ámbito donde se desarrollan, el formato que tienen o el público al que van dirigidos, entre otros.

4.6. *Stakeholders* de los festivales de música

Como se ha visto desde el principio de este capítulo, los festivales han supuesto una importante actividad dentro de los marcos sociales, económicos y políticos de los entornos donde se han llevado a cabo. Sin embargo para la evolución de éstos ha resultado determinante las relaciones que han ido surgiendo dentro de los diferentes grupos de interés que participan en estos eventos.

Cuando se habla de festivales hay que pensar en una importante producción de un evento en la que se va a llevar a cabo una gestión a través de la relación con diferentes agentes que van a proveer distintos servicios en forma de recursos que en muchos casos son aquellos que atraerán a los posibles patrocinadores. Por ello, es indispensable tener una buena relación con estos grupos de interés, que van a ser agentes clave para la supervivencia de los festivales. Uno de los fallos más comunes de los festivales es no contar con suficientes recursos (Getz, 2002), por lo que se va a identificar a todos los grupos de interés que participan y a consolidar una relación que será fructífera para la consolidación del evento.

Como se vio en el capítulo dos, los *stakeholders* son aquellos grupos de interés relacionados con la organización de un evento o que son influenciados por él (Getz, 2007, p.92). Dentro de la organización de un festival son muchos agentes los que van a intervenir, de esta forma se creará una imagen importante que consecuentemente, atraerá a un público que resultará determinante para el éxito del mismo. Estos agentes se tratan de organizadores, voluntarios, proveedores, artistas, autoridades, patrocinadores, turistas, públicos objetivos, entre otros muchos. Sin embargo en

muchas ocasiones estos grupos de interés tienen necesidades distintas, por las que se van a crear conflictos que hay que manejar mediante acuerdos.

También es importante determinar que no todos los agentes tienen la misma importancia dentro de la organización del festival. Jawahar y McLaughlin (2001) proponen que en ciclo de vida de una organización (formación, crecimiento, maduración, disminución o maduración) los diferentes *stakeholders* tendrán una importancia mayor o menor basada en las habilidades creadas a partir de las necesidades de la organización. Arcodia (2002) indica que existirán unos agentes primarios, los cuales son esenciales para la puesta en escena del mismo, se refiere a trabajadores, patrocinadores, voluntarios, proveedores, espectadores, asistentes y participantes; y otros secundarios, que son importantes pero no fundamentales, como turistas, gobierno, comunidad, entre otros. Clarkson (1995) indica que el éxito o supervivencia depende de la habilidad de la organización de demostrar una valoración y satisfacción por parte de los grupos de interés primarios.

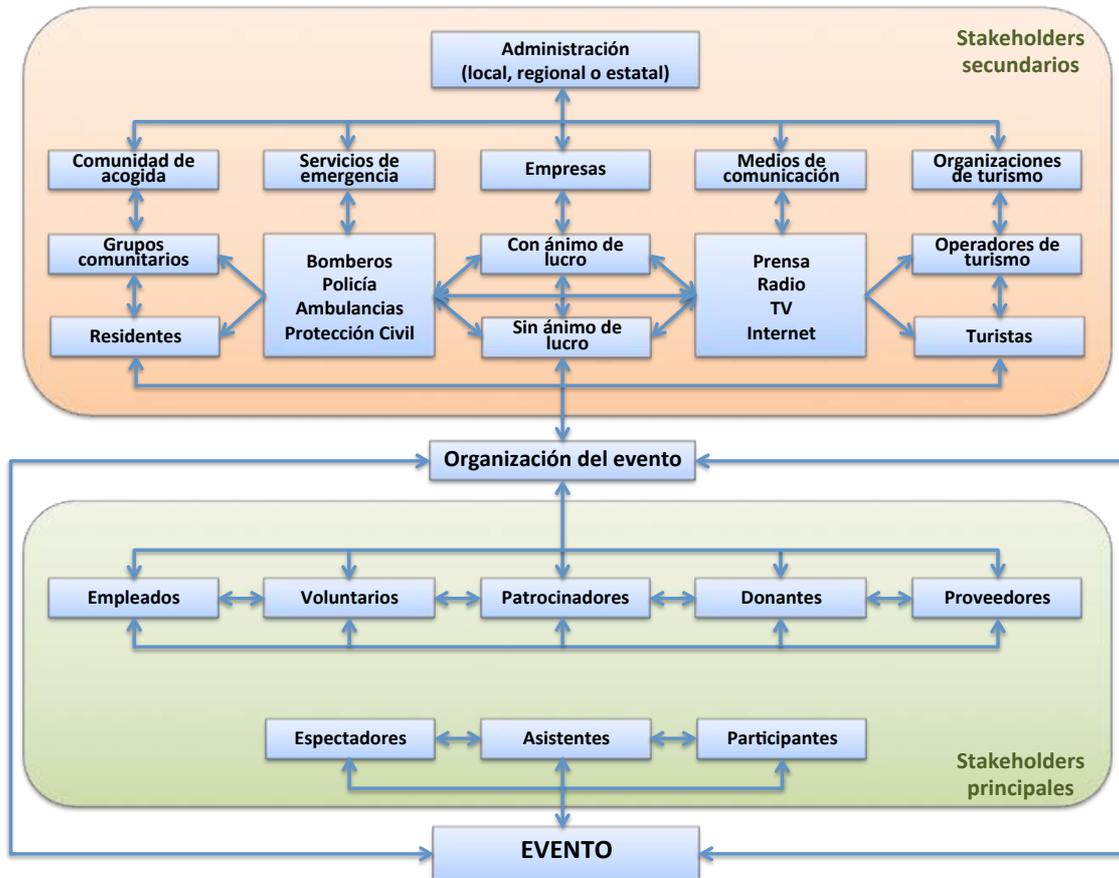


Figura 32: Clasificación de *stakeholders*

Fuente: Clarkson, M. (1995, p.92). Traducción propia.

En la figura anterior se observa como Clarkson (1995) hace una clasificación de los grupos de interés dividida en dos grupos: los principales, con una relación más estrecha con la organización, y los secundarios.

Es esencial identificar todos estos grupos de interés y después mantener unas relaciones que ayudarán en el futuro a la conceptualización del festival. También el crear un diagrama con todos los participantes en el evento facilitará a la hora de su

organización, conocer quién es quién. Getz, Andersson y Larson (2007) indican una serie de funciones que cumplen los agentes en los festivales⁴⁰.



Figura 33: Clasificación de *stakeholders* según Getz, Andersson y Larson

Fuente: Getz, Andersson y Larson (2007, p.104). Traducción propia.

La organización de un festival de música contará con su propia organización interna la cual será compuesta por los propietarios o inversos, los directores, los trabajadores, los voluntarios y sus asesores.

En algunas ocasiones se dan que estos festivales están co-producidos, los cuales serán organizaciones independientes que participan de la producción voluntariamente. En ocasiones se ofertan la cesión de espacios de forma voluntaria por parte de una institución o empresa privada, en este caso también se englobarían dentro de este grupo. También aquellas zonas de restauración o tiendas que alquilan un espacio para llevar a cabo sus negocios también están entendidas dentro de este

⁴⁰A través de la investigación en base a trece festivales de Suecia y Canadá.

grupo. También se incluirían aquellas personas que ayudan en la organización para velar por la salud o la seguridad, como son Protección Civil y la policía.

Los facilitadores son aquellos agentes que hacen posible la organización del festival proveyendo recursos, mayoritariamente económicos pero también en especie, se trata de patrocinadores, por ejemplo o los gobiernos a través de sus áreas de cultura. También se incluiría a los medios de comunicación, encargados de generar una imagen positiva o negativa del festival.

Los colaboradores serían las personas o grupos que apoyan el evento de forma no tangible, como asociaciones de profesionales, centros culturales u otros eventos. Los reguladores son aquellos grupos indispensables para la puesta en marcha de los festivales, se refieren a las autoridades locales. Los proveedores y recinto pueden resultar indispensables o sustituibles, según el caso. Los artistas y sus agencias, se trataría de una división distinta dentro de los proveedores, pero se incluiría dentro de este grupo. El último grupo se trataría del público, el de mayor importancia ya que de él depende los ingresos y la reputación del festival. En la actualidad se debería citar a dos tipos de público de interés, aquel que asiste al evento presencialmente y el público que sigue el evento a través de las nuevas formas de comunicación, redes sociales y otros. Es importante destacar este aspecto ya que sin asistir al evento, la imagen de un festival puede resultar beneficiada o dañada a través de los seguidores de las distintas redes sociales como puede ser *Facebook* o *Twitter*.

Esta nueva clasificación hecha por los autores sirve de ayuda a la hora de conocer los roles de cada uno dentro de un festival de música. La institucionalización de los mismos se convierte en esencial para la supervivencia de estos con la creación de una red fuerte de agentes que engloben estos grupos de interés.

Getz (2005) afirma que el *marketing* de los festivales es la construcción de relaciones, no sólo con los clientes sino también con los diferentes grupos de interés que se han citado anteriormente: personal, proveedores, patrocinadores, voluntarios, entre otros. Por tanto, para el éxito de un festival es fundamental las estrategias de *marketing* que se llevaran a cabo y que se expondrán más adelante en este trabajo, y para ello es necesario conocer el mercado, el producto y sobre todo el público.

4.7. Audiencia de los festivales de música

Para poder llegar con éxito a las audiencias, es necesario conocer bien los públicos susceptibles de consumir este tipo de productos. Tal y como reflejan los datos de las SGAE el público de música en directo ha descendido en los últimos años de manera importante.

Como ya se vio al principio de la investigación son diferentes las causas de este detrimento, desde los precios de las entradas como causa del incremento del IVA, como la situación económica que vive el país, así como otras.

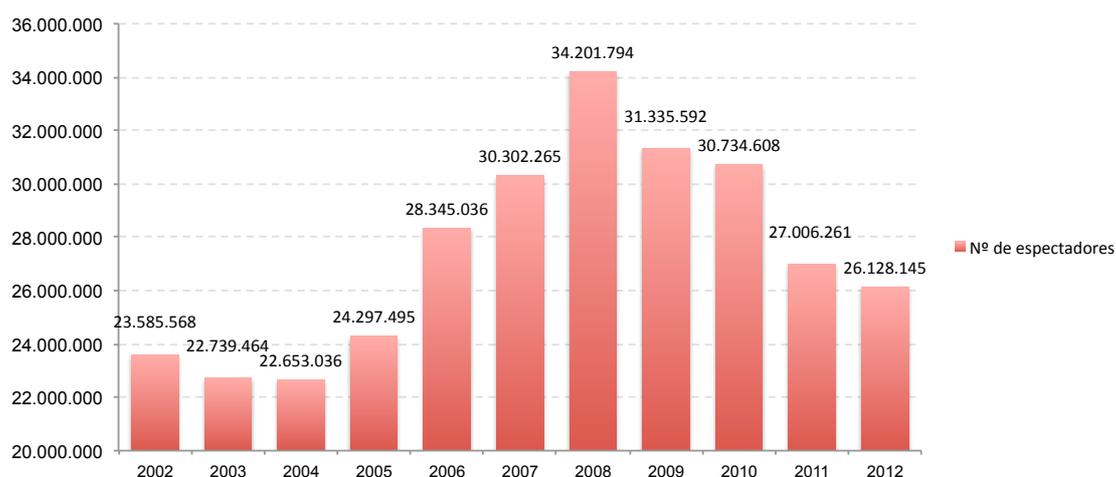


Figura 34: Espectadores de música popular en vivo en España (incluye datos de conciertos, macrofestivales y grandes conciertos)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SGAE.

Como se puede observar en la figura anterior la asistencia de público tuvo su mejor cifra en el año 2008; desde entonces ha comenzado un descenso continuado en las cifras de asistentes a los espectáculos de música popular en vivo.

En cuanto al volumen de recaudación en los últimos años, el máximo valor se obtuvo en 2010, descendiendo significativamente en 2011 y 2012 (hay que tener en cuenta el incremento del IVA del 18% al 21% realizado en 2012).

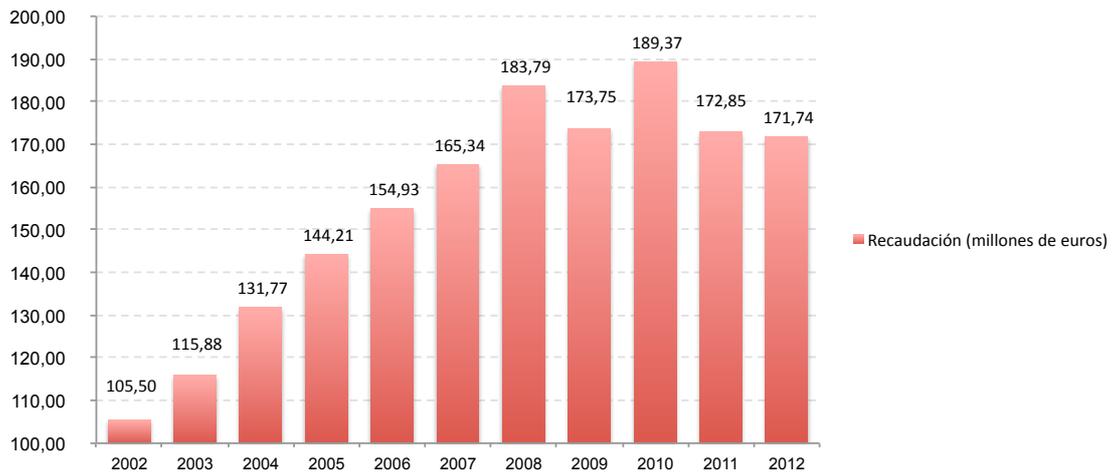


Figura 35: Recaudación de música popular en vivo en millones de euros (incluye datos de conciertos, macrofestivales y grandes conciertos)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SGAE.

Algunos estudios de investigación destacan que las audiencias que asisten a los eventos artísticos fueron educados expuestos a las artes desde una edad muy joven (McCarthy *et al.*, 2001). De esta forma, contar con experiencia en estas artes se convierte en un factor decisivo a la hora de elegir entre unos u otros productos culturales, señal para el promotor de eventos para exponerlos de manera atractiva que llame la atención del público. Bernstein (2007) establece que

durante la primera década del siglo XXI, se puede mirar hacia adelante a una población que es más grande, más diversa étnicamente, y más alto nivel de educación y que también tiene un número creciente de adultos maduros con más discrecional tiempo, los ingresos, y el interés por las artes. (p.7)

Algunos autores solo reconocían interés por los asistentes de música clásica debido a esa condición de capacidad de gasto y nivel cultural; sin embargo, la sociedad ha ido evolucionando y con ella todo lo que le rodea como son los asistentes y los propios festivales. Cuando se habla en el apartado anterior del festival de Woodstock, el perfil del público asistente era totalmente distinto que al actual, se trataba de un público relacionado con el movimiento *hippie*, muy distinto al resto de la sociedad. Ahora el perfil de los asistentes está normalizado y diversificado. De hecho se ratifica que la media de edad en general de algunos festivales ha aumentado debido a la asistencia continuada de todas las ediciones. Aunque también ahora buscan otras necesidades acomodadas a la asistencia con niños. De esta manera los promotores tienen la necesidad de atraer a un público más joven y con menos recursos económicos.

4.8. Impacto de los festivales de música

Son muchas las investigaciones llevadas a cabo acerca de los diferentes impactos relacionados con los festivales de música, entre los que destacan el la evolución del turismo y consecuentemente económico, la importante promoción de la ciudad donde se desarrolla y mejora la de imagen de la misma, entre otros. El impacto cultural de los festivales de música está vinculado a la promoción local y el crecimiento de su economía (Grodach & Loukaitou-Sideris, 2007; Richard & Wilson, 2004). Muchos festivales en España están directamente asociados a la ciudad o lugar donde se llevan a cabo como puede ser el Festival Sónar en Barcelona o el Festival Internacional de Benicàssim. De esta manera el impacto que tienen estos lugares proyectan una mejor imagen gracias a dichos festivales, incrementado de esta manera el turismo de la zona. Así Felsenstein y Fleischer (2003) argumentan que los festivales de arte son utilizados como medios para el desarrollo del turismo en todas las partes del mundo. De esta manera, la proyección del turismo conduce a unos beneficios también en otros sectores ayudando al empuje de la economía local.

El impacto de estos festivales de música moderna son claros, entendidos como una herramienta de sociabilización de grupo de personas, así como difusores de la cultura y atractivos para el turismo que sucumben en nuestro país a una gran parte de empresas privadas y algunas, pero no muchas, instituciones públicas.

4.9. Plan estratégico de los festivales de música

Cuando se habla de plan estratégico se hace alusión a los planes de futuro previstos para una acción. Sainz de Vicuña (2003) añade que se trata de la técnica principal llevada a cabo por la alta dirección del evento donde se recogen las decisiones estratégicas corporativas que se determinan en el presente, pero con vistas al futuro.

El plan estratégico proporciona unas importantes ventajas que McDonald (1994) señala:

- Mejora la coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Mejora la comunicación; entre otras (p. 62)

Según Allen, O'Toole, McDonnell y Harris (2005) la estrategia de un festival comienza con la definición del concepto. Detallar su planificación, los recursos humanos y el plan de marketing son algunos de los elementos clave para el éxito del mismo. También lo es conocer a la competencia y detallar los métodos estratégicos a seguir contando con los profesionales adecuados para ello.

El plan estratégico de un festival de música tiene una serie de misiones que se van desarrollando y creando para la futura puesta en marcha del evento. Es esencial conocer y entender todo lo que rodea al futuro festival y de esta manera adecuar al máximo la creación del mismo, desde sus objetivos, hasta los grupos de interés que van a participar de él y las responsabilidades de cada uno de ellos.

4.9.1. Conceptualización del festival

Goldblatt (1997) sugirió responder a las 5W⁴¹ para crear el concepto de cualquier evento:

- Por qué se debe realizar el evento.
- Quiénes serán los grupos de interés del evento.
- Cuándo se llevará a cabo el evento.
- Dónde se realizará.
- Cuál es el contenido del evento. (p.76)

Es importante contestar a todas estas cuestiones antes de seguir con el festival y de esta manera identificar todos los elementos y recursos necesarios para que se pueda hacer posible.

Dentro de la conceptualización del festival es importante conocer el modelo de gestión que se va a llevar a cabo. Roselló (2007) plantea las diferentes opciones de gestión: gestión propia o indirecta, gestión delegada o indirecta, gestión mixta, externalización de la gestión y privatización de la gestión.

4.9.2. Modelo de gestión

Una de las primeras fases de nuestro evento es conocer el modelo de gestión o titularidad que tiene el festival. Como se vio en el capítulo anterior, existen distintos modelos gestión: pública o privada. En algunos casos estará promovido por una institución local, regional o nacional, en otros casos será una empresa privada la que

⁴¹ En el periodismo, las cinco W es un concepto vinculado a la redacción y presentación de noticias, que intenta responder a quién (*who*), qué (*what*), dónde (*where*), cuándo (*when*) y por qué (*why*).

se encargue de su titularidad. También, se dan casos en el que el peso de la administración recae en modelos de titularidad privada como consecuencia de la dependencia del exterior para su puesta en marcha.

Las decisiones clave (orientación de la misión, asignación presupuestaria, duración y volumen de la actividad, interrelación con otros agentes artísticos y sociales locales, y a menudo también la orientación artística) se toman en la esfera política, condicionando a la tradición histórica y la relación puntual de fuerzas entre gobierno y oposición. (Bonet, 2011, p.68)

Aparece la figura del director del festival, que en los casos de titularidad pública su margen de libertad está supeditado a las relaciones de confianza con los políticos de referencia y a la habilidad de negociar con las jerarquías. El director asume normalmente dos funciones: artística y ejecutiva.

También existirán casos donde la titularidad está compartida por varias personas o entidades públicas, un consorcio donde el papel del director general impera sobre el resto. O en el caso de los modelos de gestión privada donde aparece la figura de los codirectores.

No debe confundirse la gestión o titularidad de un concierto, que como se ha comentado puede ser pública, privada o mixta, con el origen de los ingresos; estos pueden ser de recursos propios (generalmente a partir de la venta de entradas, acreditaciones, publicidad y merchandising), subvenciones públicas y patrocinadores. La obtención de subvenciones públicas no obliga a una titularidad pública del evento.

4.9.3. Planificación

Dentro de la dirección estratégica que se va a llevar a cabo en el festival, es esencial desarrollar una planificación, la cual consiste en establecer dónde la organización va a estar presente, qué se va a realizar en el futuro y sobre todo crear unas estrategias y tácticas para llevar a cabo todo este proceso. Hay que tener en cuenta a la hora de la planificación, si se trata de la primera edición del festival o si, por el contrario, ya se han realizado otras ediciones con anterioridad.

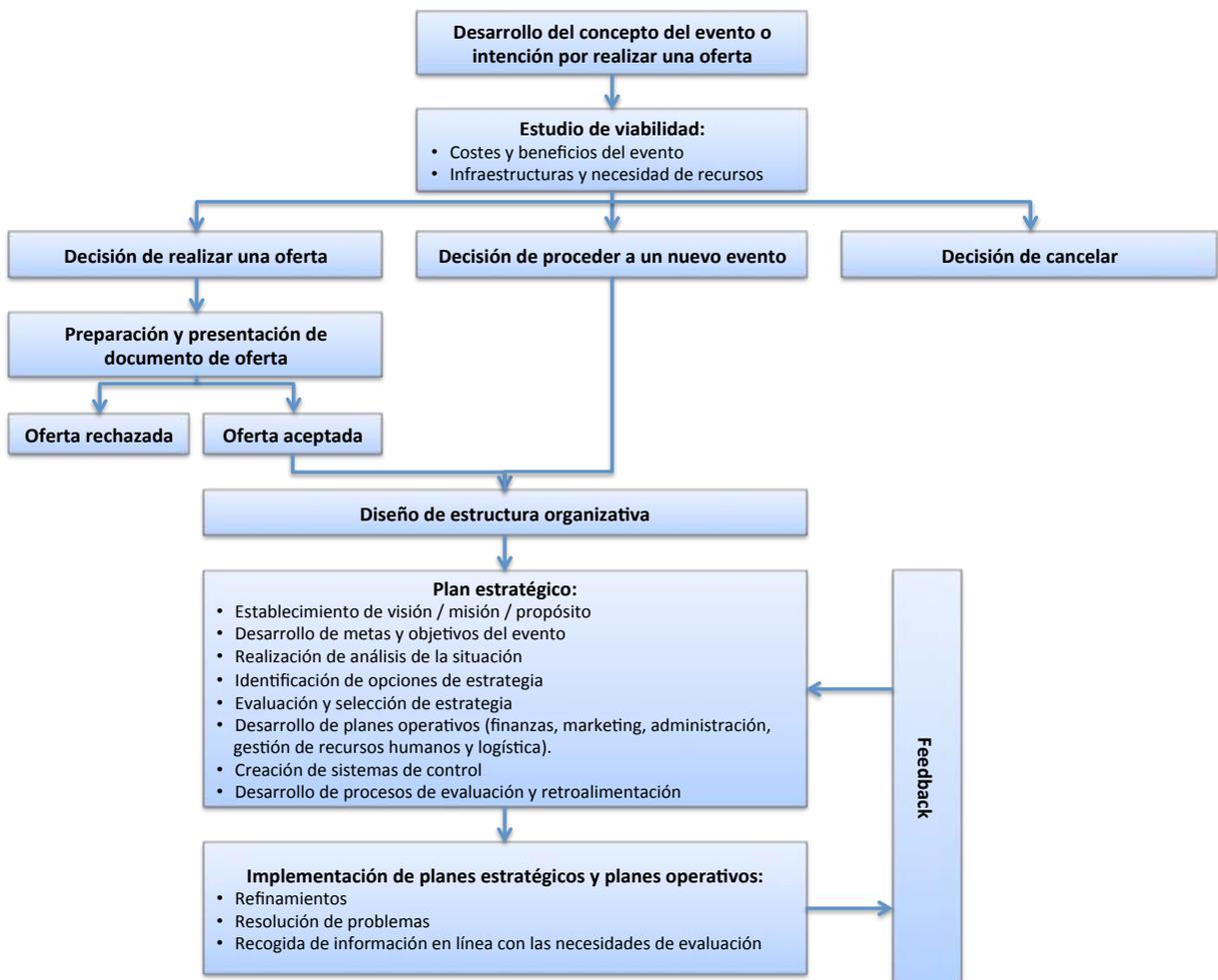


Figura 36: Elementos del proceso de planificación de eventos

Fuente: Adaptación propia de Getz (2005, p.63).

En la figura anterior se puede observar un esquema de los elementos necesarios para la consecución de un evento. Este caso se puede utilizar como ejemplo para determinar la planificación de un festival de música.

4.9.4. Recursos humanos

En este apartado se debe gestionar al personal cualificado que va a componer el equipo de trabajo de festival.

Una de las primeras cosas a tener en cuenta es que normalmente existe un equipo de trabajo fijo, que se ocupa durante todo el año del proyecto, y que según se va acercando la fecha de celebración del festival se van incorporando cada vez más personal, ya que hay que cubrir más necesidades.

Es importante que el personal elegido esté cualificado y que responda a las necesidades que requiere el departamento de trabajo donde se va a incorporar. Son muchos los factores indispensables para la elección del personal, desde la profesionalidad, a la motivación u otros muy importantes como pueden ser el conocimiento de idiomas, así como su red de contactos profesionales.

Es importante remarcar que en el periodo de esta investigación va a graduarse la primera promoción de estudiantes del Grado Oficial de Protocolo y Organización de Eventos en España, lo que va a permitir la inserción laboral de profesionales cualificados en el caso de los festivales de música. No quiere decir que los que trabajan hasta ahora no lo fueran, sino que se habían formado en este ámbito de forma autodidacta o con estudios complementarios dentro de este marco. Ahora, por primera vez, alumnos formados en materias como marketing, relaciones públicas,

producción, organización, entre otros, podrán formar parte de equipos de trabajo de diversos festivales.

Es esencial que la estructura organizativa del festival sea sólida y formada por profesionales en todas las áreas y sobre todo que se trate de personas que estén acostumbradas a largas jornadas de trabajo, las cuevas son vividas con mucha tensión. También es importante que sea lo más horizontal posible, para que a medida que el equipo va creciendo, no exista una excesiva distancia entre la dirección y el resto de trabajadores (Bonet, 2011, p.72).

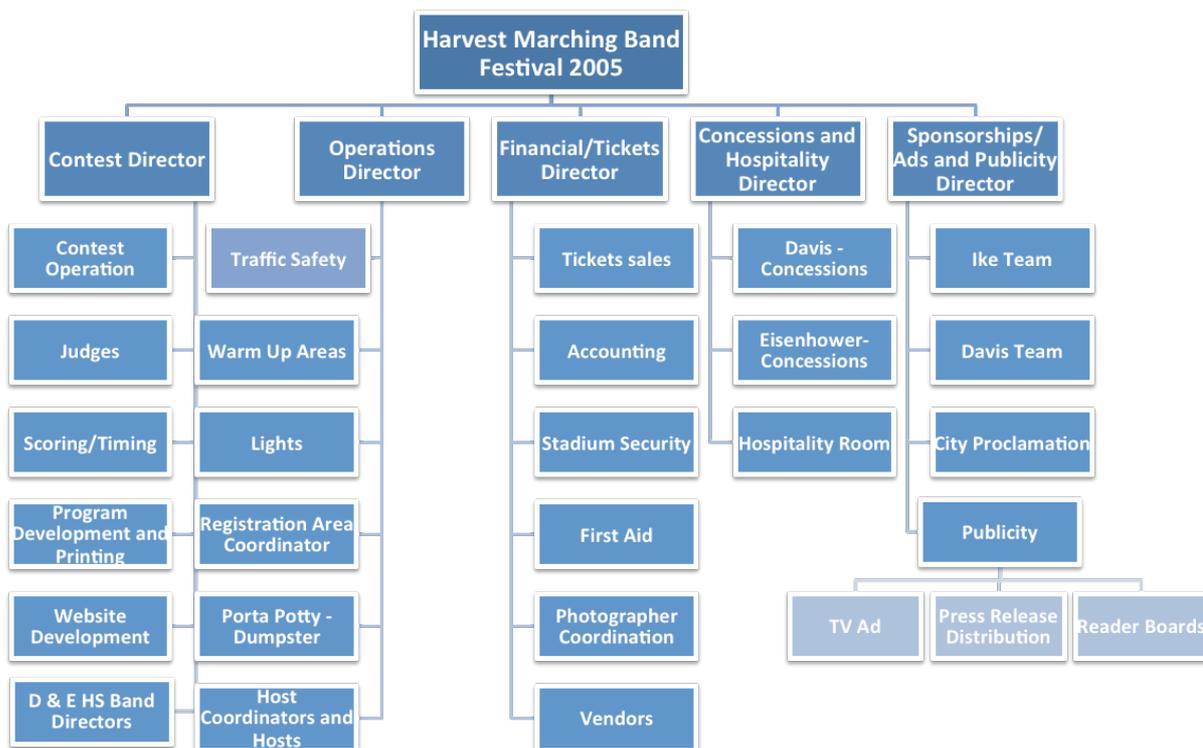


Figura 37: Estructura organizativa del *Harvest Marching Band Festival 2005*

Fuente: Elaboración propia a partir de página web del festival.

Getz (2005) propone tres etapas fundamentales a la hora de crear el equipo de trabajo:

- Identificar todas las tareas asociadas al festival, desde la creación, pasando por el montaje y cierre.
- Determinar cuántas personas son necesarias para llevar a cabo las tareas necesarias para la conducción del festival.
- Hacer un listado del número de personal, voluntarios y supervisores de cada departamento y las áreas de habilidades, cualificaciones y experiencia necesaria para cada uno de los departamentos. (p.186)

Es muy importante la comunicación que debe existir entre los diferentes departamentos que forman el equipo humano, el trabajo en equipo va a resultar determinante sobre el futuro del festival.

Los voluntarios se convierten en una parte clave del equipo, son personas que trabajan voluntariamente sin una contraprestación. Por ello, es importante que se les motive continuamente y se estime el trabajo desinteresado que realizan.

Según Torrents (2005) los diferentes roles dentro de producción son los siguientes:

- **Productor ejecutivo:** es aquel que tiene la mayor responsabilidad en el festival. Forma parte de la realización activa del proyecto y es su máximo responsable de ejecución. Coordina, administra y controla desde la creación hasta el pago de los proveedores.
- **Director de producción:** responsable del equipo de producción del festival. Es a quien corresponde el presupuesto y la planificación de producción. A las órdenes del productor ejecutivo coordina todos los responsables de las diferentes áreas de producción, así como supervisar el calendario según la planificación realizada. Especial habilidad en las relaciones sociales.

- Responsables de producción (productores): distintos responsables de cada área de producción. Su función principal es controlar y desarrollar el área de su especialidad según las necesidades propias de la misma, y de acuerdo a la planificación de producción y al servicio general del festival. Selecciona los proveedores, la negociación de presupuestos y el control de la prestación de servicios contratados.
- Áreas de producción principales.
- Equipo de iluminación
- Equipo de sonido
- Tecnología audiovisual
- Catering
- Decorados, personalización de espacios y señalización general.
- Infraestructuras (escaneos, carpas, módulos, entre otros).
- Espectáculos y animación.
- Diseño y producción gráfica
- Producción audiovisual
- Servicios médicos, bomberos y seguridad.
- Transportes.
- Relaciones públicas (prensa e invitados).

- Viajes, alojamientos y otros servicios turísticos.
- Equipo de regiduría: a las órdenes del director del área, encargados de ejecutar el evento. Tras la etapa de planificación llevada a cabo por los responsables de área, ahora es el equipo de regiduría de seguir con el evento. Son los responsables de su marcha mientras sucede, son los que dan las órdenes a todos los componentes del equipo para que todo suceda de manera ordenada.

Existen otros puestos como el administrador, un abogado y un experto en seguros, entre otros, que ayudarán en el desarrollo del festival.

4.9.5. Gestión presupuestaria

Otra parte muy importante que se debe tener en cuenta en la gestión es la administrativa. En ella tiene cabida el conjunto de gestiones para la captación de ingresos externos (subvenciones, patrocinios y publicidad), y en la planificación de estrategias para generar recursos propios (políticas de precios y abonos, concesión para restauración y comercios, venta de subproductos y servicio colaterales, entre otros) (Bonet, 2011 p.73).

La búsqueda de recursos se vuelve una de las piezas clave de la organización de cualquier festival, ya que a partir de esos ingresos, el desarrollo del evento puede modificarse en relación a la programación y producción del mismo. En los grandes festivales escénicos el aporte público representaba en el año 2007 el 46,6% de los recursos, frente a un muy significativo 20,6% procedente del patrocinio, un 16,9 % de

la venta de servicios u otros ingresos, y finalmente un 15,8% originado en la taquilla (Bonet *et al.*, 2008).

Las formas de captación de fondos que normalmente consiguen los festivales de música son los patrocinios empresariales, a través de diferentes marcas que tienen un público objetivo similar al del festival y que se unen al proyecto con la intención de desarrollar una colaboración mutua que consista en el intercambio de bienes. Mientras que la empresa hace una aportación monetaria o a través de bienes tangibles, el festival de música le aporta una imagen y unos servicios, dependiendo del evento puede tratarse de entradas al festival o cualquier otro tipo. Respecto a la imagen, se refiere a un posicionamiento de la marca a través de una importante estrategia de comunicación, ya que se consigue una máxima difusión tanto en redes sociales como en medios de comunicación convencionales.

Baumol y Bowen (1966) desarrollaron lo que se denominó la “La ley de Baumol”, refiriéndose a los grandes retos a los que había que hacer frente en lo relativo a los crecientes gastos de producción dentro de los campos escénicos. Así, explicaban el extraordinario incremento del precio de las entradas y la necesidad imperiosa de recaudar de alguna manera fondos para sufragar los altos costes.

La consecución de ingresos a través de patrocinios o mecenazgos aún no está muy instaurada en España, por lo que el apoyo gubernamental se vuelve indispensable para algunos festivales. Parece interesante el hacer una revisión a la legislación en España y crear una nueva cultura de responsabilidad social compartida como ocurre en otros países de Europa o en Estados Unidos (Bonet, 2011, p.75).

El patrocinio en España comenzó a utilizarse a finales de los ochenta, principio de los noventa. Momento en el que se ejercía de forma poco profesional, guiándose más por los gustos de las marcas que realmente por unas estrategias definidas. Poco a poco se ha ido regulando y cada vez se ha ido utilizando más, sobre todo a partir de los Juegos Olímpicos de Barcelona que resultaron un motor propulsor de esta herramienta (Campos, 1997).

Poco a poco, según fueron apareciendo los festivales de música en España, las marcas vieron un importante grupo de interés en éstos para poder potenciar su imagen o llegar a nuevos públicos. A las marcas les interesa esa imagen de acercamiento a la cultura. Diferentes sectores como el de alimentación, la moda, la telefonías, las finanzas, entre otros, se han visto cautivados y han formado parte de ellos. En la mayoría de los casos, dentro de un mismo sector del patrocinador como pueden ser las bebidas alcohólicas, suelen evitar la competencia y cada gran festival tiene una marca distinta que le representa en exclusividad, incluso en algunos casos forma parte de la misma denominación del festival, como por ejemplo el *Festival Internacional de Benicasim*. De esta forma un festival está apoyado por una bebida, mientras que otro está patrocinado por la competencia de ésta.

En otros casos, como puede ser la bebida energética Red Bull, reconocida como una de las marcas con más presencia en los diferentes festivales de música de España, apoya a la mayoría de los festivales con bienes materiales de diferente tipo. Otras marcas con gran presencia en festivales de música son Coca-Cola, Mahou-San Miguel y Adidas. Los patrocinadores es raro que realicen patrocinios puntuales, ya que prefieren, como es lógico, las acciones que año tras año les dan notoriedad, para que los eventos que puedan crecer y de esta forma afianzarse (Turbau, 2011).

Dentro de los patrocinios, Wood & Masterman (2010) indica cuatro fases clave que hay que llevar a cabo para cualquier evento:

1. Considerar cómo los festivales pueden adquirir el correcto patrocinio a través de estrategias de *marketing* y de un adecuado proceso de segmentación.
2. La construcción de importantes relaciones. Como se citó con anterioridad, las relaciones que surgen de los *stakeholders* de un festival de música son muy importantes. De aquí se incluyen las que los patrocinadores afianzan con los organizadores.
3. La necesidad de crear una normas que rijan la explotación de patrocinio en las diferentes actividades o funciones que se van a llevar a cabo.
4. Por último, que exista una evaluación de lo que el patrocinio ha supuesto para ambos agentes, organizador y patrocinador. Saber si los objetivos de ambos se han conseguido. (p.54)

Continuando con las fuentes de ingreso de un festival de música, hay que tener en cuenta el tema de la taquilla. Las entradas a estos eventos tienen un coste, que varía dependiendo de muchos factores que pueden ser las fuentes de financiación recibidas, la programación, los espacios, entre otros.

Es importante destacar que en pocas ocasiones este tipo de eventos son gratuitos, sobre todo por los altos costes de producción y porque las fuentes de financiación pública son muy escasas, como se ha visto con anterioridad.

Los festivales están utilizando importantes estrategias de marketing para la captación de público a través de la venta de entradas con precios reducidos en caso de compra anticipada o a personas desempleadas, o incluso la posibilidad de comprar las entradas a plazos. Los festivales normalmente utilizan plataformas *online* o tiendas

destacadas de productos musicales para la gestión de sus entradas, que cobran una comisión del precio por cada entrada vendida. Entre las plataformas más conocidas destacan *Ticketmaster*, *Ticketea*, *Entradas a tu Alcance*.

Otro ingreso importante son las concesiones de barras para la venta de bebidas y comidas o de *merchandising* u otros. Estos espacios pueden ser concesionados a otros mediante un alquiler o un porcentaje por ganancias, o en otras ocasiones son gestionados por la propia organización. En ese caso, estos espacios tienen que estar coordinados por una persona con gran responsabilidad, ya que las entradas y salidas de capital son constantes. En la mayoría de los festivales lo que se hace es crear una moneda ficticia que se cambiará por dinero real. De esta forma, se consigue el dinero circulante en el festival esté en manos del menor número de personas posible.

Para la gestión administrativa son fundamentales todas estas pautas, aunque también en otros casos lo que se puede llevar a cabo es elaborar el presupuesto e ir controlando los gastos para ajustarlos a las necesidades del evento y a las necesidades de cada promotor (Bonet, 2011).

Como indica Torrents (2005) la elaboración del presupuesto es un momento clave, donde hay que tener en cuenta todos los factores que intervienen en el proceso de producción, la participación de los diferentes proveedores, la producción de muchos elementos para la puesta en escena del festival y la continua adaptación del plan de producción a los cambios que van surgiendo hacen que este proceso presupuestario no resulte nada sencillo.

El del presupuesto de producción puede ser descrito como la observación de la cantidad de partidas que surgen de la planificación de un festival de música. El presupuesto incluye los costes, una estimación de los ingresos y la asignación de los recursos financieros. Normalmente los presupuestos se dividen en sub-presupuestos que se aplican a cada una de las diferentes áreas de producción: técnica, artística, logística, entre otras. El manejar los presupuestos es un parte muy importante, ya que se debe no variar, en la medida de lo posible, de la estimación inicial del plan estratégico. También hay que tener en cuenta que muchos proveedores van a solicitar parte de sus presupuestos por adelantado, por lo que es preciso disponer siempre de *cash flow*⁴². Este término ha sido destacado por Getz (2005) y Goldblatt (1997) enfatizando la importancia del mismo dentro del control del dinero en cualquier evento. Los pagos y sus condiciones son una de las negociaciones más importantes y se deben dejar siempre reflejadas por escrito, para que la fecha en la que los proveedores hagan su servicio no surja ningún problema. Goldblatt (1997) aporta unas sugerencias para obtener los mejores términos de un proveedor:

- Aprender todo lo posible sobre proveedores y subcontratos y la naturaleza de cada uno de sus negocios.
- Ser flexibles sobre qué pueden los proveedores ofrecer como intercambio.
- Tratar de negociar un contrato que estipule un depósito antes del evento y el pago completo después del mismo.
- Sugerir un línea de crédito, con un plazo en un límite de tiempo en el futuro.
- Un control exhaustivo de las compras.
- Estar seguro de que las compras que se hacen están autorizadas por el director del evento y el director financiero.
- Obtener una detallada descripción del producto y servicio y de las cantidades.
- Desglosar el precio por unidad.
- Calcular tasas o gastos extras.

⁴²Flujo de efectivo neto.

- Determinar los términos de pago.
- Clarificar los servicios de entrega.
- Considerar penalizaciones si el servicio o producto no se entrega como se describió. (p.104)

Estas pautas pueden ayudar a la hora de negociar los precios con los proveedores y así conseguir que el presupuesto no tenga que modificarse.

4.9.6. Comunicación

Determinar el plan de comunicación que se va seguir es una cuestión relevante, puesto que permite conocer el conjunto de medidas que se van a adoptar para transmitir un mensaje o proyectar una institución al conjunto de nuestro entorno. Es una herramienta fundamental para dar a conocer la propuesta del festival de música a la sociedad, donde el responsable de comunicación será la persona encargada de dar forma a la definición del evento. Hay que hablar principalmente de tres vertientes en las que la comunicación interviene: la identidad corporativa, las relaciones y la difusión del evento. En el caso de la identidad corporativa se encarga de caracterizar el evento ante la sociedad, las relaciones, como ya se ha determinado anteriormente, conjunto de relaciones tanto exteriores como dentro de la propia organización; y la difusión consiste en dar a conocer las actividades del evento y motivar al público objetivo a que participe en ellas (Roselló, 2011). Dentro de la identidad corporativa hay que pensar en todos los diseños que van a suponer la señal de identidad para un festival, desde el logotipo hasta el cartel, el nombre, la página web, entre otros e ir solicitando presupuestos y autorizaciones para la colocación de la publicidad.

Asimismo, resulta esencial determinar cuáles son los medios de comunicación a los que se quiere llegar, para ello se lleva a cabo una campaña donde se indican en qué medios convencionales (radio, televisión, prensa) y no convencionales (internet, acciones de patrocinio, buzoneo, *marketing* digital, *marketing* móvil, anuarios, ferias y exposiciones) son los que el festival de música va aparecer para difundirse. Esta planificación dirigida a seleccionar a los medios de comunicación, los soportes, el momento indicado de transmisión de mensaje según los objetivos tiene varias etapas: análisis de antecedentes, definición del público objetivo, selección de medios y soportes, evaluación de los distintos planes alternativos, calendario de inserciones, propuesta de aprobación, negociación y contratación de medios y seguimiento y control (Leal y Quero, 2011).

Dentro de este apartado cabe resaltar que la aparición de las redes sociales ha supuesto un elemento clave de difusión para los festivales de música y, por ello, se cree necesario hacer una especial atención en este asunto. El concepto de red social para Navarro (2004) está incorporado en la acción social y ayuda a superar la visión individualista. La red social es un universo colectivo en el que el individuo, por medio de la relación con otros, tiene la posibilidad de compartir e intercambiar sus experiencias acerca de la realidad. Estas nuevas experiencias tienen el don de transformar las inquietudes personales en inquietudes compartidas. Como afirma la misma autora: “susceptible de un abordaje colectivo” (p.34).

Las empresas no pueden darle la espalda a esta realidad: personas con altavoces, por Internet y sus *smartphones*, por sus perfiles sociales creados y por su nula capacidad a abrazar a la marca con sus criterios que ésta marque. El acercamiento se ha convertido

en escucha activa, no reactiva, de ahí el proceso de perder el miedo que debe realizar toda empresa que no quiera quedarse fuera de juego”. (A.A.V.V., 2011)⁴³

De hecho han supuesto un cambio de paradigma dentro de la comunicación significativa, que es relevante señalar también en esta tipología de eventos. En general en la sociedad, están suponiendo un cambio en la vivencia de experiencias por parte del espectador. Asimismo, está suponiendo una modificación en las relaciones humanas, es decir, “supone un cambio fundamental, casi a modo de tormenta perfecta, en la manera en la que los distintos agentes sociales se comunican” (Dans, 2011, p.13), por lo que se deberá aprender a convivir integrando las comunidades *online* y *offline* a todos los niveles, como afirman Subrahmanyam y Shin (2008). Este cambio experiencial también afecta a los festivales de música porque existe una mayor colaboración, un intercambio de impresiones e incluso el asistente virtual, aquel que no va al festival, pero que sigue lo que está ocurriendo en todo momento. Son muchas las redes sociales que se utilizan en la actualidad aunque están teniendo un gran auge aquellas en las que prima la imagen sobre la palabra como es el caso de *Instagram*, según el V Estudio Anual de Redes Sociales (2014) que se está posicionando en tan solo unos años como una de las más importantes. Están aquellas dedicadas a la red profesional como puede ser *LinkedIn*, u otras más especializadas como es *Souncloud* dentro del sector musical. Sin embargo, en España las que predominan son las de tipo personal, como *Facebook* o *Twitter*, según el mismo estudio y tal y como se puede ver en el siguiente gráfico.

⁴³Libro publicado por diferentes autores en 2011 sobre la comunicación y el sentido común a la hora de utilizar las redes sociales en la actualidad.

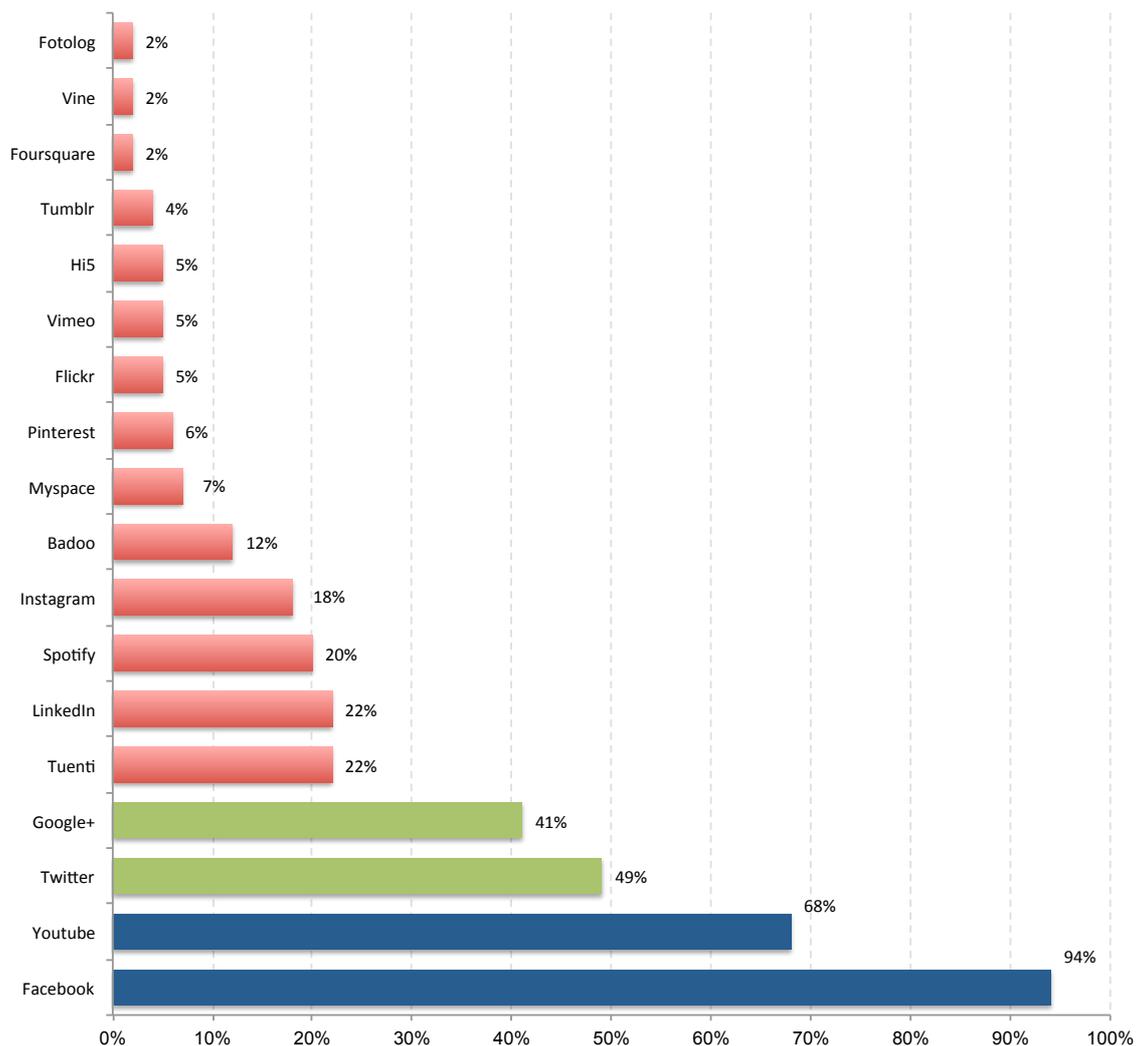


Figura 38: Redes sociales más utilizadas en España.

Fuente: V Estudio Anual de Redes Sociales. IAB Spain Research. Abril 2014.

4.9.7. Marketing

Cuando se habla de *marketing* se hace referencia a la optimización de la relación entre empresas y clientes y la maximización de su satisfacción mutua (Colbert & Cuadrado, 2010). Dentro de esta ciencia han existido distintos modelos aplicables a los productos para dicha optimización, sin embargo la aplicación a las artes y la cultura

ha necesitado de otros modelos, partiendo de la necesidad de alcanzar un objetivo artístico además de financiero, según cada organización (Colbert, 1989). Desde 1960, la comercialización se ha convertido en un tema relevante para la atracción de públicos en las diferentes industrias como la cultural con el fin de atraer un beneficio y promocionar los productos culturales. Según ha ido evolucionando la sociedad, la cultura también lo ha hecho, encontrando nuevos competidores que no tenía (D'astou, A., Colbert, F. & Fournier, 2007). De esta manera el *marketing* en la cultura ha sufrido cambios, donde existe una comercialización cada vez más segmentada (Bacon, 2007).

Hablar de *marketing* dentro de las artes, supone algo complejo ya que se refiere a productos intangibles (Kerrigan, O'Reilly & Vom Lehn, 2004, p.187) por ello no se pueden crear estrategias que sean válidas para todos los productos, sino que se deben crear de forma diferenciada. Es importante conocer las particularidades de los productos, esa naturaleza diferente de cada uno de ellos y crear experiencias basándose, precisamente, en esa ventaja o diferenciación (Hill, O'Sullivan & O'Sullivan, 2003). Bernstein (2007, p.16) afirma que la finalidad de la experiencia artística es la comunicación que se da entre los intérpretes y la audiencia final y el *marketing* es una herramienta que facilita dicha comunicación. A través de esta comunicación, lo que se pretende con la comercialización no es solo atraer al público a que viva una experiencia una única vez, sino a crear una fidelización con los públicos, construyendo una relación duradera y de valor recíproco.

Bernstein (2007) afirma que la sociedad ha evolucionado y que se han producido muchos cambios, la participación de los públicos en este sector ha ido disminuyendo desde 1990 y algunos de los factores que lo han producido han sido la dificultad de satisfacer a diferentes públicos, un mayor nivel educativo en algunas

poblaciones, la subida de los precios de las entradas, y la expansión de la tecnología entre otros. La llegada de internet ha supuesto un cambio de paradigma muy importante, cambiando los hábitos de la audiencia sobre todo en relación a la hora de elegir los productos. Una rápida accesibilidad a la información que permite la toma de decisiones rápidas y espontáneas de la audiencia, y por ello los promotores artísticos, y en particular los festivales de música deben adaptarse a estos cambios acontecidos y conocer los medios de comunicación sociales como: *Twitter*, *Facebook*, *Instagram*, entre otros muchos, para realizar sus estrategias.

En un principio, las estrategias de marketing iban dirigidas exclusivamente hacia el producto, sin tener en cuenta los hábitos o necesidades del cliente. Ahora se trata de todo lo contrario y, de hecho conocer qué necesita el cliente es uno de los principales objetivos. Para ello es necesario crear unas estrategias de *marketing* las cuales requieren una serie de elementos para implementarlas y que sean eficientes. (D'Astou, A., Colbert, F. & Fournier, 2007) afirma que la publicidad, la venta personal, las relaciones públicas y las ventas son cuatro herramientas de promoción, que tiene como misión trasladar un mensaje. De ahí que estas herramientas se utilicen para crear unas relaciones entre cliente y producto, a través de la promoción del producto.

Del *Manual de Marketing y Comunicación Cultural* se obtiene (Leal y Quero, 2011) un modelo denominado "*Las Siete Relaciones*" a partir del cual se puede aplicar una estrategia a cualquier producto cultural, como son los festivales de música. En un primero momento consiste en la identificación y planificación de las relaciones con clientes y otros agentes que van a permitir alcanzar el objetivo que se persigue. A continuación, se establecen los principios que rigen estas relaciones:

- **Principios estratégicos:**
 - El concepto tradicional del producto se ha superado por el de “creación de valor para los públicos”, de tal manera que el producto está rodeado de una serie de servicios y agentes implicados que aportan valor.
 - Dirección de la organización desde la perspectiva de la gestión de procesos y no desde la funcional. Todas las actividades que creen valor deben gestionarse de forma conjunta.
 - Establecimiento de asociaciones y redes con los agentes del mercado. En los procesos de producción se mantiene relación con agentes de diferentes ámbitos. Las peculiaridades que presentan los productos culturales, en este caso los festivales de música, hacen que este conjunto de agentes sea relevante y que debe incorporarse en la gestión y planificación.
- **Principios tácticos:**
 - Identificación de los grupos de interés (*stakeholders*).
 - Planificación de estrategias con cada uno de los grupos.
 - Construcción de una base de datos que contenga la información actualizada de los clientes y cada uno de los agentes.
 - Desarrollo de un sistema de servicio orientado al cliente. (p. 60)

Es muy importante detallar todas esas relaciones con los diferentes grupos de interés y describir su participación en la planificación de los festivales de música. Todos y cada uno de los agentes son esenciales en el desarrollo del evento, patrocinadores, proveedores, instituciones, centro educativos, entre otros. Pero quizás hay uno que es fundamental para la consecución del éxito del mismo, se refiere al público.



Figura 39: Modelo de las Siete Relaciones de cultura

Fuente: Elaboración propia según Leal y Quero (2011).

Es importante dentro de la organización, definir los objetivos y estrategias que se van a seguir con este grupo de interés, y para ello es pertinente conocerlos. De aquí parte un concepto GRP (gestión de relaciones con los públicos), que consiste en diseñar estrategias adaptadas a los requerimientos de relación de los clientes con el fin de involucrarlos poco a poco en el proceso de la organización del festival (Leal & Quero). En este sentido, aparece una clasificación de los públicos que estos mismos autores han detallado (2011):

- **Público potencial:** aquel que podría ser consumidor del festival de música por sus características, pero que aún no ha sido.

- **Público ocasional:** ha mantenido alguna relación con el festival de música, pero no responde a hábitos de consumo. Su relación con la organización es meramente transaccional.
- **Público activo:** relación cercana con el festival de música y satisfecho del servicio recibido y opta un papel activo como divulgador. Es importante resaltar que en este nivel se crea ya un vínculo emocional, basado en las experiencias, la confianza y la identificación de valores.
- **Público comprometido:** máximo nivel de relación con el festival de música, la audiencia desarrolla un vínculo emocional y comprometido. Difunde una información positiva sobre ellos. (p.83)

Estos diferentes grupos tienen diversas estrategias, las de atracción para intentar captar públicos, y las de vinculación, para consolidar los mismos.



Figura 40: Escalera de vinculación del cliente cultural

Fuente: Elaboración propia a partir de Leal y Quero (2011).

La intencionalidad de las estrategias de atracción es introducir al cliente en el consumo de un festival de música. Pretenden conseguir la decisión de compra o asistencia y para ello se debe tener en cuenta dos objetivos: seleccionar al público adecuado y dirigir el proceso a la decisión de compra (Leal & Quero, 2011). Respecto

a las estrategias de vinculación, el cliente ya ha tenido una experiencia de consumo y su satisfacción es positiva, por lo que lo que se pretende es que el vínculo entre el público y la organización sea mayor, alcanzando un nivel máximo de cooperación.

Es importante destacar las estrategias de *marketing* respecto al precio de las entradas a los festivales de música. En la actualidad se están utilizando mucho, premiando con un precio menor a los públicos que la compran con más anterioridad, permitiendo el pago de ésta a plazos o incluso de venta de entradas especiales con accesos a zonas restringidas.

4.10. Organización de los festivales de música

Una vez tomadas las decisiones más considerables respecto al festival de música que además definen el proyecto, hay que pasar a la etapa operativa donde se llevan a cabo la producción del mismo, a partir de las estrategias definidas en el apartado anterior.

La producción de un festival de música lleva consigo un importante proyecto. Para ello es determinante llevar a cabo una serie de técnicas de gestión que van ayudar a desarrollar el evento. Hay que hablar de diferentes fases que pasan desde su comienzo, a la planificación, programación, ejecución del evento, además de la seguridad y el desmontaje del mismo. El principal objetivo es integrar todos los planes de la dirección en diferentes áreas de trabajo, de tal forma que se realicen por profesionales de cada una de estas áreas y que tengan una cohesión para dar fruto al proyecto final, el festival de música.

4.10.1. El proyecto

Según Gray y Larson (2000) el proyecto es un complejo esfuerzo no rutinario con un tiempo limitado, un presupuesto, unos recursos y unas especificaciones de trabajo diseñadas para satisfacer las necesidades del cliente. En esta etapa se va a definir la programación, organización, dirección y control del festival de música. El proyecto de gestión de creación de un festival de música incluye todos los procesos para crear el evento además de su puesta en escena. El proyecto de un festival puede variar su duración dependiendo del evento, pero suele rondar en torno a un año.

O'Toole y Mikolaitis (2002) describen las ventajas de usar el proyecto para un cualquier evento:

- Se trata de un propuesta sistemática que puede ser mejorada con cada edición.
- Se evita el riesgo de que éxito del evento dependa de una única persona. Este proyecto contiene documentación y manuales que describen el equipo y la comunicación entre ellos.
- Se utiliza una terminología común que facilita la comunicación.
- Asegura la responsabilidad de cada uno de los *stakeholders*.
- Ayuda a la preparación del equipo de trabajo.
- La metodología seguida puede extrapolarse a otros proyectos.
- Es común en otros negocios.

El perfil del festival de música se define por el género, la temática, el enfoque, entre otros. Hay que considerar que los festivales de música pueden tener en su programación tan solo música o puede tratarse de un festival multidisciplinar, e incluir otras actividades que complementen el programa.

También un festival escénico se posiciona y distingue su perfil por su antigüedad, el contexto, la cantidad y la calidad de los artistas que programa, la cantidad de espectadores que convoca, el nivel de gestión en que se realiza el festival, es decir si se trata de instancias públicas o privadas, universitarias, de asociaciones o sectores comunitarios; los alcances que tiene y los beneficios que genera. (De León, 2011, p.106)

4.10.2. Planificación

La planificación de un festival de música lleva consigo el llevar a cabo un proyecto donde hay que tener en cuenta la organización, la creación de diferentes equipos de trabajo: logística, administrativo, operativo y técnico, gestionar con instituciones, contratar artistas, acondicionar espacios, difundir las diferentes actividades, entre otras.

- **Contratación de artistas:** Normalmente los encargados de la parte artística se ponen en contacto con los *managers* de éstos para cerrar un contrato, a partir del cual el artista participará en el evento a cambio de una contraprestación económica. Los *managers* de ese contrato se llevan un *fee* (porcentaje del total) por las gestiones realizadas. Los artistas exigen una serie de necesidades que vienen expresadas en un *riders*⁴⁴.
- **Contratación de proveedores:** Relación mercantil con aquellos servicios necesarios para la puesta en marcha del evento. Normalmente se solicita primero un presupuesto sobre el coste de los servicios que se requieren, donde aparecen ciertas cláusulas sobre los datos del servicio. Una vez aceptado, se firma por ambas partes y se lleva a cabo haciéndose el pago de diferentes maneras: por adelantado, después del evento, 50% antes y otro 50% después, entre otras formas.

⁴⁴ Documento donde se exponen las necesidades del artista.

4.10.3. Programación

La programación es una de las etapas más importantes de cualquier evento. Esta está condicionada según los criterios de programación que se apliquen, por la duración en días que tenga, por el presupuesto disponible para la contratación de grupos y artistas, sus condiciones de participación y disponibilidad para las fechas del evento, así como las características de los recintos a programar y en ocasiones por las políticas de las instancias patrocinadoras (De León, 2011).

Cada festival de música programa de la manera que mejor considere, unos programan los cabezas de cartel⁴⁵ los primeros días, otros los últimos días, intercalando con artistas menos importantes. Es destacable que los programadores tengan en cuenta también a los artistas locales para incluirlos dentro del cartel como forma de promoción de estos e incluso también dentro de otras disciplinas, la parte académica o profesional que muchos festivales de música han ido incluyendo, a través de conferencias, charlas, talleres u otros.

Para realizar este paso es preciso seguir una serie de criterios selectivos y evolutivos que creen un discurso significativo para el público; conviene presentar siempre alguna novedad, estreno, o sorpresas varias que causen controversia e incluso polémica (De León, 2011).

4.10.4. Control del presupuesto

Como indica Torrents (2005) entre el proyecto y la ejecución del evento se hace realidad aquello que está plasmado en papel y, por tanto, cotejar todo aquello

⁴⁵Artistas principales de la programación.

que está basado en hipótesis como es el presupuesto. Existen muchas tareas que se salen del esquema previsto y que suponen una inversión mayor o menor de lo esperado.

Se parte del presupuesto hecho inicialmente y junto a la cantidad estimada de cada partida se va añadir otra casilla que sea la cantidad real y se anotará la desviación realizada de cada una de las partidas respecto al precio estimado al precio real, esto ayudará a conocer en qué partidas ha sido mayor la incidencia.

4.10.5. Aspectos legales

Dentro de cualquier tipo de evento hay que tener en cuenta los posibles riesgos que pueden surgir a lo largo de su organización. El riesgo puede definirse como la probabilidad de un festival no salga como su objetivos planteaban. Estos puede deberse a diversas causas que Berlonghi (1990) categoriza de la siguiente manera:

- **Administración:** la estructura organizacional debe dejar fuera de cualquier riesgo a los trabajadores.
- **Marketing y relaciones públicas:** la promoción debe estar fuera de cualquier riesgo.
- **Higiene:** hay que seguir una serie de planes de prevención. Están relacionados con las concesiones de comidas y las necesidades sanitarias requeridas.
- **Control de multitudes:** normalmente relacionados con los riesgos de multitudes, venta de alcohol y control del ruido.

- Seguridad: el plan de seguridad implica todos los riesgos que pueden supeditar el control de cualquier evento.
- Transporte: entregas, aparcamiento y transporte público contienen muchos posibles riesgos que deben ser tenidos en cuenta.

Todos estos riesgos son muy probables en cualquier tipo de festival y, de hecho, desgraciadamente ocurren en distintas partes del mundo. Un ejemplo es el suceso acaecido en noviembre de 2012 en el Madrid Arena, espacio multiusos dedicado a la organización de diferentes eventos, en cual se produjo una tragedia debido a uno de los riesgos señalados, la multitud. Cinco jóvenes murieron aplastadas entre la multitud que acogió una fiesta con *Steve Aoki* como cabeza de cartel. La tragedia se debió al exceso de aforo de la sala, donde la cantidad de asistentes casi duplicaba la permitida. Este hecho ha supuesto un antes y un después en la escena musical de Madrid clausurando muchas salas que según el Ayuntamiento de Madrid no se acogían a las normativas estipuladas.

Respecto a los temas legales hay que tener en cuenta siempre a la hora de organizar un festival los aspectos legales que conciernen al mismo. Existen diferentes marcos legales que hay que tener en cuenta: desde la utilización de espacios públicos, permisos para acceso a camiones la alto tonelaje, permisos de contaminación acústica, entre otros muchos. En cualquier caso, están todos regulados por el marco local donde se lleve a cabo un festival.

El Reglamento General de Policía de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas es el marco general normativo que se contempla en esta materia, junto con los Reglamentos especiales de ámbito nacional, regional o local, así como el Real

Decreto 314/2006, de 17 de marzo, sobre la Aprobación el Código Técnico de Edificación y el Real Decreto 393/2007, de 23 de marzo, sobre la Norma Básica de Autoprotección (Campos, 2008).

Otro de los objetos a tener en cuenta son los contratos que se llevan a cabo con los diferentes *stakeholders*, que básicamente son acuerdos entre dos o más partes donde se exponen las obligaciones por ley de cada una de las partes. Se aconseja que éste sea escrito ya que los orales pueden traer multitudes de problemas.

Goldblatt (1997) indica contenidos habituales que un contrato en la industria de eventos precisa contener:

- Los nombres de las partes contratantes, sus datos y los nombres comerciales del servicio que ofrecen.
- Los términos de cambio por cada servicio o producto.
- La firma de ambas partes incluyendo la aceptación de los términos de intercambio y los de las condiciones de contrato.
- Algunas de las cláusulas que puede incluir son: términos financieros, cláusula de cancelación, tiempo de contratación, derechos y obligaciones de cada parte y las descripción de los servicios intercambiados. (p.130)

Los contratos, como ya se ha expuesto anteriormente, se llevan a cabo con todos los grupos de interés participantes en un festival de música, desde el equipo humano, los proveedores, los artistas, los patrocinadores y también con los medios, en el caso de que lleve a cabo la retransmisión del mismo.

Otra de las cuestiones que hay que tener en cuenta son los seguros. Como indica Campos (2008) los profesionales de la organización de actos han de conocer perfectamente la legislación en materia de seguridad y de responsabilidad civil. Las empresas organizadoras deben contratar de forma obligada una serie de seguros,

como el de responsabilidad civil, y según el tipo de eventos, otra serie de seguros que garantice respuesta ante accidentes, contingencias meteorológicas, entre otros. Los seguros de Responsabilidad Civil se pueden realizar con cualquier aseguradora con un coste que ronda los trescientos euros por cada tres mil asistentes).

También hay que tener en cuenta que la reproducción de cualquier obra protegida por la Ley Intelectual conlleva el pago de derechos de autor. La utilización de estos recursos debe ser autorizado por la SGAE⁴⁶, por lo que los presupuestos tienen que contemplar las tasas que se aplican por esta entidad para cada tipo de actividad (Campos, 2008). Los festivales de música se encuentran dentro de los conciertos y los espectáculos de amenización, donde la SGAE indica:

todas aquellas utilizaciones de repertorio SGAE realizadas en vivo por orquestas, bandas, grupos músico-vocales y solistas, ya sean desempeñando un papel principal en el acto de comunicación como es el caso de los conciertos de variedades y sinfónicos, o bien con un carácter de amenización, en el caso de orquestas y solistas itinerantes en festividades local, etc.”

El Decreto Ley al que atañe esta cuestión es el aprobado en el Real Decreto Legislativo 1/1996 y la Ley 23/ 2006, de 7 de julio, por la que se modifica el texto difundido, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril.

4.10.6. Producción

La producción supone realizar en tiempo, lugar y costo todas las actividades que ejecutan los miembros de cada equipo de trabajo que para organizarse utilizan

⁴⁶Sociedad General de Autores de España. www.sgae.es, para ampliar información sobre los derechos de propiedad intelectual.

rutas críticas, planes de trabajo y cronogramas que permiten reconocer fácilmente las acciones a realizar, a los responsables de cada actividad y el tiempo destinado a cada tarea. Es importante resaltar que en esta fase se llevará a cabo todo lo necesario para que la programación se cumpla en términos operativos, técnicos y logísticos. Cuando se refiere a operativo es todo aquello que tiene que ver con las finanzas y lo normativo, a lo técnico se refiere a la infraestructura necesaria para llevarse a cabo el festival, partiendo del espacio y de las necesidades de éste y todas las necesidades técnicas que surgen a hora de la puesta en escena; y la logística a todas aquellas necesidades que surgen de los artistas y trabajadores: alimentación, transporte, hospedaje, entre otros. (De León, 2011).

Durante esta etapa se van a utilizar diferentes documentos, los cuales van a facilitar el trabajo en las diferentes áreas. Es importante la recopilación de información necesaria acerca del festival: por un lado sobre el festival, como es la ficha técnica del espacio, directorio de los equipos de trabajo, *backline*⁴⁷, directorio de proveedores, normativa, planos de evacuación, planos del espacio, personal técnico, entre otros muchos. Y, por otro lado, recopilación de información sobre los artistas participantes como son los contratos, los *riders* técnicos⁴⁸, itinerarios, *riders* de hospitalidad, entre otros. Es importante también trabajar con *software* que permita manejar toda la información, al tiempo que se convierta en accesible para todos los miembros del equipo que precisen disponer de ella. Los diferentes equipos trabajaran con su propia información, la cual incluirá los datos relevantes para su labor: horarios, pruebas de sonido, actuación, comidas, hoteles, etcétera.

⁴⁷Consiste en un listado donde aparecen todos los instrumentos, amplificadores y otros de los que dispone el escenario de un festival.

⁴⁸Documento con las necesidades técnicas de cada grupo con las necesidades para la actuación.

Como indica Campos (2008) la producción tiene tres etapas: pre-producción, producción y postproducción. En la primera, pre-producción, se parte de un *briefing*, la fijación de objetivos, la localización, la idea y la propuesta. En la fase de producción se incluye el plan de recursos humanos, la visita de prospección, el plan de necesidades, la gestión de proveedores, el *timing*⁴⁹, y la puesta en escena; y en las postproducción estaría el desmontaje y evaluación de la producción.

Dentro de la pre-producción, las tareas son principalmente crear la idea a partir de unos objetivos, fijación de más objetivos, búsqueda del espacio adecuado para el festival. La selección del lugar (espacio físico donde se realizará el evento) es posiblemente una de las actividades más relevantes de planificación y éxito del evento (Goldblatt, 2000). Hay que considerar que el espacio va a ser parte de la imagen del festival, y que su adecuación a las necesidades del festival es determinante. A continuación se crea una idea del plan de producción y se presenta una propuesta.

Dentro de la producción, hay que incluir un plan de recursos humanos, donde cada área de trabajo estará supervisada por un coordinador y donde se realizará turnos de trabajo, normalmente divididos en noche y día durante el evento debido a las tantas horas de trabajo. A continuación, hay que destacar la fase de gestión con proveedores, uno de los grupos de interés con los que se deber mantener una comunicación eficiente. Es importante tener una base de datos donde aparezcan todos los contactos, envío de la información pertinente para las necesidades requeridas para el festival. Una vez supera esta fase, se pasa a la etapa de negociación y, por último, la contratación. La comunicación es determinante con todos los *stakeholders*, tanto la interna, dentro de la organización, como la externa, sobre todo en la primera etapa de

⁴⁹Planificación temporal.

búsqueda de instituciones o agentes que ayuden con la realización del proyecto. Asimismo, la coordinación entre todos los grupos de interés debe ser la adecuada, manteniendo las reuniones y encuentros pertinentes. Es importante tener un listado con todas las necesidades que se precisen, el plan temporal de trabajo que se va a necesitar para cada una de las fases y áreas, así como, la puesta en escena.

Por último, en la fase de post-producción tiene que existir un plan de trabajo de desmontaje y una evaluación del trabajo realizado en las diferentes áreas de producción.

Torrents (2005) denomina *El día D* a la ejecución del proyecto, que está limitada por el tiempo. El proceso de producción llega a su momento culminante donde todas las incidencias deben haber sido resueltas y comienza la cuenta atrás para el día del evento. El cumplimiento de la planificación debe ajustarse lo máximo para que no haya imprevistos. Una vez comenzado el evento todo debe fluir solo. Todo debe ajustarse al guión de regiduría, donde constan todas las actividades: comienzo, entrada de efectos, proyecciones, artistas, entre otras muchas.

4.10.7. Evaluación

Una vez finalizado el festival es necesario conocer una valoración del mismo que en la mayoría de los casos se queda en una valoración intuitiva.

La evaluación de los festivales, en la mayoría de los casos, parte de una valoración personal por parte de la organización. Entonces ¿por qué el mundo de los eventos se maneja con esta frivolidad a la hora de valorar el resultado de sus acciones? Quizás sea porque es una herramienta nueva, excitante, muy gratificante

para quien la vive de cerca y que por sí sola es capaz de dar muchas satisfacciones de forma inmediata (Torrents, 2005).

Los métodos más habituales para la evaluación son los siguientes:

- Encuestas posteriores al evento.
- Comparación de encuestas anteriores y posteriores.
- Entrevistas en profundidad.
- Reuniones de grupo.
- Encuestas telefónicas.

Getz (2005) expone que la evaluación es un proceso que ocurre durante todas las fases de la organización del evento e identifica tres periodos clave:

1) Evaluación del pre-evento: alguna de las partes de la evaluación se deben realizar desde la búsqueda y planificación del evento. Esto es en ocasiones denominado el estudio de viabilidad que determina el nivel de recursos que el evento requiere y si procede o no llevar el evento a cabo.

- Monitorización del evento: es el proceso de seguimiento del desarrollo del mismo en las diferentes fases de ejecución. La venta de entradas puede ser una signo para conocer si se deben incrementar las campañas de publicidad. Esta observación puede ser fruto de importantes cambios en la ejecución del evento.
- Evaluación del post-evento: es la formas más común. Se realiza mediante el análisis de estadísticas o datos del evento.

Evaluar los resultados de un evento no sólo significa aprovechar al máximo el potencial de tal herramienta, sino que permite poder comparar su eficacia con otras herramientas alternativas, y por tanto, ampliar el muestrario de armas con el que una empresa cuenta a la hora de enfrentarse con su entorno (Torrents, 2005).

Una vez expuesta toda la revisión bibliográfica y analizados los diferentes términos relevantes de esta investigación, se da paso a la parte de investigación donde a través de un análisis de caso por triangulación se utilizarán diferentes herramientas para la obtención del trabajo de campo y así llegar a unas conclusiones.

PARTE II

DISEÑO Y METODOLOGÍA



CAPÍTULO 5

PRESENTACIÓN Y
FUNDAMENTACIÓN
DE LA
METODOLOGÍA

||
5

CAPÍTULO 5: PRESENTACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Después de definir la conceptualización teórica que sustenta este proyecto de investigación, a continuación se realizará el diseño que se utilizará para cumplir los objetivos planteados. Para ello, se van a exponer las diferentes perspectivas abordadas en el presente marco empírico, a partir de la hipótesis enunciada, el análisis descriptivo por triangulación múltiple que se ha seguido como técnica de investigación, así como las diferentes herramientas empleadas para el trabajo de campo.

Como indican Hernández, Fernández y Baptista (2006) “el termino diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (p. 184). En el caso de esta investigación el enfoque es de carácter cualitativo, y el camino para llegar a la recolección, análisis e interpretación de los datos seguirá el siguiente diseño:

1. Planteamiento del problema
2. Objetivos e interrogantes de la investigación
3. Dimensiones de análisis
4. Diseño de investigación
 - a. Presentación del caso
5. Instrumentos de recogida de datos e información
6. Informante clave: la selección de la muestra.

7. Estrategias de análisis de datos.

Siguiendo este esquema, se puede dilucidar que se trata de un trabajo de investigación inscrito en el paradigma hermenéutico y cuyo contenido se desarrolla tal y como se acaba de esbozar.

De esta forma, cabe entenderse que la investigación cualitativa es un proceso a través del cual se va de una realización a una interpretación del todo a través de la interacción del marco conceptual y el empírico a través de diferentes técnicas que serán desarrolladas en este capítulo.

5.1. Planteamiento del problema

Una vez realizado el planteamiento de esta investigación, es necesario conocer en mayor profundidad el objeto de este estudio. Como ya se ha expuesto con anterioridad, dicho proyecto versa acerca de la evolución de una tipología específica de eventos, los festivales de música.

Para la definición del problema es indispensable entender qué aspectos del entorno son los que afectan de manera directa al objeto de estudio que se quiere analizar con profundidad.

De esta forma, se encuentran los siguientes puntos relevantes de la problemática de la investigación que permitirán identificar los principales cambios en la organización de festivales de música:

1º: La importante evolución de la sociedad, y en consecuencia de las herramientas comunicativas y tecnológicas, ha derivado en un cambio sustancial a la hora de organizar festivales de música.

2º: Que la investigación fundamente su interés en la implicación de la organización de un evento de estas características a partir de un desarrollo de caso que se trata de un evento en concreto, el festival Internacional de Música Avanzada y *New Media Art*, festival Sónar, en veinte de sus ediciones (1994-2013).

3º: La necesidad de atender cada vez a un número mayor de público objetivo interesado en esta tipología de eventos, traslade un cambio determinante en la gestión y desarrollo de los mismos.

4º: Que la organización de estos festivales, tan en auge en la actualidad, ha suscitado el conocimiento e interés por este tipo de eventos de otros sectores diferentes que se verán envueltos en su organización y que serán considerados “públicos de interés”.

5º: El acelerado desarrollo tecnológico de las herramientas necesarias para llevar a cabo estos eventos ha permitido la difusión de un mensaje con un peso más relevante respecto a su contenido y forma, trasladando a sus públicos un mayor interés del que había suscitado anteriormente.

Una vez expuesto el marco teórico a partir de la revisión bibliográfica oportuna relacionada con la cultura, los eventos, los eventos culturales y los festivales de música, ahora se plantea a través del estudio de caso, un análisis exhaustivo de los festivales, como paradigma de evento cultural. Para ello, se siguen una serie de fórmulas a través de las cuales se puedan obtener unas conclusiones relevantes (ver figura 41).



Figura 41: Esquema de desarrollo del trabajo

Fuente: Elaboración propia

La perspectiva de las líneas de pensamiento que se han presentado en el marco teórico conducen a pensar que, por un lado, toda celebración de un evento de cualquier índole precisa implementar una serie de estrategias de planificación y producción anteriores y posteriores a la celebración del festival. Y, por otro lado, las herramientas utilizadas para la organización de este tipo de eventos parten de modelos similares, sin embargo, resulta inevitable tener en cuenta una serie de cambios que han marcado el sector de los eventos y que han posibilitado una importante evolución desde sus inicios, tal y como se desprende tanto del marco teórico desarrollado, como del análisis del caso de estudio que aquí se presenta. De

esta manera, se retoma la hipótesis de partida y los objetivos planteados para establecer una serie de pautas que permitan llevar a cabo la investigación.

5.2. Objetivos e interrogantes de la investigación

Para poder continuar con el desarrollo de esta investigación, es necesario plantear los objetivos que se persiguen y de esta forma ahondar a dónde se pretende llegar con la realización de este proyecto.

5.2.1 Objetivo General

Recolectar información para analizar la gestión, producción y organización de una tipología de eventos culturales, exactamente los festivales de música.

5.2.2 Objetivos específicos

- Conocer el contexto conceptual de los festivales de música en la actualidad.
- Identificar las etapas organizativas de un festival a través de un caso de estudio.
- Estudiar, identificar y relacionar las diferentes novedades tecnológicas que se han ido aplicando a la organización de festivales de música.
- Conocer el origen y evolución de las etapas de organización que han llevado a cabo en los festivales de música.
- Identificar cuáles son los principales cambios que se han desarrollado en la organización de festivales de música.

Al tratarse de una investigación de marcado carácter cualitativo no existen hipótesis en sentido estricto, que aúnen variables dependientes e independientes, para que puedan ser demostradas, sino interrogantes que guiarán la resolución del

problema de investigación y los objetivos propuestos. De esta forma se formularon los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se gestiona, produce y organiza el festival Sónar en la actualidad?
 - ¿El festival Sónar ha utilizado las mismas técnicas organizativas en todo su desarrollo?
 - ¿La conceptualización del festival se ha modificado consecuentemente a la evolución del mismo?
 - ¿El cambio de espacio del festival ha seguido motivos organizativos o empresariales?
 - ¿Los avances tecnológicos han modificado la forma de ejecutar el festival Sónar?

Aunque como se ha indicado anteriormente esta investigación no plantea una hipótesis directiva, a continuación se dilucida un supuesto de partida que ayudará a conseguir la resolución del problema planteado:

“La organización de festivales como el festival Sónar precisa implementar estrategias de planificación y producción anteriores y posteriores a la celebración del festival. Estas herramientas estratégicas utilizadas para la organización de un festival no se han visto modificadas, pero han variado las formas de ejecución en cuanto han intervenido las nuevas tecnologías y la propia conceptualización del proyecto, en relación a la mercantilización”.

La principal idea que sustenta esta hipótesis es que, a pesar de la evolución de las tecnologías y la modificación en las formas de ejecutar ciertas técnicas, la

planificación, organización y producción sigue realizándose con las técnicas tradicionales que se conocen. Ya fueron otros autores (Getz, 1990; Allen *et al.*, 2005; Golblatt, 2005, Wat, 1998, Bowdin *et al.*; 2006, Allen *et al.*, 2006, Torrents, 2005, Campos, 2008) los que escribieron sobre las diferentes etapas de los eventos culturales, basándose en el estudio de la gestión, planificación, organización y producción para desarrollar de este tipo de acontecimientos. Desde este planteamiento, es importante tener en cuenta que desde la creación de estas técnicas han pasado varias décadas, mostrándose una importante evolución de la sociedad y consecuentemente todo lo que tenga que ver con ella. Por tanto, es inexorable el hablar de la irrupción de las nuevas tecnologías y las consecuencias que éstas han traído tanto para la sociedad como para las propias organizaciones de eventos.

En este caso, es relevante el destacar que la irrupción de las tecnologías ha sido determinante para la ejecución de los festivales de música, como es el caso del festival Sónar, y que la propia evolución de la sociedad ha transformado en cierta medida la conceptualización del mismo. Esta premisa es con la que se va a abordar el desarrollo de esta investigación.

5.3. Dimensiones de análisis

Una vez llegados a este punto, es muy importante definir teóricamente las diferentes dimensiones de estudio que se plantean. Dichos elementos ayudarán a guiar el desarrollo de las diferentes herramientas utilizadas y son las base para establecer los sistemas de categorías estipulados para la realización del análisis cualitativo y documental de la información recogida.

El análisis de datos que conlleva cualquier investigación, en este caso cualitativa y enfocada al análisis de un caso en concreto, conlleva la determinación de una serie de valores o dimensiones clave que clarifiquen la interpretación de los mismos. Tal y como indica la tradición de la investigación cualitativa, estamos tratando un proceso que se está construyendo y enriqueciendo en conjunto al diálogo continuo entre la teoría y la realidad del objeto de investigación. De esta manera, Pérez Serrano (1994) afirma: “La investigación cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida, en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto se está en el campo de estudio” (p. 46).

De esta forma se pueden observar la integración de cuatro dimensiones de análisis dentro de esta investigación, aplicables a la organización íntegra de un festival de música, bajo diferentes perspectivas interrelacionadas entre sí. Posteriormente, a la par del registro de datos obtenidos se expondrán las diferentes categorías prediseñadas para la organización íntegra de festivales.

La vinculación latente entre las diferentes dimensiones de análisis, fruto de consecuente consecución de cada una ellas, permite un espacio para profundizar en el proceso de organización de un festival de música como el Sónar a través de la

construcción conjunta de conocimiento, que ayuda a proyectar ciertas pautas relevantes a destacar de su organización.

Para ello, se deben tener en cuenta distintos factores clave en la organización, de los festivales de música, en concreto en el evento objeto de estudio. Además, desde la perspectiva planteada de análisis a lo largo del texto, se apuntan diferentes variables que harán más operativo el análisis de contenido que se realizará. Cuestiones como el espacio donde se desarrolla, la gestión necesaria para su organización, o la producción, entre otros, serán remarcados a continuación.

1ª Dimensión: la estructura evolutiva del festival Sónar. Desde esta perspectiva, es importante entender que el análisis del caso se estructura en el estudio de veinte de las ediciones de dicho festival, por lo que se considera relevante el analizar cada una de esas ediciones desde el punto de vista organizativo y determinar los principales cambios acaecidos. Como consecuencia, dicha evolución comporta cambios sustanciales en la organización íntegra del festival Sónar. Las variables de estudio encontradas en esta dimensión hacen referencia a cada una de las ediciones fruto de análisis.

2ª Dimensión: el pre-proyecto del festival Sónar. En este caso, la dimensión hace referencia a la idea del evento. Dentro de esta perspectiva tenemos que tener en cuenta variables como el origen del festival, referido a su intención y a su temática o naturaleza. La segunda variable es la fecha de realización del mismo. La tercera variable es su público objetivo, grupos de personas al que va dirigido el evento. Y por último, la cuarta variable son sus propulsores, determinando quiénes toman las riendas de la organización. Otra variable hace referencia a sus contenidos, que determinan los temas que se van a tratar dentro del festival.

3ª Dimensión: la estructura organizativa del festival Sónar. Dentro de la organización de cualquier festival de música existen una serie de fases que determinan la puesta en escena del mismo. En esta dimensión se pretende obtener información relevante acerca de estas etapas organizadas temporalmente para configurar la interacción organizativa, ya que todas ellas están interconectadas. Además, es relevante destacar que la manera de estructurar cada una de esas unidades condiciona la sucesión de las otras. Dentro de esta dimensión, tenemos que hablar de una primera variable que son las fuentes de financiación, aquellas que hacen posible la realización del festival. Una segunda variable hace alusión a los públicos del interés, aquellas personas, grupos o instituciones que ocupan una posición relevante en el desarrollo del evento. Una tercera variable son los patrocinadores del festival, determinando una importante ayuda para la consecución de evento. La última variables se define como los recursos humanos en la organización del festival.

4ª Dimensión: la estructura programática del festival Sónar. Se trata de los procedimientos necesarios para la realización de una de las etapas, la programación. Desde esta perspectiva, las normas establecidas para la consecución de la programación definen ciertos “modus operandi” que guían hacia unos cambios importantes en las estrategias de programación. Dentro de esta dimensión hay que determinar dos variables a destacar, en primer lugar la música, hacia qué va dirigido el contenido musical del festival; y la segunda variable se refiere a las actividades complementarias que también se desarrollan durante el festival.

5ª Dimensión: la estructura de la producción del festival Sónar. Desde esta perspectiva, se orienta acerca de las principales necesidades en la fase de producción, determinando relevantes cambios a lo regulado en la organización de

eventos. Dentro de esta dimensión hay que determinar varias variables a destacar, en primer lugar la localización, lugar donde acontece el festival. La segunda variable hace referencia a los espacios, en qué lugares para eventos se está desarrollando el festival. La tercera variable es la puesta en escena de la producción donde se implementarán todas las herramientas necesarias para el desarrollo del mismo; y la última variables es el montaje de todas las necesidades para el evento.

6ª Dimensión: la comunicación del festival Sónar. Desde esta perspectiva, se expone el desarrollo comunicativo del festival Sónar. Dentro se encuentran diferentes variables de análisis: la primera variable es la imagen del festival, la segunda el idioma en el que se comunica el festival, la tercera variable la comunicación donde se expone cómo se ha dirigido Sónar a sus públicos y por último, la cuarta variable es la presencia de medios que ha tenido el festival.

7ª Dimensión: la evaluación del festival Sónar. Desde el punto de vista de la organización, el festival ha incluido una importante fase con la que no nació, el carácter evaluativo de la organización del festival. Tanto desde el punto de vista interno departamental, como desde el punto de vista externo. De esta forma pueden conocer cuáles son sus pros y contras y encauzarlos para una mejor organización.

En el siguiente cuadro se sintetiza lo anteriormente expuesto (ver figura 42), las siete dimensiones de análisis constitutivas de esta investigación y las variables que las configuran.

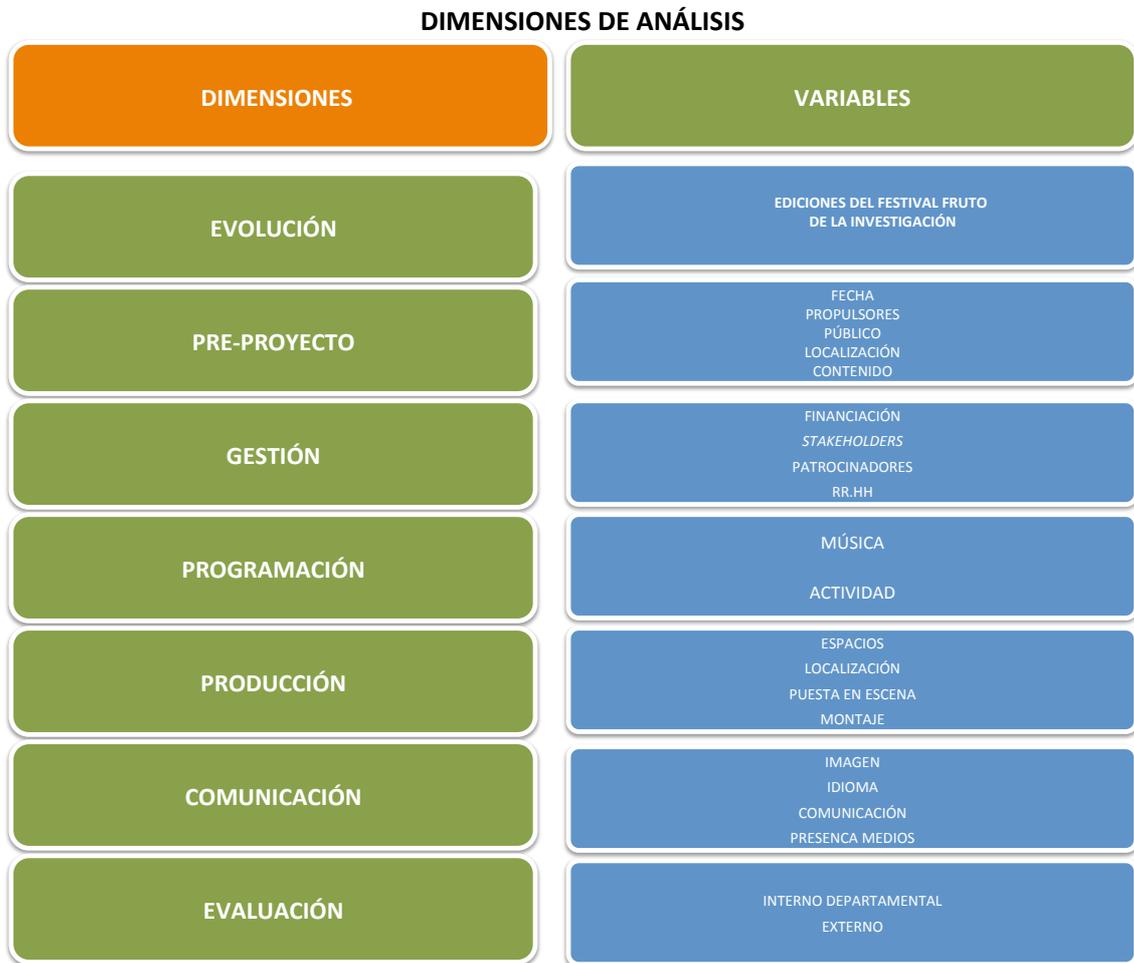


Figura 42: Dimensiones de análisis y variables

Fuente: Elaboración propia

Desde este marco se busca un aparato metodológico que permita entender la evolución de este festival en sus ediciones de análisis aportando unas conclusiones coherentes a partir, entre otros, de las diferentes entrevistas realizadas.

Como ya se indicó al comienzo de este apartado, el carácter cualitativo en el que se enmarca esta investigación le concede una perspectiva epistemológica donde

se exponen las maneras de concebir a los sujetos de estudio, en este caso y como se expondrá a continuación, grupos de profesionales relacionados con el sector.

Para el análisis cuantitativo, los hablantes son “individuos” y, en tanto que tales, son equivalentes e intercambiables, ordenados (sólo) a nivel estadístico. Por el contrario, para una investigación de estructuras de sentido los hablantes son “agentes sociales que ocupan, cada uno, un lugar único en la estructura social, en unas coordenadas sociales, culturales e ideológicas determinadas. En un análisis cualitativo, los hablantes se agrupan en clases de orden y de equivalencia (por ejemplo, grupos de profesionales, entrevistas a profesores)... (Martín Rojo, 2003, pp. 62-63).

De esta manera, los hechos sociales son interpretados a través de la teoría y del análisis de los datos obtenidos por diversas fuentes como los grupos de profesionales. Por tanto, la interpretación se construye en el mismo proceso de investigación, a partir de la mirada de los protagonistas.

A continuación se determinará el diseño de la investigación realizada.

5.4. Diseño de la investigación: introducción teórica y presentación del caso.

La perspectiva metodológica que se ha seguido en esta investigación es como ya se ha comentado anteriormente, cualitativa y descriptiva. La intención de esta perspectiva se comprende a través de la experiencia. De esta forma, la experiencia descriptiva de un evento en particular ayudará a comprender los diferentes significados que la organización de un evento de estas características comprende, basándose en las diferentes experiencias vividas a través de él.

Batthyany y Cabrera (2011, pp. 78-79) afirman que las investigaciones cualitativas tienen una serie de características:

- Contexto natural: los datos de la investigación tienden a ser recogidos por los investigadores en el lugar donde se experimenta el fenómeno.
- Investigador como instrumento clave: recopilación de los datos por sí mismos.
- Fuentes múltiples: los investigadores suelen recoger múltiples tipos de datos: entrevistas, observaciones, documentos, entre otros. Se prefiere esta opción a confiar en una fuente única.
- Análisis inductivo: los investigadores suelen construir patrones, categorías y temas, organizándolos hasta llegar a unidades de información más abstractas, creando de esta manera una teoría.
- Significaciones de los participantes: el investigador se focaliza en aprender el significado que los participantes otorgan al problema.
- Diseño emergente: su plan inicial no puede ser rígido, ya que las fases del proceso lo van cambiando.
- Perspectiva interpretativa: la interpretación del investigador es esencial, tanto lo que ve, oye y comprende.

Según Morgan (1997), existen tres formas diferentes de plantear la investigación: complementación, combinación y triangulación (ver figura 43). En esta

investigación se hará uso de la triangulación, donde se pretende una convergencia de resultados, aumentando el grado de integración entre los métodos a través de la utilización de diferentes orientaciones para la investigación de un mismo aspecto de la realidad social (Morgan, 1977, en Bericat 1998). De este modo, lo que se pretende con esta técnica es que cuando una hipótesis permanece tras la confrontación de diferentes metodologías, trae como consecuencia un grado de validez mayor que si proviene solo de una de ellas.



Figura 43: Estrategias básicas de integración de métodos

Fuente: Elaboración propia a partir de Bericat (1998)

Según Coller (2000), la triangulación es un principio básico que es seguido con la finalidad de reforzar la fiabilidad y la validez interna de una investigación. Así, afirma:

Un trabajo que ha recurrido a múltiples fuentes de información (observación, documentos y entrevistas para analizar un fenómeno es mucho más fiable y sus resultados son más sólidos que uno que se basa solamente en, por ejemplo, lo que dice un informante clave. El buen investigador/a debe ser curioso y le gusta asegurarse de que sus conclusiones están asentadas en pruebas irrefutables. Una prueba es más sólida en la medida que está corroborada por más fuentes de información. (p.87)

El método utilizado para la investigación será un estudio de casos único, de modo que se intenta capturar la complejidad de un fenómeno en el contexto de la vida real. El estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado (Yin, 1984). En este caso todos los datos provienen de fuentes cualitativas.

Como indican Jiménez y Silva (2011), el estudio de casos ha sido una técnica muy utilizada en las ciencias sociales desde que Frederic Le Play publicara su investigación *Les Ouvriers Européennes* en 1855, que fue considerado el primer trabajo sociológico genuinamente científico y cuya metodología fue denominada estudio de caso.

Para Wiersma y Jurs (2008), el estudio de casos es detallado de “algo”: un evento específico, una organización, entre otros. Así, se ve claramente cómo el caso elegido se trata de un hecho específico, el festival Sónar. Para Grinnel, Williams y Unrau (2009) se trata de la concentración en una unidad de análisis, otros los ubican como una clase de diseño experimental (León y Montero, 2003) o un diseño etnográfico (Creswell, 2005). Patton (1980) considera al estudio de casos como una forma particular de recoger, organizar y analizar datos. De cualquier modo, se ha considerado el método adecuado a seguir y así se demostrará a lo largo de la investigación.

Respecto a su propósito, en este caso concreto se está hablando de una investigación metodológica cualitativa de alcance descriptivo, donde lo que se pretende es identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado (Martínez Carazo, 2006).

De cualquier forma, hablar de un estudio de caso, es para algunos autores el método más acertado para ciertas investigaciones. Por ello, Yin (1984) aporta una serie de pautas que considera relevante para su elección:

- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real.
- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes.
- Se utilizan múltiples fuentes de datos.
- Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos. (p.23)

De este modo, Yin (1984) señala:

El estudio de caso es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Una investigación de estudio de casos trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; además, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos. (p.13)

Coller (2000) lo define:

Un caso es un objeto de estudio con unas fronteras más o menos claras que se analiza en su contexto y que se considera relevante bien se para comprobar, ilustrar, construir una teoría o una parte de ella, bien sea por su valor intrínseco. Para su análisis se pueden utilizar materiales diferentes, desde entrevistas semiestructuradas hasta el análisis de contenido de documentos varios, pasando por encuestas u observación participante. (p.29)

A lo largo de la investigación puede verse claramente definido el objeto de estudio que se va a analizar, el festival de Música Avanzada y *New Media Art*, festival Sónar, su evolución y sus etapas organizativas. Se trata de un evento contemporáneo, sus fronteras no son claramente evidentes, lo que conlleva que para su análisis se vayan a utilizar diferentes fuentes de datos y se trata de un caso de estudio único.

Existen diferentes tipologías de estudio de casos con los que se trabaja en las ciencias sociales. En sentido, Coller (2000) propone los siguientes criterios para clasificar los tipos de estudio de casos:

- Según lo que estudia: objeto o proceso.
- Según el alcance del caso: específico o genérico.
- Según la naturaleza del caso: ejemplar, polar, típico, único (desviado o teóricamente decisivo).
- Según el tipo de acontecimiento: histórico, contemporáneo o híbrido.
- Según el uso del caso: exploratorio, analítico (con hipótesis, sin hipótesis).
- Según el número de casos: único, múltiple (paralelos, disimilares). (p.32)

A partir de la propuesta planteada por Coller (2000), se puede indicar que el estudio de casos elegido para esta investigación cumple las siguientes características (ver figura 44):



Figura 44: Tipo de estudio de este trabajo según la clasificación de Coller

Fuente: Elaboración propia a partir de Coller (2000)

Se puede señalar que una vez conocido el tipo de investigación que se va a llevar a cabo, es necesario elegir entre el diseño de un estudio de casos sencillo o múltiple (Yin, 1984). En este caso se utilizará un estudio de casos sencillo, el del Festival Sónar, donde se analizará el desarrollo de su evolución a través de veinte de sus ediciones.

Este tipo de caso es apropiado cuando el investigador puede identificar:

- Un caso crítico (cumple con las condiciones para comprobar una teoría).
- Un caso extremo (caso extraordinario que amerita una investigación en y por sí mismo).
- Un caso relevador (caso que ofrece la oportunidad de estudiar un fenómeno que no sido previamente accesible a la investigación científica. (Yin, 1984, p.38-40)

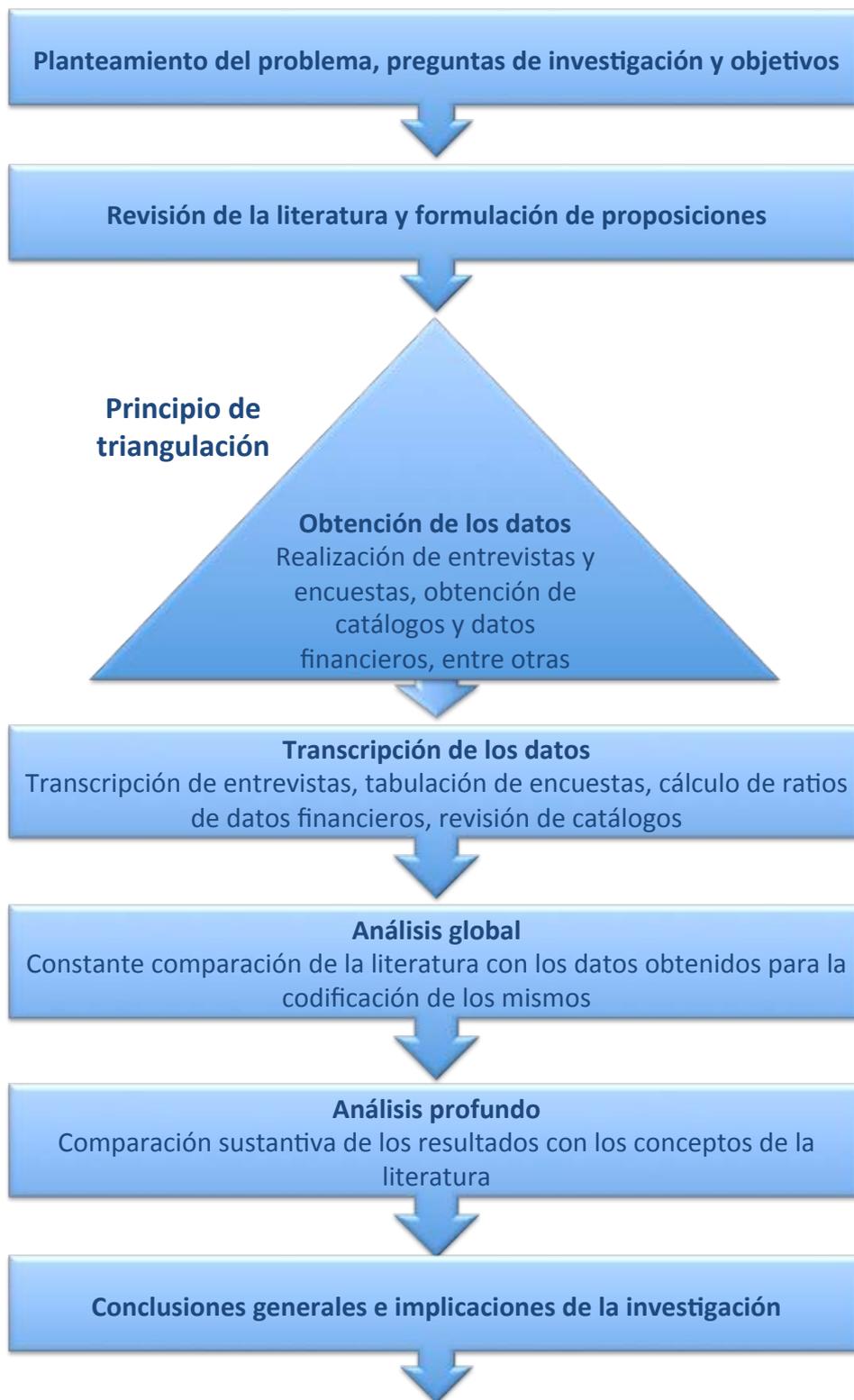


Figura 45: Procedimiento metodológico de investigación

Fuente: Elaboración propia a partir de Shaw (1999; p.65)

Como se puede observar en la figura anterior (ver figura 45), el procedimiento a seguir en esta investigación sería el expuesto. Primero se ha comenzado por el **planteamiento del problema, preguntas de investigación y objetivos**, que servirán de punto de partida para la investigación y, en concreto, a la recolección de datos para su posterior análisis.

La **obtención de datos**, como se ha visto, es esencial dentro de las investigaciones cualitativas, siendo muchas las técnicas para la obtención de datos. En este caso, se va a seguir el principio de triangulación, ya descrito con anterioridad.

Para llevar a cabo el diseño del estudio de este caso, es necesario, como ya se ha expresado, la recolección de información a través de múltiples fuentes de datos. Así Yin (1984, p.29) recomienda la utilización múltiple de datos y el cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación. De esta forma, se puede cotejar si los diferentes datos obtenidos tienen relación entre sí. La recolección de datos en este trabajo se ha basado en diferentes fuentes: Internet, entrevistas, documentos, bibliografía, entre otros. Así, los instrumentos utilizados para el análisis del festival Sónar han sido: entrevistas en profundidad, análisis de contenido y revisión documental.

Como indica Shaw (1999), se puede determinar que la investigación llevada a cabo a través de una técnica cualitativa tiene como característica principal la búsqueda y recolección de datos dentro de un contexto social, donde las perspectivas del investigador son determinantes para llegar a unas correctas conclusiones.

Según Haas (2010), existen al menos tres principios de recopilación de información que se deben seguir en todos los estudios de casos:

- triangulación de los hallazgos de la investigación;
- creación de una base de datos del estudio de casos;
- mantenimiento de la cadena lógica de evidencia.

La triangulación consiste en un procedimiento de control implementado para garantizar la confiabilidad entre los resultados de cualquier investigación. Los resultados que han sido objeto de estrategias de triangulación pueden mostrar más fuerza en su interpretación y construcción que otros que han estado sometidos a un único método (Donolo, 2009).

La característica de esta investigación cualitativa es el uso de múltiples fuentes de información (Gillham, 2000; Stake, 1994). De esta manera, se está desarrollando lo que Yin (1984) denomina líneas convergentes de indagación, es más probable el poder llegar a la conclusión de cualquier hecho a través del estudio de caso si es corroborada por diferentes fuentes de información.

Denzin (1970) establece diversas maneras de utilizar los procedimientos de triangulación, organizando posibilidades y alternativas para adoptar la que se ajuste al estudio. Además de la triangulación de las fuentes de datos explicada anteriormente, los expertos en estudios de casos recomiendan la triangulación metodológica, la triangulación teórica y la triangulación de los investigadores (Denzin, 1989, Patton, 2002), como ya se citó al principio de este capítulo. La triangulación metodológica requiere que en esta tesis se utilicen métodos de investigación diferentes para contrastar los datos. De esta forma, los datos obtenidos a través de las entrevistas en profundidad para el análisis del caso elegido han sido cotejados a través de la observación no participante. En el caso de la triangulación teórica requiere que se

analice la información recopilada de las diferentes fuentes con posibilidad de ir contrastando la misma a lo largo de la investigación creando perspectivas teóricas. Por último, la triangulación de investigadores, que no ha sido utilizada en esta investigación.

Por tanto, en el análisis de este caso se han llevado a cabo varias formas de triangulación, dando paso a una base de datos donde se ha ido recabando toda la información que se ha ido recolectando y que en el futuro, pueda servir a otros investigadores para retomar dicha investigación.

El análisis de la información en este tipo de investigación es un proceso reiterativo que comienza recopilando la información y que se va sucediendo según se van desarrollando las ideas. De esta manera, se observa cómo el análisis de información se va sucediendo simultáneamente a la recopilación. A lo largo de la investigación se plantean diferentes estrategias para realizar el análisis de la información, intentando siempre asegurar la máxima calidad. Como indica Yin (1984) se sugieren tres principios esenciales para el desarrollo del caso:

- El análisis debe mostrar que se ha llevado a cabo tanta evidencia como fuera posible.
- El análisis debe incluir todas las más importantes explicaciones rivales.
- El análisis debe tratar los aspectos más significativos del estudio de caso. (p.123-124)

Estas premisas se tienen en cuenta y serán expuestas a lo largo de este capítulo.

Una vez recolectados los datos, y siguiendo con el procedimiento metodológico, se hará una **transcripción de la información recogida**. En este caso se

analizará en todas las entrevistas en profundidad realizadas a los diferentes actores que forman parte de la organización del festival.

El siguiente paso será el **análisis global** donde se llevará a cabo una discusión de la literatura expuesta en el marco teórico con los datos obtenidos a través de las múltiples técnicas, de esta manera se descifrá el valor de los datos.

A continuación, le seguirá el análisis profundo adentrándose aún más en esa comparación y, a partir de aquí, surgirán las conclusiones finales y las implicaciones de la investigación que se está llevando a cabo. Como indica Shaw (1997) el investigador ya está en condiciones de producir una tesis que proporcionará una comprensión válida del problema de investigación presentado.

Por su parte, *Harvard Business School* (1997) establece las siguientes fases para el estudio de caso aplicado a la investigación que se va a realizar (ver figura 46):

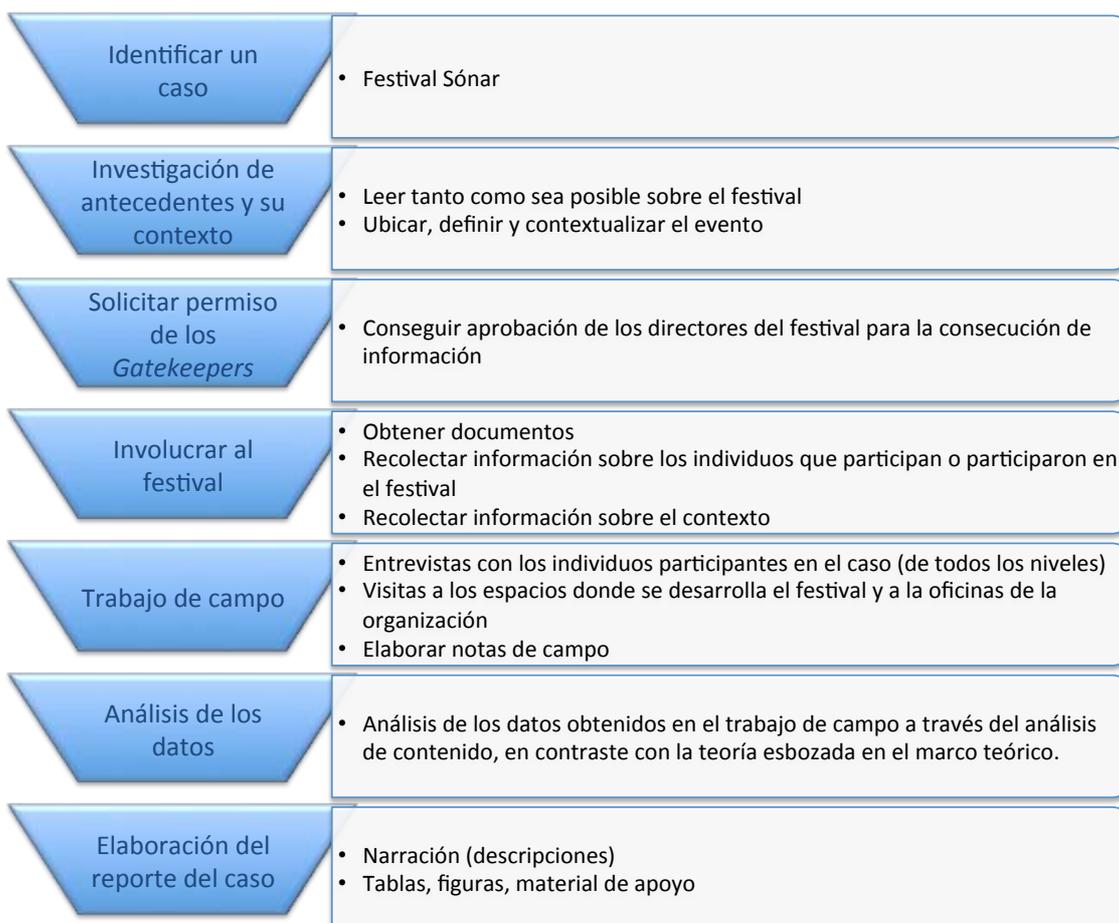


Figura 46: Fases para el estudio de caso según *Harvard Business School y Design Management Institute*⁵⁰

Fuente: Elaboración propia a partir de *Harvard Business School* (1997)

A partir de todas estas técnicas explicadas se desarrolla el análisis de contenido del festival Sónar desde el punto de vista organizativo dando a conocer las diferentes fases en su planificación y producción y elaborando un exhaustivo estudio de la evolución sufrida por el mismo. De ahí que se dé comienzo por la conceptualización del festival y sus etapas, seguido del análisis de su evolución. De esta manera, se podrá abarcar el análisis de las veinte ediciones del festival elegidas, desde el año 1994 al año 2013. En otras palabras, se definirá el eje comunicacional

⁵⁰ Este proceso se adaptó de la fuente original al caso de estudio elegido en esta investigación.

del festival y el contexto que lo rodea, continuado de un análisis exhaustivo de cada una de las ediciones, explorando los cambios que se han llevado a cabo a nivel organizativo en consecuencia de la evolución que ha experimentado el festival.

El proceso de análisis de caso se llevará a cabo a través de diferentes técnicas donde se expondrá el trabajo realizado para la organización de dicho festival y la consiguiente descripción de las etapas organizativas de dicha tipología de evento.

5.4.1 Presentación del caso

Como ya se ha expuesto en el marco metodológico, la organización y producción de eventos en la actualidad se ha convertido en una importante herramienta comunicativa para empresas o instituciones que desean establecer canales de relación con sus públicos. De este modo, y dentro del ámbito de la cultura, hay que destacar una tipología de eventos que se ha incrementado de una manera notable en la última década, tanto a nivel internacional como nacional, los festivales de música popular.

Dentro de la amplia representación que se suceden en España, hay que destacar uno de los festivales pioneros, que a día de hoy, sigue siendo uno de los mayores representantes en relación al número de público que acogen, a las infraestructuras y producción que representan y a la relevante programación que sigue sumando edición tras edición, añadiendo a la música otros valores diferenciales como la creatividad o las tecnologías.

Desde su primera edición en 1994, el festival Sónar ha sido considerado el festival referente dedicado a la música electrónica, donde su amplio cartel te permitía

tanto disfrutar de grupos conocidos como de grupos que estaban triunfando en otros países y que pronto también lo harían en España.

El festival dividido en dos partes, Sónar de Día y Sónar de Noche, expone diferentes variables que alcanzar durante su realización. En Sónar de Día es la parte más diferencial del festival, con horario de 12:00 hasta las 22:00 horas y se realiza actualmente en la Fira de Montjuic donde pueden acceder hasta 16.000 personas con espacios tanto en espacio cerrado como el aire libre, que le concede connotaciones diferenciales, como la tecnología o la educación y donde se realizan actividades no solo musicales que permiten definir lo que es la cultura electrónica, todo esto además en un entorno dentro de la ciudad. El tipo de público que entra en esta parte accede a un “microcosmo” donde puede combinar diferentes actividades relacionadas con la creatividad, tecnología y la música. También contiene Sónar + D, la parte más congresual con connotaciones más de *business*, dirigida a los profesionales del sector. El Sónar de Noche, es la parte dedicada exclusivamente a la música, con un formato más tradicional dividido en cuatro escenarios donde pueden acceder hasta 30.000 personas con horario entre las 21:30 hasta las 06:00 horas con un fin más de entretenimiento, pero siempre con connotaciones tecnológicas. Hablamos de un evento donde la cultura, la música electrónica, el entretenimiento y lo educativo se junta para dar contenido a una amplia programación que suscita el interés del público de todo el mundo.

Todas estas connotaciones han convertido al festival en un evento totalmente diferente y con unas características que han suscitado el interés de análisis que se realiza en esta investigación.

5.5. Instrumentos de recogida de datos e información.

Como ya se ha indicado al comienzo de este capítulo, la metodología utilizada para el desarrollo de esta tesis doctoral tiene dos fases: una primera fase de análisis de caso sobre el festival Sónar, como ejemplo de evento cultural, y un trabajo de campo con el que completar y verificar las interpretaciones llevadas a cabo en la primera fase de la investigación. Este trabajo de campo ha seguido la línea de investigación cualitativa escogida para esta investigación por medio del encuentro con diferentes agentes implicados en la organización del festival objeto de estudio.

Una vez desarrollado en los anteriores apartados el marco metodológico necesario para la descripción del evento elegido, ahora se van a describir una serie de técnicas que permitan profundizar en los contextos de la planificación y organización de un evento cultural, en este caso un festival de música, y de esta manera conocer los planteamientos de funcionamiento, desde el punto de vista de la organización, planificación y producción; al tiempo que se analiza en profundidad los cambios sufridos a lo largo de las veinte ediciones que se incluyen esta tesis.

A partir de este punto, se va a dividir el trabajo de campo en dos apartados que tienen como función obtener información directamente de los principales actores que participan o han participado en la organización del festival, desde la propia dirección como personal de otras instituciones o empresas relevantes dentro de la organización. Desde MACBA, como CCCB, así como Red Bull, PIAS o RADIO 3, son algunas de las empresas representadas a través de las entrevistas.

Los otros instrumentos de recogida de información de este estudio de caso son información aportada por la propia organización del festival y datos obtenidos de la

empresa a través de ElInforma⁵¹, donde se han obtenido datos relevante de la empresa Advanced Music que gestiona el festival.

Para desarrollar esta fase del trabajo se parte de un modelo de evento cultural que se ha posicionado en España como un modelo único de evento multidisciplinar dedicado a la música y el *new media art*, donde los artistas más importantes del panorama nacional e internacional se dan cita durante tres días para exponer y representar sus obras y con una intención importante del desarrollo e intercambio profesional. El esquema que sigue este trabajo se ha elaborado a partir de los testimonios de los principales responsables de la organización de este festival donde se intentará exponer y conocer el cómo de su organización y su evolución.

5.5.1. La entrevista como opción metodológica

A la hora de llevar a cabo una investigación, como se ha ido observando, hay diferentes técnicas que pueden servir para conocer la experiencia de diferentes protagonistas, así se pueden indicar las entrevistas, las historias de vida y las encuestas (Alsina, 2001, p.159). Se ha considerado que la técnica más relevante y adecuada para obtener la mayor información posible en esta investigación, es la entrevista; considerada “como uno de los instrumentos más poderosos de la investigación” (McCracken, 1991). Corbetta (2007, p.344) señala que la entrevista en profundidad puede ser equivalente a la observación participante, es obvio que la profundidad no es tanta, pero se puede llegar a conseguir una realidad social muy próxima. Según indican Estrada y Deslauriers (2011) la entrevista tiene un importante potencial para permitir acceder a la parte mental de las personas, pero también a su

⁵¹ Líder en el mercado Español de información de empresas e informes de empresas a través de información del Registro Mercantil.

parte vital a través de la cual se descubre la cotidianeidad y las diferentes relaciones sociales que mantienen.

Así Alonso (1994) afirma:

La entrevista en profundidad es (...) un constructo comunicativo y no un simple registro de discursos que “hablan al sujeto”. Los discursos no son así preexistentes de una manera absoluta a la operación que sería la entrevista sino que constituyen un marco social de la situación de la entrevista. El discurso aparece, pues, como respuesta a una interrogación difundida en una situación dual y conversacional, con su presencia y participación, cada uno de los interlocutores (entrevistador y entrevistado) co-construye en cada instante ese discurso (...) Cada investigador realiza una entrevista diferentes según su cultura, sensibilidad y conocimiento particular del tema, y lo que es más importante, según sea el contexto espacial, temporal o social en el que se esté llevando a cabo de una manera efectiva. (p.230)

La entrevista busca encontrar una apertura de canales que permite una efectividad práctica del sistema de comunicación interpersonal. Entrevistar, significa dejarse conocer el uno al otro. De esta manera, manejar esta técnica requiere de un conocimiento en el contexto comunicativo en que se produce la interacción entre los sujetos (Cáceres, 1998, p.282).

Dentro de los diferentes tipos de entrevistas que existen, el modelo seguido para esta investigación es la semiestructurada. La características de este tipo de entrevista consiste en que este caso la entrevistadora dispondrá de un “guion” que recoge los temas sobre los que abordar la entrevista. Se buscan las respuestas abiertas, pero sobre cuestiones cerradas. Existen una serie de aspectos que la doctoranda desea averiguar acerca de la organización del festival y su evolución y que será posible descubrir a partir del testimonio de una serie de actores que forman parte del mismo.

Según Berganza, Galera y San Román (2005) la entrevista en profundidad está a medio camino entre la estructurada y la totalmente desestructurada. El entrevistador posee una serie de puntos que debe seguir, pero depende de las aptitudes interpelativas del propio investigador para conseguir una mayor información. También, requiere unos conocimientos importantes de la persona que se va a entrevistar.

Es significativo para la investigación la aportación que pueden hacer los diferentes agentes relacionados con el festival, con el fin de conseguir una serie de datos relevantes que surjan de las conversaciones mantenidas en diferentes ocasiones con algunos de los actores principales que intervienen en la organización del festival. Algunos autores como Sierra indican la importancia de las entrevistas sobre otras técnicas: “los escenarios o las personas no son siempre accesibles en sus contextos naturales a través de la observación participante, por lo que el recurso a la entrevista abierta permite la reconstrucción de acontecimientos del pasado a los que de otro modo no se podría acceder” (1998, p.308).

Sin embargo, hay que tener en cuenta también ciertos contras que pueden surgir de esta técnica que cuenta con la disponibilidad del entrevistado y con una memoria adecuada para relatar todo lo necesario para la investigación. De esta manera se enfrenta a un doble filtro: el del propio recuerdo del sujeto entrevistado, y el de su forma de contarlo (Vigil, 2005). Asimismo, en las entrevistas hay ciertas ideas que pueden parecer abandonadas, debido a que el sujeto entrevistado puede estar implicado en los datos acerca de los que informa o que quizás se sienta incapacitado a aportar una serie de información de la realidad sobre la que es cuestionado (Cannell & Kahn, 1992, p.313). De esta forma, lo que un entrevistado dice es interesante, pero lo que él calla también lo es. Las ideas no tocadas porque parecían no pertinentes ayer pueden ser de actualidad hoy. “A fuerza de leer a los otros, olvidamos a veces

argumentos que no fueron desarrollados, pero que se deberían elaborar con sensibilidad, experiencia y sobre todo con los datos obtenidos” (Becker, 1986, p.146 en Deslauriers, 1991).

Por todo lo expuesto, resulta importante tener un dominio profundo del tema tratado en la investigación, por lo que se ha llevado a cabo antes de cada una de las entrevistas una revisión profunda de la literatura utilizada con la intención de conocer todos los sujetos relacionados y las diferentes teorías posibles.

Otra cuestión a tener en cuenta cuando se utiliza la técnica de la entrevista es la importancia por parte del investigador de ir tomando notas según se realiza la entrevista. Según Deslauriers (1991) dentro del análisis cualitativo, una de las primeras fases a seguir es la recolección de datos y, consecuentemente, la exposición de las primeras notas. Cuando se refiere a la recolección de datos, indica que es un proceso que se va desarrollando a lo largo de la investigación, donde el análisis se va conformando de forma concomitante; la toma de notas es esencial para el desarrollo de la investigación, las cuales servirán de apoyo para desarrollar el análisis.

Para iniciar las entrevistas es esencial el conocer qué sujetos son relevantes para la investigación. A partir de entonces, se determina cómo se van a llevar a cabo esas entrevistas. Se ha decidido que a los sujetos más relevantes en la investigación se les hará una entrevista personalizada que será grabada y transcrita a continuación. Para otros sujetos, nunca determinantes en la investigación y con ciertas complejidades a la hora de tener una cita personal, la entrevista se les ha enviado por correo electrónico para que la respondan del mismo modo.

Lo primero de todo ha sido crear un guión base para todas las entrevistas en el que las preguntas se dirigen a obtener los datos propuestos en la hipótesis:

- ¿Ha evolucionado el festival Sónar?
- ¿Han existido cambios en lo que respecta a su conceptualización?
- ¿Las nuevas tecnologías han modificado las etapas de organización?

A partir de estas tres preguntas iniciales se han derivado el resto de las cuestiones realizadas; sin embargo, cada una de las entrevistas se han dirigido de manera distinta al tratarse de diferentes públicos de interés dentro de la organización con roles específicos en cada caso.

Las entrevistas personales han sido largos encuentros precedidos de visitas anteriores con la intención de conceptualizar la temática de interés para la investigación y, de esta manera, obtener la confianza del entrevistado a través de esta primera toma de contacto.

A lo largo de las distintas entrevistas se ha pretendido encauzar las mismas en la dirección que permitiera conseguir los datos necesarios, comenzando con preguntas abiertas y paulatinamente dirigiendo el proceso con preguntas más cerradas.

Como ya se indicó con anterioridad, las entrevistas han sido registradas por una grabadora, previa autorización de los entrevistados, a través de la cual se han recogido los datos necesarios, para su posterior transcripción y análisis.

5.6. La selección de la muestra: los entrevistados

Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta a la hora de optar por las entrevistas como opción metodológica es la selección de la muestra, es decir, la elección de la localización de los entrevistados y de los protagonistas de las entrevistas.

Respecto a la fecha, lugar y registro de las entrevistas, autores como Valles (2002) indican la importancia de que el condicionamiento sea el más favorable posible a los intereses del estudio. Es muy importante la observación desde las entrevistas, no es tan sólo el registro de voz de un protagonista, sino también dirigirse a sus barrios o casas y realizar una valoración añadida de lo que está aportando. De esta manera, también se evita el desplazamiento al entrevistado.

Respecto al registro de las entrevistas en este caso se ha seguido en la mayoría de los casos la grabación magnetofónica.

Igualmente es relevante la duración y repetición de las entrevistas, así Johnson (2001) aclara:

(...) quiero decir con ello que deben realizarse entrevistas suficientes de modo que el entrevistador sienta que él o ella ha aprendido todo lo que hay que aprender de las entrevistas y ha comprobado esos entendimientos mediante la reentrevista de los informantes más conocedores y que le merecen mayor confianza. (p.113)

Una vez la doctoranda haya determinado la técnica a seguir en las entrevistas que se van a llevar a cabo, es preciso el elegir el entrevistado, respondiendo a las necesidades que se han tratado con anterioridad.

Dentro del estudio de caso que se ha desarrollado, el festival Sónar, se ha tomado como referente no sólo a los protagonistas dentro de la organización, sino también a otros agentes que hacen posible la celebración del mismo, tal y como se va a describir en el siguiente apartado.

5.6.1. Los públicos de interés del festival Sónar

En el desarrollo del marco teórico, se expuso la importancia de los *stakeholders* dentro de la organización de las diferentes tipologías de eventos. Se considera relevante, por tanto, en la elección de los entrevistados, hablar de los diferentes públicos que convergen en la organización del festival objeto de estudio, el Sónar.

Antes de avanzar hay que puntualizar cuál es el concepto de público que se maneja en esta investigación y es, precisamente, el que está dentro de la dualidad: individuo - organización. En esta misma línea se expresa Moffit (1992) cuando indica que el público no se mide en base a las variables demográficas comunes, sino en función de las relaciones compartidas con una organización. Cuando se refiere a los públicos de la organización del caso de estudio de esta investigación, se apunta a aquellos individuos, grupos u organizaciones que están unidos por un interés común en relación a la organización del festival Sónar, y no a la totalidad de los grupos de la sociedad.

El objeto de estudio de esta investigación estará relacionado con aquellos públicos de interés con un perfil profesional dentro de la organización de eventos dentro del festival Sónar que permita conocer a través de la creación de estos grupos cómo ha sido la organización del mismo y cómo ha evolucionado desde el nacimiento de éste. Es necesario matizar que para el marco de esta investigación es necesario

conocer exclusivamente los grupos de públicos que sean profesionales dentro de la organización de eventos y, por ello, van a ser sólo éstos los que se van a tomar en cuenta dentro de la investigación.

Como se ha comentado al comienzo del capítulo, es necesario conocer el marco de estudio de los públicos y por ello es preciso remontarse a aquellos autores (Ledingham y Bruning, 2000; Grunig y Hunt, 1984; Capriotti, 1992) que han estudiado a los públicos dentro de la perspectiva relacional organización-individuo y que han determinado la interacción que se establecía entre ambos. El término *stakeholder* ha sido fundamental para el estudio de los públicos dentro del marco conceptual de las empresas y su organización. Concepto que nace en la década de los 60 y consolidado en los 80, a partir de los trabajos de *Stanford Research Institute* (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995).

Freeman (1984) realizó una interesante aportación a la *Teoría de los Stakeholders* dentro del ámbito del *management* de empresas y las Relaciones Públicas indicando su aportación a negociar y equilibrar las relaciones de la organización con sus públicos sobre asuntos relevantes y temas derivados de la organización. De esta forma, se puede conceptualizar el término como el grupo o individuo que es afectado o puede afectar el logro de los objetivos de la organización (Freeman, 1994). Estos sujetos tienen intereses comunes que surgen del propio desarrollo del evento, en este caso en particular con la organización del festival que crea una relación implícita con todos los actores relacionados y que muestra continuidad. Cuando se habla de público se refiere a persona o grupo que tiene una relación e interés común respecto a la organización y que está implicado en el éxito o fracaso de la misma (Capriotti, 2009).

Los públicos pueden clasificarse dependiendo de la relación que tengan con la organización y del vínculo que surge y que ocupa un *status* público (Capriotti, 2009). Así, cada una de las relaciones será distinta, donde cada uno de los públicos tendrá una serie de expectativas respecto a la organización y la organización tendrá otras expectativas frente a cada uno de los públicos, identificando de esta manera diferentes posiciones en relación con ella. En muchos casos, surgen relaciones entre los diferentes públicos debido al compartir un mismo estatus y rol público.

Post, Preston y Sachs (2002) indican que la supervivencia y el éxito de una organización vienen marcados por las habilidades a la hora de establecer y mantener relaciones con la compleja red de *stakeholders*. Para el festival Sónar, esa red estará compuesta por proveedores, instituciones, sellos discográficos, medios de comunicación, patrocinadores, espacios, *managers* y artistas, dentro de los públicos de interés que se han seleccionado. Todos ellos con unas expectativas y obligaciones diferentes respecto a la organización, pero con un estatus y rol social igual. Por ello, se está hablando de un público interno, lo que Marston (1963) denominó a aquellas personas que ya están conectadas con una organización y con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina ordinaria de trabajo.

Gruning y Hunt (2000) crearon una clasificación basada en las relaciones o vínculos que se establecen entre una organización y sus públicos (ver figura 47). Existen cuatro tipos de vínculos que son necesarios para la supervivencia de una organización:

- **Vínculos posibilitadores:** son vínculos con organizaciones y grupos sociales que proporcionan la autoridad y controlan los recursos que hacen posible la existencia de la organización. Ejemplos de vínculos posibilitadores pueden ser: los poderes públicos, los accionistas y los líderes de opinión de la comunidad.

- **Vínculos funcionales:** son vínculos con organizaciones o públicos que proporcionan *inputs* y toman *outputs*. Ejemplos de vínculos funcionales pueden ser: proveedores, empleados y consumidores.
- **Vínculos normativos:** son vínculos que se establecen con otras organizaciones o públicos que comparten similares problemas o valores con la entidad. Ejemplos de vínculos funcionales pueden ser las asociaciones profesionales
- **Vínculos difusos:** aquellos vínculos que surgen de la relación con públicos no organizados formalmente, con individuos de fuera de la entidad, como minorías, defensores del medio ambiente, entre otros. (p. 231)



Figura 47: Vínculos de la organización de un evento

Fuente: Elaboración propia a partir de Gruning y Hunt (2000)

De esta forma se ha decidido seleccionar una serie de públicos del festival Sónar que tengan un perfil profesional dentro de la organización de eventos y que puedan aportar una información relevante al estudio de caso. En concreto, se apunta a los vínculos posibilitadores y funcionales:

Vínculos posibilitadores:

- Conseller de Cultura de la Generalitat de Catalunya: Ferran Mascarell
- Patrocinador: Red Bull
- Líder de opinión: Radio 3

Vínculos funcionales:

- Espacios: CCCB y MACBA
- *Manager*: MG GROUP y un sello discográfico: PIAS
- Artistas: Ángel Molina y Laurent Garnier
- Proveedores: Marc-Martí y TwinCam

Todos estos vínculos con la organización del festival Sónar han sido relevantes a lo largo de las veinte ediciones del evento y, por tanto, se considera que la aportación de algún miembro de su organización puede mostrar datos interesantes para el desarrollo de la investigación que se está llevando a cabo.

Es importante recordar de nuevo, que dentro de esta investigación las aportaciones que son de interés son aquellas que tienen un perfil profesional relacionado con la organización de eventos (ver figura 48). De esta manera, se ha descartado de este grupo de interés al público.



Figura 48: Stakeholders entrevistados

Fuente: Elaboración propia

5.6.2. El diseño de la entrevista

Según Kvale (2011), el número de sujetos para una entrevista deben ser aquellos cuantos sea preciso averiguar y siempre dependerá del objeto de estudio. De esta forma, se ha seleccionado una serie de sujetos con un papel relevante dentro de la organización del festival Sónar.

La muestra elegida para la entrevista ha sido muy variada dentro de los grupos de interés relacionados con la organización, exactamente dieciséis personas cuya participación ha sido en algún momento relevante (se recuerda que para el análisis se

ha contado tan solo con los grupos con conocimientos profesionales dentro del sector, nunca el del público).

A continuación, se expondrán los diferentes entrevistados, el interés de su aportación dentro de la organización y la forma inicial de contacto con ellos (ver figuras 49 y 50):

- **Enric Palau**, co-director y fundador de Advanced Music y festival Sónar. Figura indispensable para la aparición, en la actualidad encargado de la programación. Con experiencia profesional dentro del sector ha programado entre otros, la música del Pabellón de España en la Exposición Universal de Sevilla. A principios de los noventa, formó un grupo de música electrónica “Jumo” junto con Sergi Caballero (co-director del festival). Muy conocedor de las tendencias artísticas de vanguardia.

Para la entrevista en profundidad se ha contactado con él por emails por un contacto personal. La entrevista se ha llevado a cabo de manera presencial en las oficinas de Sónar con la utilización de notas y grabadora.

- **Ferran Mascarell**, Conseller de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Figura relevante para la puesta en marcha del festival. Es historiador y político independentista de Catalunya. Fue consejero de Cultura de la Generalitat de Catalunya y concejal de Cultural del *Ajuntament* de Barcelona.

Para la entrevista en profundidad se ha contactado con él por emails a través de su jefa de Gabinete. La entrevista se ha llevado a cabo por email.

- **Joan Abella Barril**, gerente del MACBA desde el año 2008. Anteriormente fue director general del Pueblo Español de Barcelona y asesor legal del Departamento de Cultura de la *Generalitat* de Catalunya.

Para la entrevista en profundidad se ha contactado con él por emails a través de su secretaria, que ha sido el mismo medio elegido para la entrevista.

- **Yolanda Nicolás**, coordinadora de Programas Públicos de MACBA. Figura relevante dentro de las ediciones de Sónar en MACBA ya que se trataba de la persona intermediaria entre el festival y el espacio.

Para la entrevista en profundidad se ha contactado con ella por emails a través de la página web. Se han tenido diferentes reuniones y la entrevista se la realizado en las oficinas de MACBA mediante la utilización de notas y grabadora.

- **Elisenda Poch**, gerente del CCCB. Anteriormente coordinadora de servicios en CCCB, figura relevante dentro de la organización de Sónar en CCCB.

Para la entrevista en profundidad se ha contactado con él por emails a través de su secretaria. La entrevista se ha llevado a cabo a través de email.

- **Mario Corea**, ingeniero industrial y jefe de la unidad de producción expositiva del CCCB. Figura relevante en la producción del festival en los espacios del Centro Cultural.

Para la entrevista en profundidad se ha contactado con él por emails a través de la página web. Se han tenido diferentes reuniones y la entrevista se realizó en las oficinas del CCCB mediante la utilización de notas y grabadora.

- **Manel López**, coordinador de actividades culturales en CCCB. Figura relevante dentro del Centro Cultural cuando se realizaba el festival allí.

Para la entrevista en profundidad se ha contactado con él por emails a través de la página web. Se han tenido diferentes reuniones y la entrevista se la realizado en las oficinas del CCCB mediante la utilización de notas y grabadora.

- **Gerardo Cartón**, ex-director de PIAS España, sello discográfico de varios artistas participantes en el festival, como es el caso de *Flying Lotus*.

Para la entrevista en profundidad se ha contactado con él por emails a través de un contacto. Se han tenido diferentes reuniones y la entrevista se ha realizado de manera personal mediante la utilización de notas y grabadora.

- **Tomás F. Flores**, director de Radio 3 y periodista. Figura relevante como propulsor de la música electrónica y medio de comunicación colaborador del festival desde la primera edición.

Para la entrevista en profundidad se ha contactado con él por emails. Se han tenido diferentes reuniones y la entrevista se ha realizado de manera presencial mediante la utilización de notas y grabadora.

- **Fernando Fuentes**, director de DJ MAG, revista especializada de música electrónica y colaboradora del festival.

Para la entrevista en profundidad se ha contactado con él por emails. La entrevista fue contestada también por correo electrónico.

- **Víctor Flores**, *Management Marketing Culture* de Red Bull, marca patrocinadora del festival, que dispone de un escenario propio dentro del festival y cuya colaboración se ha ido afianzando edición tras edición.

Para la entrevista en profundidad se ha contactado con él por emails. Se han tenido diferentes reuniones y la entrevista se realizó de manera personal mediante la utilización de notas y grabadora.

- **Rafael Campos**, director de TwinCam Audio, proveedor del festival de servicios de audio desde las primeras ediciones.

Para la entrevista en profundidad se ha contactado con él por emails a través de la información en la página web. La entrevista fue contestada también por correo electrónico.

- **Ignasi Esparó**, técnico comercial de Marc-Marti, empresa proveedora de servicios de comunicación visual como marquesinas de publicidad.

Para la entrevista en profundidad se ha contactado con él por emails a través de la información en la página web. La entrevista fue contestada también por correo electrónico.

- **Ángel Molina**, DJ barcelonés con una importante proyección internacional. Caracterizado por su conocimiento del medio y su profesionalidad, es uno de los artistas más destacados del panorama nacional y que ha participado en diferentes ediciones del festival.

Para la entrevista en profundidad se ha contactado con él por emails a través de un contacto. La entrevista fue contestada también por correo electrónico.

- **Laurent Garnier**, productor y DJ francés, reconocido como uno de los artistas más importantes en el mundo dentro de la música electrónica. Sus aportaciones musicales se han convertido en esenciales dentro de la historia de este tipo de música. Ha actuado por todo el mundo en clubs, festivales, eventos, como en el propio festival Sónar y en diferentes ediciones.

Para la entrevista en profundidad se ha contactado con él por emails a través de un contacto. La entrevista fue contestada también por correo electrónico.

- **Alejandro Montoya**, director de la agencia MG Group y Magnum Bookings. Algunos de sus artistas han participado en el festival como es el caso de UNER.

Para la entrevista en profundidad se ha contactado con él. La entrevista fue contestada también por correo electrónico.

Nº Entrevista Fecha	Foto	Nombre <i>Stakeholder</i>	Descripción
Entrevista nº 1 3 de junio de 2014		Enric Palau Dirección del festival	Fundador y co-director del festival. Responsable del área de programación.
Entrevista nº 2 12 de junio de 2014		Ferrán Mascarell Administración Pública	Consejero de Cultura de la Generalitat de Catalunya y ex-concejal de Cultura del Ayuntamiento de Barcelona. Figura indispensable para la creación del festival.
Entrevista nº 3 7 de julio de 2014		Joan Abellà Barril Espacios	Experto en derecho administrativo, innovación organizativa y promoción cultural. Ha dirigido el Poblè Espanyol en Barcelona y actualmente director del MACBA, centro de arte contemporáneo de Barcelona.
Entrevista nº 4 29 de mayo de 2014		Yolanda Nicolás Espacios	Coordinadora de Programas Públicos en MACBA. Ha trabajado en las diferentes ediciones en las que Sónar ha estado en MACBA.
Entrevista nº 5 3 de agosto de 2014		Elisenda Poch Granero Espacios	Subdirectora-Gerente CCCB
Entrevista nº 6 28 de mayo de 2014		Mario Corea Espacios	Ingeniero industrial, jefe de la unidad de producción expositiva del CCCB
Entrevista nº 7 28 de mayo de 2014		Manel López Espacios	Coordinador de Actividades Culturales en CCCB.
Entrevista nº 8 6 de junio de 2014		Gerardo Cartón Sello discográfico	Ex-director del sello discográfico PIAS y asistente habitual del festival

Figura 49: Tabla de entrevistas (I)

Fuente: Elaboración propia

Nº Entrevista Fecha	Foto	Nombre Stakeholder	Descripción
Entrevista nº 9 25 de mayo de 2014		Tomás Fernando Flores Medios de Comunicación	Director de Radio 3 (medio oficial del festival), periodista y crítico musical
Entrevista nº 10 3 de junio de 2014		Fernando Fuentes Medios de Comunicación	Director de DJ MAG, revista de música electrónica
Entrevista nº 11 19 de junio de 2014		Víctor Flores Patrocinador	Culture Marketing Manager Red Bull España. Patrocinador del festival desde 2004
Entrevista nº12 23 de julio de 2014		Rafael Campos Royo Proveedor	Director Twin Cam Audio Performance S.L., empresa de suministro equipos de sonorización profesional que ha participado desde su primera edición en el festival
Entrevista nº 13 23 de junio de 2014		Ignasi Esparó Proveedor	Técnico comercial de empresa proveedora de Comunicación Visual del festival
Entrevista nº 14 8 de junio de 2014		Ángel Molina Artista	Artista nacional con papel esencial dentro de la música electrónica y que ha participado en numerosas ocasiones en el festival Sónar
Entrevista nº 15 7 de junio de 2014		Laurent Garnier Artista	Productor de música techno y disc jockey francés que ha colaborado en varias ediciones del festival Sónar
Entrevista nº 16 26 de mayo de 2014		Alejandro Montoya Representante de artistas	Director de MG Group, que realiza el management de UNER, Technasia, Cristian Varela, Dosem y el booking de más de 60 artistas a través de su agencia Magnum Bookings.

Figura 50: Taba de entrevistas (II)

Fuente: Elaboración propia

El diseño del trabajo de campo de esta investigación comenzó con el contacto inicial con las personas entrevistadas. En algunos casos, debido a que la doctoranda se encuentra dentro del entorno profesional del estudio de caso, ha podido contactar directamente con alguno de los entrevistados. En otros casos se ha dado la estrategia denominada “*bola de nieve*” (Valles, 1989) donde se ha pedido la colaboración de alguno de los entrevistados para contactar con otros.

Las entrevistas fueron llevadas a cabo en la preparación de la última edición del festival, permitiendo de esta manera recapitular mucha información necesaria dentro del marco de la investigación. Cada una de ellas persigue una serie de objetivos diferenciados, en función de la labor desempeñada por cada uno de los actores, todos ellos relacionados con la organización del festival y la evolución llevada a cabo por estos actores a lo largo de las diferentes ediciones del evento.

El contenido de las entrevistas se basa en conocer desde el punto de vista de cada uno de los públicos cómo es la organización de este evento cultural y cómo se ha ido desarrollando y modificando sus técnicas de ejecución a lo largo de sus veinte ediciones (1994-2013). Para ello se distinguirán diferentes fases a lo largo de las entrevistas: en una primera parte se realizarán cuestiones generales acerca de la organización del festival, a continuación se harán consultas respecto al trabajo organizativo desarrollado por cada uno de los agentes, seguido de cuestiones acerca de la evolución organizativa del festival y, por último, se ahondará en otras etapas generales de la organización.

5.7. Estrategias: análisis de datos

Una vez en este punto de la investigación, es importante que se expongan las estrategias analíticas que se emplearán para la obtención de los resultados. La técnica empleada será el análisis de contenido y así se expondrá.

Toda la información obtenida a través de las diferentes entrevistas llevadas a cabo a profesionales relacionados con el festival Sónar se fundamenta en una serie de elaboraciones descriptivas con una enorme carga polisémica que nos muestran y ocultan diferentes significados (Gil Flores, 1994, p.29). También hay que exponer que son específicas de un contexto y momento determinados, y que tienen una importante carga semántica y que no requieren de una ardua instrumentación para su recolección. De esta manera se entiende que se trata de datos cualitativos que apuntan a la comprensión de una acción social y sus efectos no traducibles en términos matemáticos (Gómez, Flores y Jiménez, 1995, p.21).

De este modo, lo que se trata es de obtener información sobre la organización del festival Sónar a través del análisis, descripción y exploración de las diferentes ediciones del evento. De esta forma, se podría decir que el análisis de un contenido es una técnica de investigación que permitirá conocer con detalle la organización del festival Sónar, así como sus fases más relevantes y los principales hitos a destacar, por eso mismo se puede decir que el análisis de contenido se utiliza para diseccionar cualquier herramienta comunicativa y así conocerla por dentro, para saber su funcionamiento y predecir sus mecanismos. (Igartua y Humanes, 2009)

Analizar estos referentes desde la perspectiva del análisis de contenido, supone reducir, categorizar, clarificar, sintetizar y comparar la información con el fin de

obtener una visión lo más completa posible de la realidad objeto de estudio (Pérez Serrano, 1998, p. 102). De esta forma nos permite examinar científicamente tanto los “significados” (análisis temático) como los “significantes” (análisis de los procedimientos, de los rasgos formales) de un texto (Humanes, 2009, p.11).

5.7.1. La técnica del análisis de contenido

Dentro de esta técnica de investigación, autores como Wimmer y Dominick (1996) indican sobre esta técnica que se trata de “un método de estudio y análisis de comunicación de forma sistemática, objetiva y cuantitativa, con la finalidad de medir determinadas variables”. En relación a esta definición, aparecen tres elementos relevantes:

- Forma sistemática. Se refiere a que los contenidos de los mensajes que se analizan son elegidos siguiendo una serie de pautas claras. Respecto a la elección de la muestra, en este caso los entrevistados, han sido elegidos a través de un procedimiento de adecuación y rigurosidad. Igualmente ocurre con el modelo de evaluación y los procesos de codificación.
- Objetividad. El investigador no puede permitir que su opinión sesgue los resultados obtenidos. De esta forma, la finalidad del análisis de contenido es conocer de manera objetiva la connotación de los mensajes recogidos.
- Cualitativo. El análisis de contenidos va a permitir una serie de resultados cualitativos.

De esta forma, y partir de los trabajos de Visauta (1989), Clemente Díaz (1992), Pérez Serrano (1998), el proceso llevado a cabo en este análisis es el siguiente:

- **Preanálisis:** en primer lugar se hará la recolección y selección de los documentos que se van a analizar. A partir de entonces, se pueden ya plantear los objetivos y la hipótesis.
- **Codificación:** A continuación se diseccionará toda la selección realizada previamente en unidades de análisis, que constituyen los elementos con significado propio que serán el objeto principal del análisis.
- **Categorización:** En esta parte, una de las más importantes, se llevará a cabo la clasificación de las variables de estudio y que servirán para clasificar las unidades de análisis.
- **Cuantificación:** esta fase representa el recuento de las categorías ya clasificadas en la fase anterior, a partir del que se establecerán las relaciones existentes entre ellas.
- **Interpretación de resultados y elaboración de conclusiones:** fase final de la investigación en donde se analizan y elaboran los resultados.

5.7.2. Definición operativa del análisis cualitativo de respuestas abiertas

El proceso de análisis de las respuestas obtenidas tras la aplicación de las entrevistas está caracterizado, principalmente, por el número de documentos a

estudiar, por las unidades de texto en las que estos documentos se codifican y por las categorías de análisis.

El número de preguntas incluidas en las entrevistas han sido variables, agrupadas en las seis dimensiones. Son 16 profesionales dentro del ámbito profesional de la organización de eventos y relacionados de alguna forma desde el punto de vista profesional con el festival Sónar.

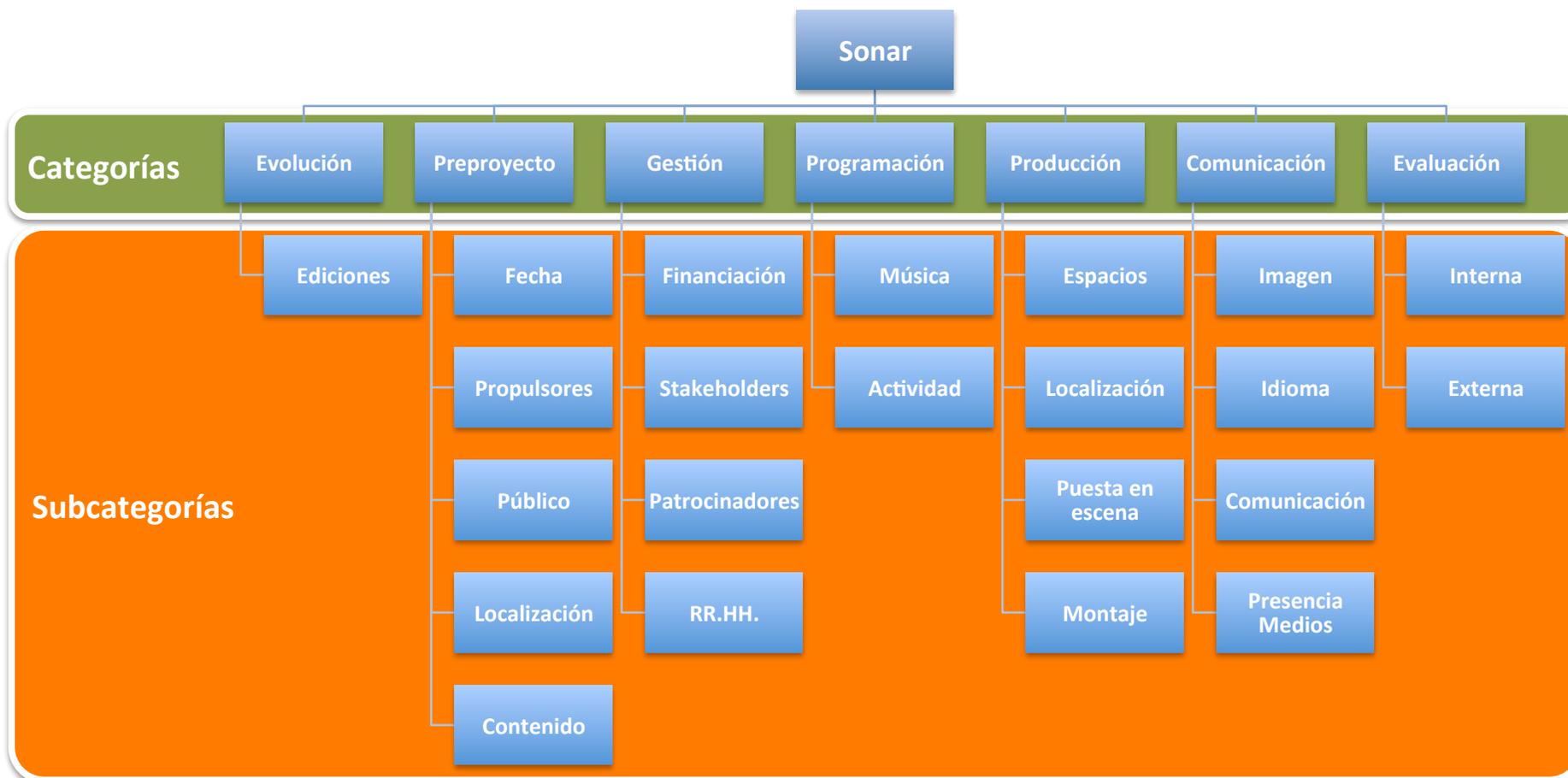


Figura 51: Árbol de categorías

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6

DESARROLLO DE CASO

||
6

CAPÍTULO 6: DESARROLLO DE CASO

En este capítulo se va a llevar a cabo la descripción del trabajo de campo, el cual ha sido planteado a través de un estudio de caso, el festival Internacional de Música Avanzada y *New Media Art*, Festival Sónar, que se desarrollará a continuación y que pretende conseguir los objetivos planteados en un principio y demostrar la hipótesis expuesta a través de una serie de criterios. De esta forma, se considera que la elección del estudio de caso es muy adecuada ya que se trata de un evento con una importante reputación, pioneros dentro de la organización de este tipo de eventos en España y que a día de hoy continúan realizando con éxito. De esta forma, y a lo largo de las veinte ediciones dentro del objeto de estudio, se pondrán observar las características de este festival respecto a su organización y la evolución sufrida a lo largo de las diferentes ediciones.

6.1. El Festival Sónar

El Festival Sónar, Festival Internacional de Música Avanzada y Arte Multimedia, nació en el año 1994, poco después de la importante incursión de los eventos en España con tres importantes acontecimientos: Juegos Olímpicos de Barcelona, Exposición Universal de Sevilla y Madrid Ciudad Cultural. En ese momento nació *Advanced Music S.L.*, empresa creada y codirigida por tres personas: Enric Palau, Ricardo Robles y Sergi Caballero.

Sergi y Enric se conocían de hacía tiempo y compartían gustos musicales, lo que les llevó a formar un grupo en la década de los ochenta llamado *Juno*. En el caso de Ricard Robles, en aquella época era periodista de la revista llamada *Ajoblanco*, medio vanguardista de Barcelona que se editó entre 1974 y 1999.

Como indica Enric, co-director del festival, ellos se conocieron a partir de una entrevista. En 1992, Enric y Sergi estaban inmersos en diferentes proyectos multidisciplinares, como la presentación de un espectáculo en los Juegos Olímpicos de Barcelona, diversos proyectos de música electrónica y dirigiendo las músicas y bandas sonoras del pabellón de España en la Exposición Universal de Sevilla.

Durante la celebración de la Expo de Sevilla, Enric y Sergi conocieron al compositor Teddy Bautista, máximo representante de la SGAE, y con el que mantuvieron diferentes conversaciones que derivaron hacia la necesidad de que en España existiera la programación de un evento internacional dedicado a la nueva cultura electrónica y tecnológica.

Poco después, en una entrevista mantenida con Ricard, surgió el germen de la conceptualización del festival, dando origen al proyecto de este festival que se ha convertido en uno de los referentes internacionales dentro del sector.

En Europa, el techno contaba con festivales de una noche, grandes ceremonias *raves*, su circuito de clubes y toda la escena que les acompañaba, pero no había nada parecido a un encuentro anual de la cultura electrónica, que agrupara música, imagen, tecnología, medios de comunicación y fiesta. La propuesta llegó de España, un país que hasta entonces no había mostrado interés por el techno. [...] A excepción del *bakalao*, un *techno* ultracomercial nacido en Valencia, no teníamos ni idea de lo que se estaba cocinando en España. [...] En Barcelona conocimos a tres chavales con muchas ganas de hacer cosas [...]. Aquellos tres tipos compartían una misma intuición: la música electrónica iba a globalizarse y acabaría seduciendo a los mundos de la cultura y los medios de comunicación. (Garnier, 2006, p.202)

Se llamó: Sónar, Festival Internacional de Música Avanzada y de Arte Multimedia. Con este nombre los directores pretendían mostrar que la programación del mismo iba a estar sujeta a un elenco de artistas que con sus obras se adelantarían a la historia de la música a través de los avances tecnológicos y como no, de la creatividad.

La composición de los tres directores fue indispensable para el éxito de este evento cultural, donde tres perfiles muy diferentes encajan perfectamente implementándose cada una de las figuras con su aportación personal. Ricard, dedicado a la parte de comunicación y prensa; Enric, a la de programación y Sergi, para el diseño. Tres líneas de trabajo muy diferentes pero necesariamente complementarias.

Como indica Enric, fue indispensable el contar con conocimientos propios organizativos. Conocían cómo se llevaba un espectáculo tanto detrás como delante

del escenario; la parte de producción, de público y de artista era necesaria para conocer todos los ámbitos desde los que se lleva a cabo un evento de esta envergadura. Ricard venía de la rama de la comunicación, y conectaron cuando les explicó el proyecto que tenían entre manos.

El festival ha supuesto un impulso importante para la ciudad de Barcelona, que después de haber celebrado los Juegos Olímpicos deseaba continuar con el mismo progreso iniciado los años anteriores a los Juegos.

Hay que resaltar que un alto porcentaje de asistentes son extranjeros, que aprovechan las fechas del festival para conocer la ciudad o pasar unos días de turismo. De esta forma se observa, como la ocupación hotelera ese fin de semana en Barcelona supera más del 85%⁵² en los últimos años, además el añadido de la playa lo convierte junto con el festival en un destino preferente para muchos turistas. El impacto económico que supone el festival a la ciudad es de más de 55 millones de euros⁵³ anualmente; solo hay un evento que lo supera en Barcelona, el *Mobile World Congress*.

Cómo se vio en el desarrollo del marco teórico, es importante para este tipo de eventos el apoyo desde la administración pública como propulsores del turismo dentro de las zonas donde se llevan a cabo.

También destaca que durante esa semana, Barcelona se convierte en la capital mundial de la música electrónica, donde cientos de promotores viajan y organizan fiestas paralelas a la programación de Sónar como por ejemplo el festival *Ir BCN* que

⁵² Según datos del *Gremi d'Hotels*.

⁵³ Datos de Deloitte.

se celebra en el Monasterio de *Poble Espanyol* o las fiestas *Fact BCN* o el *Piknic Electrónico*, lo que denominan como el *Off Sónar*. Todo esto convierte a la ciudad en un destino muy apetecible para los amantes de este estilo musical. Además, otros proyectos e ideas culturales surgen de diversos espacios con la intención de sucumbir al gran número de visitantes que recibe la ciudad durante los días de su celebración.

El Festival Sónar siempre se ha caracterizado por sus dos espacios, Sónar Día y Sónar Noche. En el caso de Sónar de Día se celebró desde su primera edición hasta la edición del año 2012 en las instalaciones de CCCB (Centro Contemporáneo de Cultura de Barcelona), más tarde se incorporó también en MACBA (Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona) y sus alrededores como la *Capella dels Àngels*, *Plaça dels Àngels* y otros lugares del centro de Barcelona. A partir de la edición del 2013 el Sónar de Día se trasladó a las instalaciones de la Fira de Barcelona en Montjuic, respondiendo a las necesidades de aforo surgidas y con la intención de mantener las características principales que definían a Sónar Día, centralidad y festival urbano.

Como indica E. Palau (entrevista personal 1, 3 de junio de 2014)⁵⁴ hubo ciertas actividades que cerraron un círculo entre Ferran Mascarell, representante de SGAE en Cataluña, y Josep Ramoneda, director del CCCB, en esos momentos en fase de construcción. Parecía que las piezas encajaban perfectamente, ya que Sónar ensambló en un primer momento para SGAE y también al CCCB con el tipo de programación que Josep Ramoneda quería tener en el CCCB. De esta forma surgió la colaboración entre ambas instituciones y que han estado ligadas durante casi las veinte ediciones que van a ser objeto de estudio en esta investigación.

⁵⁴ Todas las entrevistas están numeradas según el cuadro visto con anterioridad. De esta forma se citarán todas las entrevistas de profundidad adjuntas en los anexos del trabajo: número de entrevista y fecha de realización de la misma.

El hecho de que el festival se califique como urbano propició al barrio de El Raval de un entorno inigualable, donde se mezclaban los vecinos del barrio, con los turistas y los asistentes del festival. Poco a poco empezaron a abrirse tiendas de discos, de ropa y otros que cubrían las necesidades comerciales del público. Un entorno de barrio donde los turistas que también se ha convertido en atracción turística por la posibilidad que se da a los visitantes de vivir la esencia del centro barcelonés.

En el caso de Sónar de Noche, han sido varias las localizaciones en las que se ha celebrado a lo largo de los años que forman parte de este estudio. En un primer momento se llevó a cabo en la *Sala Apolo*; a partir de 1997 y hasta la edición del año 2000 en un pabellón situado en la Mar Bella y desde la edición del 2001 hasta la actualidad en el recinto de *Fira de Gran Vía* situado en l'Hospitalet con unos amplios espacios que dan cabida a diferentes escenarios.

Todos los cambios de espacios han surgido como respuesta a la demanda de público que, año tras año, iba incrementándose enormemente. De esta manera, los espacios seleccionados han sido cada vez mayores como una variedad y amplia distribución donde recoger la diversa programación, cada vez más multidisciplinar.

El Festival Sónar, como se ha indicado anteriormente, nació como respuesta a una necesidad de programar algo distinto a nivel nacional aunque con proyección internacional. Como afirma E. Palau (entrevista personal 1, 3 de junio de 2014), durante la creación del festival existían tres tipos de sectores:

- Un sector culto relacionado con la música electroacústica, que tenía y tiene un fuerte reducto en Barcelona con el estudio de sonido *Studio Phonos*.

- Un círculo interesante de música experimental e industrial con grupos como *Esplendor Geométrico* o con artistas en Barcelona como Víctor Nubla y muy conectada a nivel internacional con las corrientes europeas y americanas.
- Una corriente de música electrónica de baile que se encontraba en un momento incipiente con el nacimiento del *acid-house*, con la música de club, como se entendió mucho más tarde y con la eclosión de la figura del DJ.

Ésta era la situación musical en la década de los noventa en España y en particular en Cataluña. El Festival Sónar quería ser un poco “*la casa de todos*”; lo interesante no consistía en resaltar un movimiento más que otro, sino juntar, dialogar, reunir todos los movimientos, públicos, artistas y la industria que se situaba detrás de ellos.

Así, el festival Sonar nació con la intención de ser un importante punto de encuentro entre el público y los profesionales de la música electrónica, tanto para los artistas con su relación con agencias, distribuidoras y promotores, como para el público que quería conocer las nuevas tendencias en este ámbito, fuera de la música convencional y todo lo que tiene relacionado con ella.

El Sónar iba más allá y ofrecía conciertos, multimedia, arte contemporáneo, diseño y conferencias en torno a la música electrónica. El festival quería ser totalmente independiente y anunció sus ambiciones desde la primera edición: convertirse en el encuentro anual del techno. [...] El Sónar convenció a las instituciones españolas de que el techno era una parte esencial del arte contemporáneo, algo que habría sido impensable en Francia e Inglaterra. (Garnier, 2006, p.203)

Otra aspecto a destacar de la organización del festival, es que edición tras edición, ha ido aumentando su programación, incluyendo actividades más allá del ámbito musical, como multimedia, arte, creatividad, entre otras, convirtiéndose en un festival multidisciplinar cuya cita es obligatoria para un amplio sector a nivel internacional.

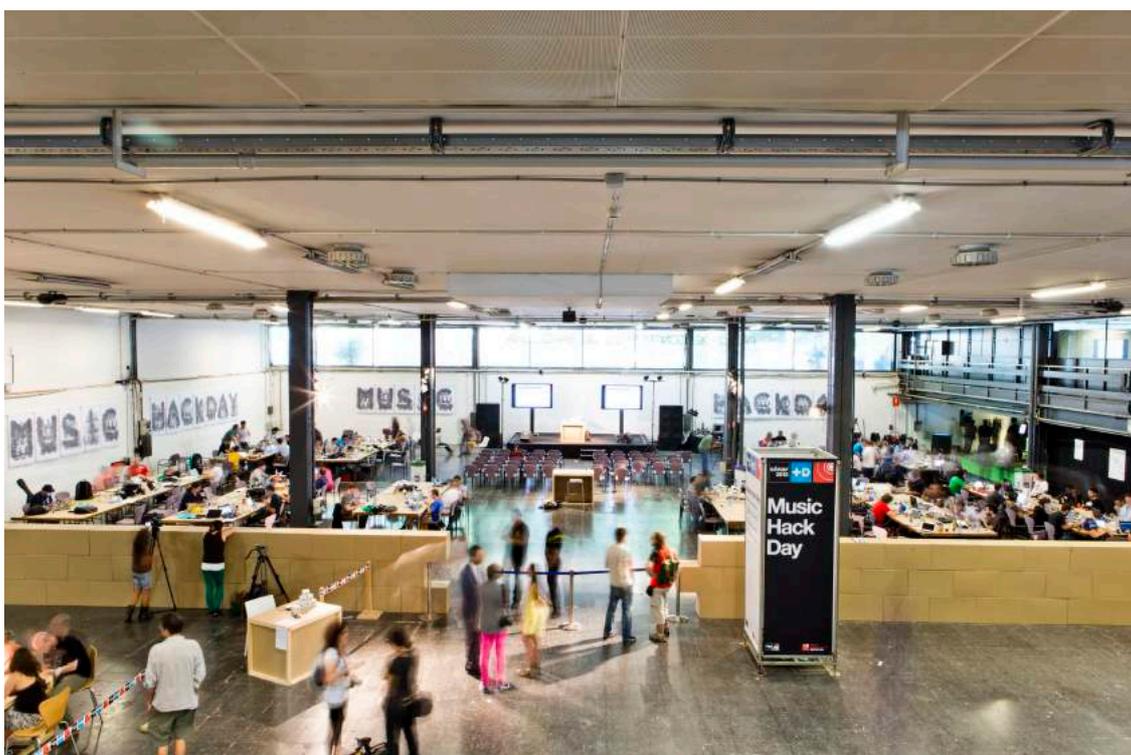


Figura 52: Zona Music Hack Day, actividades paralelas

Fuente: Página web del festival (www.sonar.es)

De ahí que *Advanced Music*, S.L. naciera y se fuera posicionando poco a poco como un evento único. De una empresa de cuatro personas fue creciendo hasta casi la veintena que tiene actualmente durante todo el año. Esta plantilla aumenta según se van acercando las fechas del festival, que se ve crecida no solo en sus oficinas, sino también en la multitud de proveedores que trabajan con ellos.

Gran parte de este éxito se vio influenciado por su proyección internacional, esa búsqueda de líderes de opinión que surgió a partir de *Scanner Fm*⁵⁵ y *Wire*⁵⁶ que dieron una respuesta muy importante al festival y ayudaron a difundir el evento desde el primer momento.



Figura 53: SonarRadio, retransmisión del festival a través de la emisora Scanner FM

Fuente: Página web del festival (www.sonar.es)

⁵⁵ Emisora de radio digital situada en Barcelona especializada en música independiente.

⁵⁶ Medio especializado en Inglaterra.

6.2. Selección de ediciones del Festival Sónar

Para poder llevar a cabo una adecuada investigación acerca del Festival Sónar se considera importante el hacer un pequeño análisis con los datos más relevantes de lo que ha supuesto cada una de las ediciones del festival. Es importante aclarar que de las primeras ediciones se dispone de una menor información que de las últimas, como consecuencia de la aparición de la página web de la organización y una mayor accesibilidad a los datos sobre este festival.

Se presenta de manera visual un resumen descriptivo de las primeras 20 ediciones del festival, con los principales datos de cada uno de ellos.

EDICIÓN I

Fechas:

2, 3 y 4 de junio de 1994

Asistentes:

5.949 personas y más de 40 medios acreditados



Espacios:

CCCB para el Sónar de Día y sala Apolo para el Sónar Noche

Programación:

Holger Czukay, Mixmaster Morris, Laurent Garnier, Sven Väth, Atom Heart, Trans Global Underground, Vapour Space, Contemporary Art Ensemble, Etant Données, entre otros

Figura 54: Detalle de Edición I del Festival Sónar

Fuente: Elaboración propia.

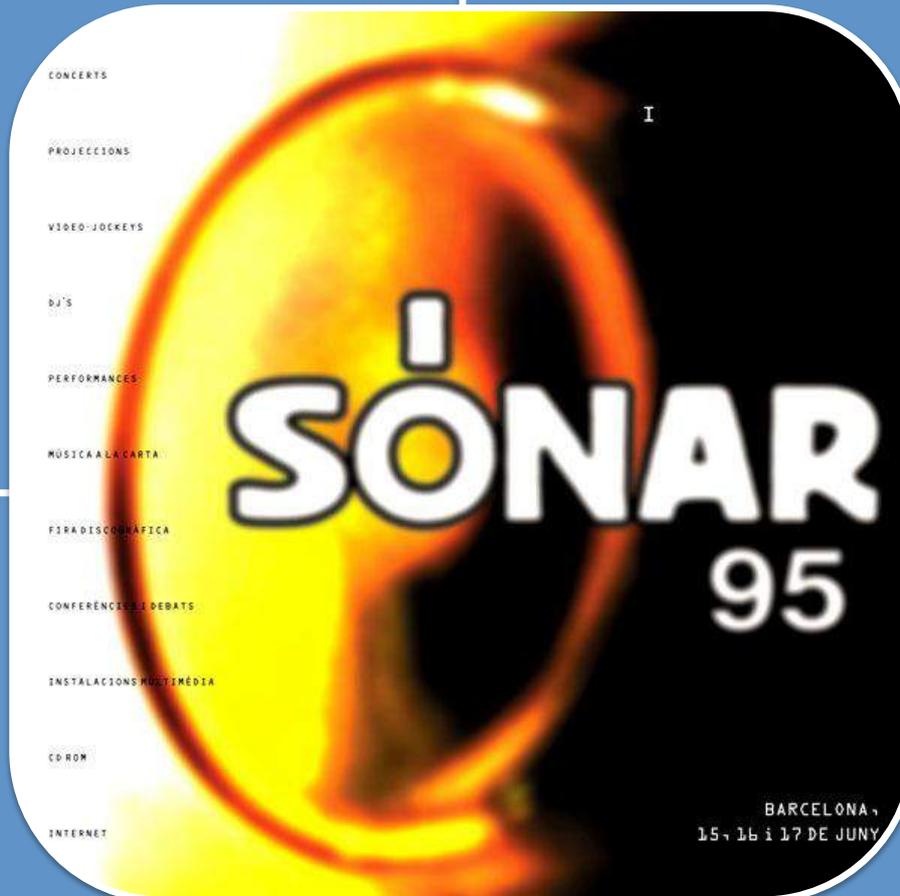
EDICIÓN II

Fechas:

15, 16 y 17 de junio de 1995

Asistentes:

12.237 personas



Espacios:

CCCB para el Sónar de día y varios espacios
Poble Espanyol para el Sónar de noche

Programación:

Scanner, Orbital, Scorn, Dread Zone, Psychick
 Warriors Ov Gaia, Fangoria, John Acquaviva,
 Kenny Larkin, John Tye, Biosphere, José Padilla,
 Atau Tanaka + Les Virtualistes, Derek Jarman,
 entre otros. En las actividades paralelas
 estaban: SónarCinema, Sónar a la Carta,
 SónarMàtica

Figura 55: Detalle de Edición II del Festival Sónar

Fuente: Elaboración propia.

EDICIÓN III

Fechas:

13, 14 y 15 de junio

Asistentes:

18.112 personas; 72 medios nacionales y 15 internacionales acreditados



Espacios:

CCCB para el Sónar de día y varios espacios *Poble Espanyol* para el Sónar de noche; ampliación del espacio diurno para la zona *chill out* y en el espacio nocturno se añadió el escenario Sonar Pub

Programación:

Spring Heel Jack, Josh Wink, Autechre, Richie Hawtin, Bandulu, Ken Ishii, Slam, Designers Republic, Jeff Mills, DJ Food, Hector Zazou, Jimi Tenor, Dumb Type, Paul Sermon, Thomas Bayrle, Erkki Huhtamo, entre otros; empieza a tener relevancia la programación no musical, Sonar Cinema, y la feria discográfica y profesional

Figura 56: Detalle de Edición III de Festival Sónar

Fuente: Elaboración propia.

EDICIÓN IV

Fechas:

12, 13 y 14 de junio de 1997

Asistentes:

28.712 personas

Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (CCCB) Montolíve, 5, 08001 Barcelona

Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA) Plaça dels Àngels, s/n, 08001 Barcelona

Fundació Patrocinadora de la Mar Bella: Fostorg Maritón, s/n, 08003 Barcelona

Daft Punk. Dave Clarke. Aux 88. Roger Sanchez. Fila Brazillia. Andrew Weatherall. Coldcut + Hex. Dr Rockit. Vanguard. Squarepusher. Carl Craig. Teen Marcianas. John Acquaviva. Jeff Mills. Laurent Garnier. Richie Hawtin...

SÓNAR 97

4º FESTIVAL INTERNACIONAL DE MÚSICA AVANZADA Y ARTE MULTIMEDIA **Barcelona, 12, 13 y 14 de junio**

SÓNARCCCB Jordi Rullonca Julia T y J. Iniesta CCCB	SÓNAR ON LINE Miguel Ángel López	SÓNAR MÀTICA Pau Riera CCCB	SÓNAR VILLAGE Pau Rullonca Jordi Tena CCCB y MACBA	SÓNAR CINE Pau Rullonca Jordi Tena CCCB y MACBA	CHILL-OUT SÓNAR Pau Rullonca Jordi Tena MACBA
Cherchez Protagonies Confessions Dissidentisme El Bull-O Españoles	IndiStar Sólar Home Aparit en temps real Vibes de temps real Telepresència Club Entertainment City	Introduccions, Mercoledì Ministry to Love Vibes de temps real Dissidentisme, Telepresència CD Ram i la Carta Españoles, G-Force Club Internet Comunicació	Entertainment & Biz Feria Discogràfica Feria Tecnològica	Club Concerts DJ SÓNAR CLUB DJ	Concerts & Biz

www.sonar.es

Espacios:

CCCB y MACBA para el Sónar de Día donde nació en esta edición el Sónar Village y pabellón de la Mar Bella para el Sónar de Noche

Programación:

Roger Sánchez, Daft Punk, Herbert, Coldcut + Hex, Fila Brazillia, Kruder & Dorfmeister, Dave Clarke, Jeff Mills, Laurent Garnier, Fennesz, Sensorband, Dr. Rockit, Merzbow, Buckfunk 3000, The Private Lightning Six, Patrick Pulsinger, Si Begg, Clarke Warner, Matthew Hawtin, entre otros. SónarCinema y SónarMàtica continuaba creciendo con actividades como exposiciones gráficas, demostraciones tecnológicas, conciertos vía internet e incluso chats con los artistas para aquellos que disponían ya de conexión ADSL. La feria discográfica y tecnológica ya no cabía en el Hall y se mudó a una planta superior del CCCB

Figura 57: Detalle de IV Edición de Festival Sónar

Fuente: Elaboración propia.

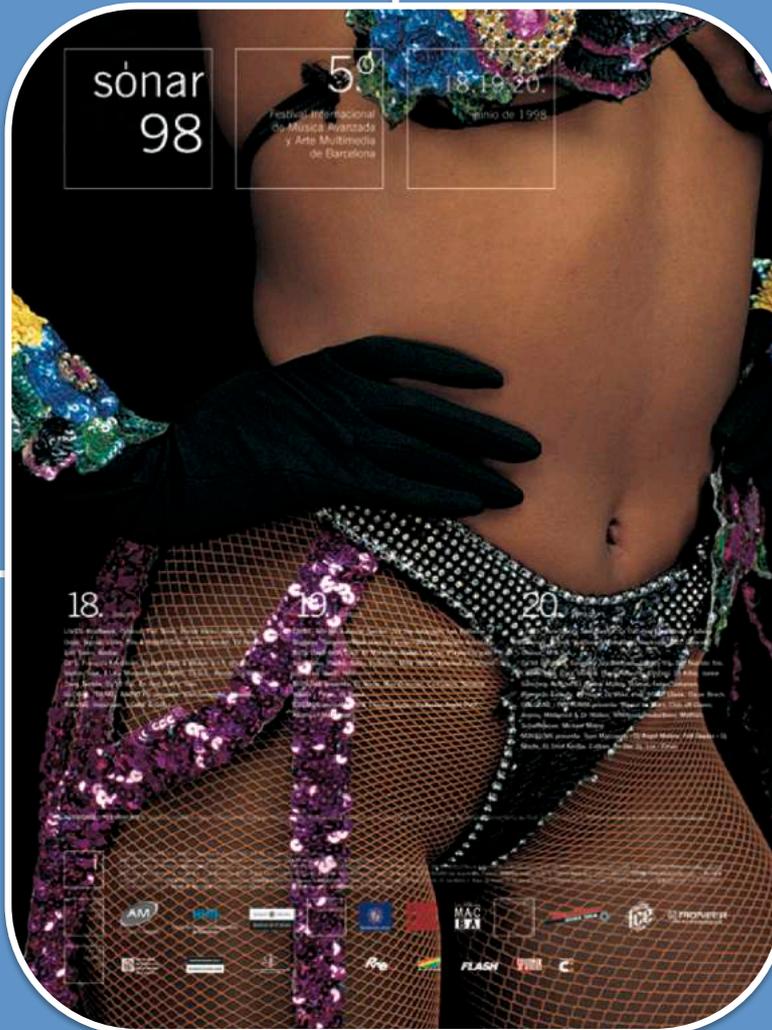
EDICIÓN V

Fechas:

12, 13 y 14 de junio de 1998

Asistentes:

38.575 personas



Espacios:

CCCB y MACBA para el Sónar de Día y pabellón de la Mar Bella para el Sónar de Noche

Programación:

Kraftwerk, Aux 88, Jimi Tenor's Tenorlandia, Les Rythmes Digitales, Pan Sonic, Deep Dish, François Kevorkian, DJ Hell, Jeff Mills, DJ Vadim, Jay Jay Johanson, Mouse on Mars, Ralph Lawson, Michael Mayer, Hippaly, entre otros

Figura 58: Detalle de Edición V de Festival Sónar

Fuente: Elaboración propia.

EDICIÓN VI

Fechas:

17, 18 y 19 de junio de 1999

Asistentes:

42.620 personas



Espacios:

CCCB y MACBA para el Sónar de Día y pabellón de la Mar Bella para el Sónar de Noche

Patrocinadores:

Levi's

Programación:

Orbital, Richie Hawtin aka Plastikman, Roger Sánchez, DJ Spooky, Joe Clausell, Speedy J, Grooverider, Rainer Trüby, Suicide, Super Collider, Atari Teenage Riot, Kruder & Dorfmeister, Pole, Kreidler, Tarwater, Ryoji Ikeda, Scratch Perverts, Tikiman, Daniel Miller plays Mute, Fennex/O'Rourke/Rehberg, David Toop, entre otros

Figura 59: Detalle de Edición VI de Festival Sónar

Fuente: Elaboración propia.

EDICIÓN VIII

Fechas:

17, 18 y 19 de junio de 2001

Asistentes:

82.251 personas



Espacios:

CCCB y MACBA para el Sónar de Día y el Sónar de Noche cambia al gran recinto de la Fira Gran Via, en l'Hospitalet de Llobregat, tocando con la Zona Franca de Barcelona

Patrocinadores:

Schweppes, Levís, Watch, Estrella Damm

Cartel:

Es una familia típica y de clase alta, la seleccionada para dar imagen a Sónar 2001. Pero hay un detalle en todas sus fotos que destaca: se han orinado encima. Ha resultado ser una de las imágenes más provocadoras hasta entonces del festival

Programación:

Masters At Work, Frankie Knuckles, Leila, Sonic Youth, Aphex Twin, Plaid, Andrew Weatherall & Radioactive Man, Amon Tobin, Darren Emerson, Phuture 303, Vladislav Delay, Louie Austen, Andy Votel, Jazzanova, Isolée, Luomo, Kahn + Julee Cruise, Kid 606, Jim O'Rourke plays Moikai, Steve Shelley plays Smells like Records, John Peel plays The Peel Sessions, Umek, Marciano (banda), entre otros. El Sónar Noche ve con la ampliación de espacio una gran posibilidad para más escenarios y producciones más grandes en: SonarLab, SonarPub, SonarCar y SonarPar. En el Sónar de Día también se produjo una importante consolidación de su programación, no sólo musical sino también otras actividades dentro de SonarMàtica, SonarPro, SonarCinema o las instalaciones de Sonarama

Figura 61: Detalle de Edición VIII de Festival Sónar

Fuente: Elaboración propia.

EDICIÓN IX

Fechas:

13, 14 y 15 de junio de 2002

Asistentes:

91.014 personas



13.14.15 Junio

9º Festival Internacional de Música Avanzada y Arte Multimedia de Barcelona
pet shop boys, yo la tengo, arto lindsay, dj krush, jeff mills, carl cox, richie hawtin, roger sánchez, john digweed, christian marclay, lamb, the cinematic orchestra, alison goldfrapp, luomo, sideral, pan sonic + peaches, the congosound, oscar mulero, dntel, layo & bushwacka!, anti-pop consortium, lali puna, sólo los solo...



Espacios:

CCCB y MACBA para el Sónar de Día y el Sónar de Noche en la Fira Gran Via, en l'Hospitalet de Llobregat

Patrocinadores:

Sony, Ya.com, Schweppes; Killer Loop, Motorola y Levi's

Cartel:

fue Maradona el protagonista en diferentes actividades: leyendo el catálogo de Sónar, Maradona dando unos toques al balón, etc.

Otros países:

su primera inclusión internacional en Londres, Lisboa, Neuchatel, Hamburgo, Tokio

Programación:

Pet Shop Boys, Slam, Arthur Baker, Vitàlic, Ellen Allien, Arto Lindsay, DJ Krush, Radio Boy, Kid606, Tuxedomoon, The Cinematic Orchestra, AGF, Christian Marclay, Isan, Lali Puna, Donna Regina, François K., Pan Sonic + Peaches, Kit Clayton, John Tejada, Soul Center, Tiga, Yo La Tengo, Alison Goldfrapp, Dntel, Layo & Bushwacka!, Sólo los Solo, Mr. Len, Anti-pop Consortium, Mr.Scruff, entre otros

Figura 62: Detalle de Edición IX de Festival Sónar

Fuente: Elaboración propia.

EDICIÓN X

Fechas:

12, 13 y 14 de junio de 2003

Asistentes:

89.094 personas



björk, underworld, matthew herbert big band, oxide & neutrino, the soft pink truth, schneider tm, laurent garnier, gilles peterson, trevor jackson (playgroup), david grubbs, richie hawtin, carl cox, dj krush, aphex twin, dj hell, angel molina, mucho muchacho, prefuse73, jaga jazzist, bugge wesseltoft, akufen, sideral, jamie lidell, pole, pulseprogramming, tujiko noriko...

sonar

12.13.14 Junio. 10º Festival Internacional de Música Avanzada y Arte Multimedia de Barcelona www.sonar.es



Espacios:

CCCB y MACBA para el Sónar de Día y el Sónar de Noche en la Fira Gran Via, en l'Hospitalet de Llobregat

Patrocinadores:

San Miguel, Telefónica, Sony, Levi's, Pink Fish, Play Station 2

Cartel:

el equipo del festival fue el protagonista de la imagen pero con los ojos cortados

Otros países:

Londres, Hamburgo, Roma

Programación:

Björk, Matthew Herbert, Underworld, Mark Bell, Oxide & Neutrino, Aphex Twin, Ladytron, Colder, LCD Soundsystem, Ángel Molina, Gilles Peterson, Metro Area, The Soft Pink Truth, T. Raumschmiere, Laurent Garnier, Pole feat. Fat Jon, Sketch Show, Jaga Jazzist, Sole, Sage Francis, Bugge Wesseltoft, Prefuse 73, DJ2D2, Francisco López, The Puppetmastaz, Tujiko Noriko, Jamie Lidell, Patrick Pulsinger, Akufen, entre otros

Figura 63: Detalle de Edición X de Festival Sónar

Fuente: Elaboración propia.

EDICIÓN XI

Fechas:

17, 18 y 19 de junio de 2004

Asistentes:

84.729 personas



Espacios:

CCCB y MACBA para el Sónar de Día y el Sónar de Noche en la Fira Gran Via, en l'Hospitalet de Llobregat

Patrocinadores:

San Miguel, Schweppes, Levi's, Fossil, Motorola, Art

Cartel:

edición dedicada a los coches y el *tunning*

Otros países:

Londres, Hamburgo, Tokio, Sao Paulo, Lyon, Guadalajara

Programación:

OCB + Ryuichi Sakamoto, Pan Sonic and Fennesz, Massive Attack, Human Audio Sponge, Guru of Gang Starr, Buck 65, Beans, Roots Manuva, Madlib, Richie Hawtin vs. Ricardo Villalobos, Kid Koala, Matthew Dear, DJ2D2, Prefuse 73, DJ Marlboro, Matthew Herbert, 2 Many DJs, DJ Hell, Tiga, Nobody, François K, La Excepción, Boom Bip, Prince Po, Dani Siciliano, Four Tet, To Rococó Rot, Maja Ratkje, Alva Noto, entre otros

Figura 64: Detalle de Edición XI de Festival Sónar

Fuente: Elaboración propia.

EDICIÓN XII

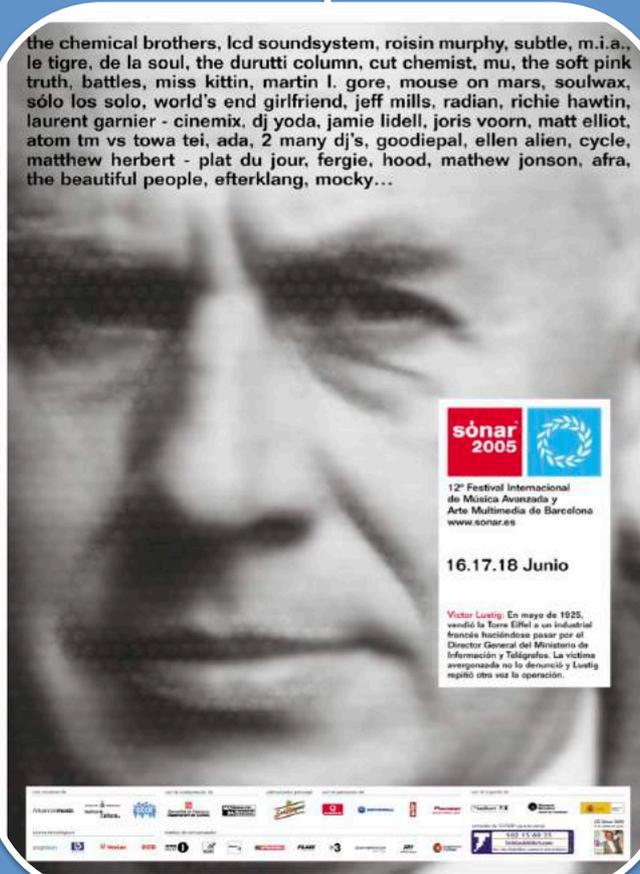
Fechas:

16, 17 y 18 de junio de 2005

Asistentes:

89.349 personas

the chemical brothers, lcd soundsystem, roisin murphy, subtle, m.i.a., le tigre, de la soul, the durutti column, cut chemist, mu, the soft pink truth, battles, miss kittin, martin l. gore, mouse on mars, soulwax, sólo los solo, world's end girlfriend, jeff mills, radian, richie hawtin, laurent garnier - cinemix, dj yoda, jamie lidell, joris voorn, matt elliot, atom tm vs towa tei, ada, 2 many dj's, goodiepal, ellen alien, cycle, matthew herbert - plat du jour, fergie, hood, matthew jonson, afra, the beautiful people, efterklang, mocky...



Espacios:

CCCB y MACBA para el Sónar de Día y el Sónar de Noche en la Fira Gran Via, en l'Hospitalet de Llobregat

Patrocinadores:

San Miguel, Vodafone, Motorola, Levi's y Pionner

Cartel:

edición dedicada a los timadores: el Dioni, Jessie Gómez (falsa corredora de maratones), entre otros

Otros países:

Hamburgo

Programación:

The Chemical Brothers, Cut Chemist, De La Soul, M.I.A., Martin L. Gore, LCD Soundsystem, Le Tigre, Róisín Murphy, Diplo, DJ/Rupture, DJ Yoda, 2 Many DJ's, 2020 Soundsystem, Ada, Battles, Booka Shade, Matthew Herbert "Plat du Jour", Hot Chip, Jamie Lidell, Khonnor, Luke Vibert, Mathew Jonson, Miss Kittin, Mouse On Mars, Mu, Radián, Richie Hawtin, The Soft Pink Truth, Sólo Los Solo, SoulWax, Subtle, The Durutti Column, To Rocó Rot, Towatei, Who Made Who, entre otros

Figura 65: Detalle de Edición XII de Festival Sónar

Fuente: Elaboración propia.

EDICIÓN XIII

Fechas:

15, 16 y 17 de junio de 2006

Asistentes:

82.000 personas



15.16.17 Junio

goldfrapp, chic feat. nile rodgers, liars, insen: alva noto + ryuichi sakamoto, linton kwesi johnson & dennis bovell dub band, isolée, dj shadow presents the hyphy movement, digable planets, diplo vs. a-trak, dj krush, sasha, fat freddy's drop, tiga, nightmares on wax, pate philly & perquisite, miss kittin, richie hawtin vs. ricardo villalobos, kenny dope, jeff mills, ryoji ikeda, rahzel & dj je-one, dave clarke, hot chip, laurent garnier & bugge wesseltoft feat. philippe nadaud, herbert, 12twelve, infadels, gilles peterson & mc earl zinger, the mia, one self, afro & incredible beatbox band, disco d, audion, schneider tm, camille, eliot lipp...



Espacios:

CCCB y MACBA para el Sónar de Día y el Sónar de Noche en la Fira Gran Via, en l'Hospitalet de Llobregat

Patrocinadores:

San Miguel, Vodafone, Motorola, Levi's y Pioneer

Cartel:

edición dedicada a la naturaleza muerta de diferentes índole

Otros países:

Hamburgo, Tokio y Seúl

Programación:

Chic feat. Nile Rodgers, Scissors Sisters (unannounced special appearance), Goldfrapp, Insen: Alva Noto + Ryuichi Sakamoto, Linton Kwesi Johnson & Dennis Bovell Dub Band, Liars, Ryoji Ikeda, Herbert, Isolée, Laurent Garnier & Bugge Wesseltoft feat. Philippe Nadaud, Nightmares On Wax, Digable Planets, Señor Coconut & His Orchestra feat. Argenis Brito, Dave Clarke, Fat Freddy's Drop, Modeselektor, Kenny Dope, DJ Krush, Diplo vs. A-Trak, Gilles Peterson & Earl Zinger, One Self, Ricardo Villalobos, Shit And Shine, entre otros

Figura 66: Detalle de Edición XIII de Festival Sónar

Fuente: Elaboración propia.

EDICIÓN XIV

Fechas:

14, 15 y 16 de junio de 2007

Asistentes:

83.300 personas



Espacios:

CCCB y MACBA para el Sónar de Día y el Sónar de Noche en la Fira Gran Via, en l'Hospitalet de Llobregat

Patrocinadores:

Budweiser

Cartel:

la famosa cara sonriente asociada a la época del acid house de finales de los 80, un smile, se cuela en todas las imágenes

Otros países:

Frankfurt

Programación:

Beastie Boys, Cornelius, Devo, Mogwai, Fangoria, Dizzee Rascal, Clark, DJ Nu-Mark, Justice, Skream, Haswell & Hecker, Jeff Mills, Narod Niki, Junior Boys, Calle 13, Sunn O))), Âme, Nicole Willis & The Soul Investigators, Uffie feat. Feadz, Dave Clarke, Kode 9 & The Spaceape, Digitalism, Mala Rodríguez, Matthew Dear's Big Hands, Simian Mobile Disco, James Holden, Mira Calix, Miss Kittin, Mary Anne Hobbs, Oris Jay, Radio Slave, Dixon, Rahzel & DJ Js-One, Wolf Eyes, Various Production, Fiblanda, Damian Schwartz vs. Tadeo, Night Of The Brain, entre otros

Figura 67: Detalle de Edición XIV de Festival Sónar

Fuente: Elaboración propia.

EDICIÓN XV

Fechas:

19, 20 y 21 de junio de 2008

Asistentes:

75.800 personas



yazoo, justice, goldfrapp, camille, m.i.a., róisín murphy, madness, soulwax, leila, diplo, yelle, x-102 discovers the rings of saturn, neon neon, dubfire, hercules and love affair, boys noize, bc & jc feat. darren emerson, matmos, antipop consortium, flying lotus, richie hawtín, dj mehdi vs a-trak feat. kid sister, frankie knuckles, spank rock, ricardo villalobos, miss kittin, buraka som sistema, erol alkan, pan sonic, yo majesty, the field, magda, basquiat strings, el guincho, kalabrese pres. the rumpelorchestra, ewan pearson, the pinker tones...



Espacios:

CCCB y MACBA para el Sónar de Día y el Sónar de Noche en la Fira Gran Via, en l'Hospitalet de Llobregat

Patrocinadores:

Budweiser

Cartel:

se presenta en forma de video con el protagonismo de la Pajarraca: una mujer que concursa en Eurovisión

Programación:

Yazoo, Justice, Goldfrapp, Camille, Róisín Murphy, X-102 discovers The Rings of Saturn, Hercules & Love Affair, Diplo, Boys Noize, Soulwax, Richie Hawtín, Bc & Jc feat. Darren Emerson, Ricardo Villalobos, Oscar Mulero, 2 Many Djs, Dubfire, Buraka Som sistema, Clark, Yelle, Neon Neon, Flying Lotus, DJ Mehdi vs. A-Trak, Miss Kittin, Ewan Pearson, DJ Soak, The Field, El Guincho, Antipop Consortium, SebastiAn, Busy P., Krazy Baldhead, Frankie Knuckles, Magda, Troy Pierce, Heartthrob, Gaiser, Marc Houle, Theo Parrish, Pantha Du Prince, Spank Rock, Chloé, The Pinker Tones, Rob Da Bank, Basquiat Strings, Asstrio, Mary Anne Hobbs, Shackleton, Mala, Jimpster, Milton Jackson, Ben Watt, The Duloks, Little Dragon, Cabo San Roque, Tender Forever, Northern State, Kalabrese Pres. The Rumpelorchestra, Árbol, Daedelus, The Long Lost, Pilooski, entre otros

Figura 68: Detalle de Edición XV de Festival Sónar

Fuente: Elaboración propia.

EDICIÓN XVI

Fechas:

18, 19 y 20 de junio de 2009

Asistentes:

74.481 personas



orbital, grace jones, animal collective, fever ray, crystal castles, late of the pier, carl craig, crookers, moderat, jeff mills, deadmau5, buraka som sistema, richie hawtin, erol alkan presents disco 3000, micachu & the shapes, james murphy & pat mahoney (lcd soundsystem special disco set), sebastiAn, luomo, mugava, little boots, konono nº 1, micose, ebony bones, la roux, mary anne hobbes, heartbreak, and, byetone, alva noto, atom tm, joker, dian le sac vs scroobious pip, rola dia bank, marcel dettmann, shed, bomb squad, beardyman, brodinski, don rimini, bnsakbot, bony o, bullfin, filastine, mike sluff, marty, michna, roland olbeter + tim exile + jon hopkins, lukid, joe crepúsculo, james pants, dsi, lars hornveth + bn216, mark jones, xxxchange, jamie woon, dorian concept, tarantula vs. o.o.g, institut fatima, the sight below, agoria, the gaslamp killer... www.sonar.cat



Espacios:

CCCB y MACBA para el Sónar de Día y el Sónar de Noche en la Fira Gran Via, en l'Hospitalet de Llobreg

Patrocinadores:

Budweiser

Cartel:

en esta edición la imagen toma forma de película con unas bailarinas que aluden a lo onírico

Otros países:

Washington y Nueva York

Programación:

Orbital, Grace Jones, Animal Collective, Fever Ray, Crystal Castles, Late Of The Pier, Carl Craig, Crookers, Moderat, Jeff Mills, Mulatu Astatké and The Heliocentrics, Deadmau5, SebastiAn, La Roux, Richie Hawtin, James Murphy & Pat Mahoney (LCD Soundsystem Special Disco Set), Luomo, Micachu & The Shapes, Dorian Concept, Erol Alkan presents Disco 3000, The Wizard, Buraka Som Sistema, Angel Molina, Little Boots, Agoria, Brodinski, Alva Noto, Konono Nº 1, Ebony Bones, Heartbreak, Anímic, Joker, Marcel Dettmann, Henry Saiz, Bomb Squad, Beardyman, Omar Souleyman, Francisco López, Byetone, Atom TM, Don Rimini, Ryoichi Kurokawa, Filastine, Marty, Shed, Culoe De Song, The Gaslamp Killer, Roland Olbeter + Tim Exile + Jon Hopkins, HD Substance, Joe Crepúsculo, James Pants, The Requesters, Lars Hornveth + Bcn216, Guillamino, Jamie Woon, Institut Fatima, entre otros

Figura 69: Detalle de Edición XVI de Festival Sónar

Fuente: Elaboración propia.

EDICIÓN XVII

Fechas:

17, 18 y 19 de junio de 2010

Asistentes:

84.000 personas



Espacios:

CCCB y MACBA para el Sónar de Día y el Sónar de Noche en la Fira Gran Via, en l'Hospitalet de Llobregat

Patrocinadores:

Estrella Damm

Cartel:

en esta edición la imagen toma forma de película: Finisterre, primera película dirigida por uno de los directores, Sergi Caballero

Otros países:

Chicago, Londres. Por primera vez se celebra simultáneamente en otra ciudad española, A Coruña

Programación:

2ManyDJs, Aeroplane, Air, American Men, Aufgang, BCN 216 + Tristan Perich, BCN216 + Cristian Vogel, Bflecha, Bomba Estéreo, Booka Shade, Bradien, Broadcast, Bruna, Buenavista, Caribou, Carte Blanche (DJ Mehdi & Riton), Caspa feat. Rod Azlan, Claude VonStroke, Cluster, Cora Novoa, David M, Delorean, Dizzee Rascal, Dixon, DJ Hell, dp-S, Eclair Fifi & John Computer, Elektro Guzzi, Emilio José, Flying Lotus, Fuck Buttons, Goldielocks, Hot Chip, Hudson Mohawke, Jimi Tenor & Kabu Kabu, John Talabot, Jónsi, Joy Orbison, King Midas Sound, Larytta, LCD Soundsystem, Lesley Flanigan, Machinedrum, Magda, Mary Anne Hobbs, Matthew Herbert's One Club, Mike Slott, Moodymann, Nacho Marco, Necro Deathmort, New Young Pony Club, Noaipre, Nosaj Thing Visual Show, Pete Tong, Phill Niblock + Carlos Casas, Plastikman, Pursuit Grooves, Robot Koch, Roska, Roxy Music, Round Table Knights, Sandwell District, Space Dimension Controller, Speech Debelle, The Blessings, The Chemical Brothers, The Pinker Tones, The Slew featuring Kid Koala, The Sugarhill Gang, Tim and Puma Mimi, Tristan Perich's Loud Objects, Uffie, Undo, Zigmat, Zomby, entre otros

Figura 70: Detalle de Edición XVII de Festival Sónar

Fuente: Elaboración propia.

EDICIÓN XVIII

Fechas:

16, 17 y 18 de junio de 2011

Asistentes:

88.000 personas



Espacios:

CCCB y MACBA para el Sónar de Día y el Sónar de Noche en la Fira Gran Via, en l'Hospitalet de Llobregat

Patrocinadores:

Estrella Damm, Alfa Romeo, Adidas, Ballantines, Nokia, Vaio, Etnia Barcelona

Cartel:

en esta edición la imagen toma el título de "Se vende". Una de las imágenes que más polémicas ha causado, debido a que el público creyó que el evento esta realmente en venta

Otros países:

Londres y Tokio

Programación:

Underworld, M.I.A., Aphex Twin, Magnetic Man, Die Antwoord, The Human League, Dizzee Rascal, Cut Copy, James Murphy, Janelle Monáe, Paul Kalkbrenner, Chris Cunningham, Boys Noize, How To Dress Well, Four Tet, Buraka Som Sistema, Katy B, oOoOO, Steve Aoki, Steve Reich: 'Music For 18 Musicians' and 'Sextet' performed by bcn216 + Synergy Vocals, Alva Noto & Ryuichi Sakamoto, Shackleton, Holy Other, Egyptrixx, James Holden, Nicolas Jaar, Global Communication, Cyclo, Trentemøller, A-Trak, Pearson Sound aka Ramadanman, Atmosphere, Annie Mac, Hype Williams, Little Dragon, Redlight feat. Ms. Dynamite & Dread MC, Toddla T, C156, Downliners Sect, Arandel, Clara Moto, Rone, L-Vis 1990 b2b Bok Bok, DELS, entre otros

Figura 71: Detalle de Edición XVIII

Fuente: Elaboración propia.

EDICIÓN XIX

Fechas:

14, 15 y 16 de junio de 2012

Asistentes:

98.000 personas



Espacios:

CCCB y MACBA para el Sónar de Día y el Sónar de Noche en la Fira Gran Via, en l'Hospitalet de Llobregat

Patrocinadores:

Estrella Damm, Adidas, Calvin Klein, Arnette, PaceMaker

Cartel:

en esta edición la imagen es protagonizada por tres enanos en una fábrica de Siberia. En ella se utilizan diferentes planos "La Distancia", segundo film de Caballero

Otros países:

Tokio, Sao Paulo, Chicago, Ciudad del Cabo, Toronto, Denver, Oakland, Boston, Montreal, Los Ángeles

Programación:

New Order, The Roots, Fatboy Slim, Hot Chip, Richie Hawtin, Amon Tobin - ISAM, Friendly Fires, Luciano, Lana Del Rey, James Blake DJ, Flying Lotus, Squarepusher, Nicolas Jaar, Die Antwoord, Azari & III, deadmau5, Laurent Garnier presents L.B.S., Metronomy, James Murphy, Peaking Lights, Modeselektor, Mouse On Mars, Simian Mobile Disco, Austra, Mary Anne Hobbs b2b Blawan, Kode9, Diamond Version + Atsuhiko Ito, Maya Jane Coles, Darkside, Totally Enormous Extinct Dinosaurs, John Talabot, Nina Kraviz, Julio Bashmore, Jacques Greene, Maria Minerva, Supersilent feat. John Paul Jones, Untold, Daedelus Archimedes Show, Trevor Jackson, Cooly G, DVA, Kutmah, Trust, The Suicide Of Western Culture, Ital, DJ Harvey, DJ Spinn & DJ Rashad, Nguzunguzu, Ricardo Donoso, Daniel Miller, entre otros

Figura 72: Detalle de Edición XIX de Festival Sónar

Fuente: Elaboración propia.

EDICIÓN XX

Fechas:

13, 14 y 15 de junio de 2013

Asistentes:

121.000 personas



Espacios:

Fira de Poble Espanyol para el Sónar de Día y el Sónar de Noche en la Fira Gran Via, en l'Hospitalet de Llobregat

Patrocinadores:

Estrella Damm, Adidas, Arnette, Bic, Yatekomo, Cuervo

Cartel:

En la imagen se observan unas *majorettes* con barba, quieren representar la festividad del aniversario del festival

Otros países:

Sao Paulo, Tokio, Reikiavik y Osaka

Programación:

Kraftwerk (3D show), Pet Shop Boys, Jurassic 5, Skrillex, Richie Hawtin, Paul Kalkbrenner, Two Door Cinema Club, 2ManyDJs, Major Lazer, Hot Natured, Laurent Garnier, Seth Troxler, Diplo, Nicolas Jaar, Liars, Lindstrøm & Todd Terje, TNGHT, Karl Hyde, AlunaGeorge, Sherwood & Pinch, Maya Janes Coles]], Chromatics, Metro Area, Maceo Plex, Jamie Lidell, Modeselektor dj set, C2C, Justice DJ set, Busy P (ed banger megamix), Breakbot, Gold Panda, Baauer, Matthew Herbert dj set, Mary Anne Hobbs, Derrick May, Darkstar, Raimo, Vatican Shadow, Delorean, Foreign Beggars, Mykki Blanco, Francesco Tristano: Piano 2.0, Dinos Chapman, Ólafur Arnalds Trio, Karenn, Eats Everything, Oneman, Objekt, Fatima Al Qadiri, Sound Pellegrino Thermal Team, Matthias Zimmermann, Krystal Klear, bRUNA, Nacho Marco, La Bien Querida, Bradien + Eduard Escoffet, Samaris, Gluteus Maximus, Fantastic Mr Fox, CHRISTEENE, Diamond Version, Le K, Anenon, UMA, Panoram, Mr. Beatnick, Ulf Eriksson, Baris K, BeGun, entre otros. En esta edición se crea SONAR+D, espacio dedicado a los profesionales de la industria como muestra e intercambio de impresiones

Figura 73: Detalle de Edición XX de Festival Sónar

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Las fases del Festival Sónar

Una vez expuestos los principales datos de cada una de las ediciones del festival, se plantea realizar un recorrido por los diferentes hitos históricos que han supuesto los cambios más relevantes en la organización del festival. Como se explicó anteriormente, esta evolución se ha centrado en la perspectiva que estudia los eventos desde el punto de vista de la organización, desde la opinión de profesionales del sector aunque en relación con los conceptos esbozados y manejados en el marco teórico.

Para poder abordar todos los objetivos relacionados con la organización de un evento cultural que se plantean en la presente investigación es necesario hacer un análisis del trabajo de campo seleccionado, desglosando las diferentes ediciones que se han seleccionado y señalando sus etapas organizativas y la evolución que éstas han sufrido a lo largo de veinte años.

Desde el comienzo de su organización, el Festival Sónar ha seguido las etapas básicas organizativas de cualquier evento: origen, pre-proyecto, gestión, planificación, programación, comunicación y evaluación. De esta manera, se va a detallar, a continuación todas estas fases que se han llevado a cabo en las veinte ediciones de estudio del festival y el desarrollo que éstas mismas han sufrido como consecuencia de la evolución vivida.

En este capítulo resultará indispensable la aportación recogida en las entrevistas de profundidad a los diferentes grupos de interés relacionados con el Festival Sónar. Por claridad expositiva, estas aportaciones se harán en forma de

síntesis a lo largo de las diferentes etapas relevantes de esta organización, es decir, sin reproducir literalmente las opiniones de las entrevistas (exceptuando aquellos casos que sea estrictamente necesario por el énfasis que el entrevistado haya ejecutado en la respuesta), y siempre sin interferir en el sentido que se desprenden de las mismas⁵⁷.

Asimismo, se irán introduciendo datos que desde la dirección del festival se han ido aportando a la doctoranda durante el desarrollo de la realización de la investigación, así como la revisión documental que se ha realizado a partir de toda la documentación facilitada por parte de los organizadores y directores.

Además, como ya se expuso en el capítulo tres de esta investigación, los eventos culturales tienen una serie de fases que hay que tener en cuenta para su organización. De esta manera se van a ir desarrollando cada una de ellas aplicadas al Festival Sónar.

⁵⁷ Las entrevistas completas se presentan en el anexo final.

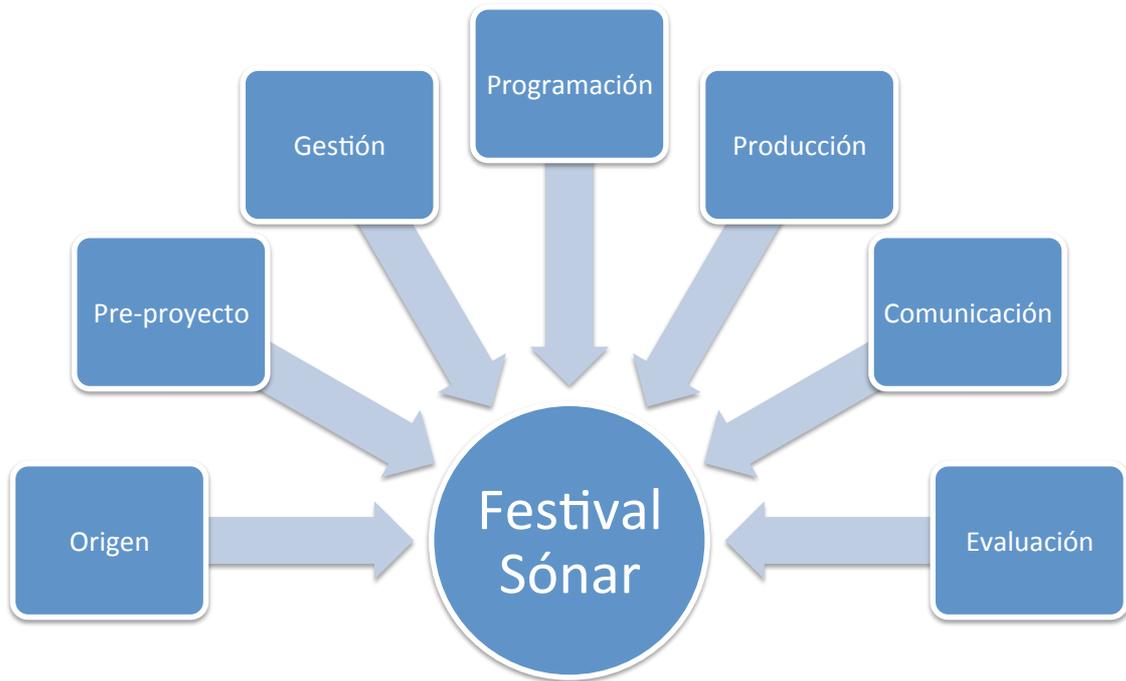


Figura 74: Fases del Festival Sónar

Fuente: Elaboración propia.

6.3.1. Origen: la eclosión

Como ya se ha expuesto con anterioridad, la génesis del Festival Sónar tuvo lugar en una de las etapas más importantes para el desarrollo de los eventos en España. Fue en el año 1992 cuando los tres directores, junto con otras personas relevantes en diferentes instituciones catalanas comenzaron a observar la necesidad de hacer un evento de envergadura relevante que se especializara en la música electrónica⁵⁸. En ese mismo momento fueron tres eventos los que se dieron cita en España: Juegos Olímpicos de Barcelona, Madrid Ciudad Europea de la Cultura y la Exposición Universal de Sevilla. Este entorno fue el idóneo para la creación de dicho

⁵⁸ Conocido como aquel estilo de música que utiliza, tanto como para su creación como para su interpretación, instrumentos y tecnología electrónica.

evento que nació dos años después con una importante respuesta tanto de público como de los medios de comunicación. En particular para el festival, las secuelas de los Juegos Olímpicos fueron fundamentales, una ciudad repleta de infraestructuras y con una mentalidad de creación en la ciudad de Barcelona que propulsaron la edificación en el centro de la ciudad de un museo de arte contemporáneo (MACBA) y un centro cultural (CCCB). Dicho centro cultural supondría uno de los espacios que vería nacer y desarrollar la parte diurna del festival.

Sin embargo, fue la Exposición Universal de Sevilla lo que realmente unió a los tres directores de Sónar, Enric y Sergi se encontraban realizando la producción musical del pabellón de España y allí conocieron a Teddy Bautista, expresidente de la SGAE, persona inquieta y con un importante conocimiento a nivel musical y tecnológico. Poco después conocieron a Ricard Robles en una entrevista, con inquietudes muy parecidas y así comenzó a fraguarse el Festival Sónar, impulsado por Enric Palau, Sergi Caballero y Ricard Robles.

El momento musical en el que se encontraban era muy importante, grupos como *Nirvana*⁵⁹, *Primal Scream*⁶⁰ o *Massive Attack*⁶¹ lanzaron discos que supusieron un gran empujón dentro de su carrera musical. Además en España, existían diferentes estilos que estaban despuntando en partes distintas de la península: en Madrid se escuchaba pop-rock, en Barcelona música negra funk y música de baile, experimental, electroacústica, entre otras, en Ibiza se daba lo que se denominó la “cultura de club”,

⁵⁹ Grupo *grunge* estadounidense que lideraba Kurt Cobain y que supuso un icono musical para un generación de jóvenes, denominada Generación X.

⁶⁰ Grupo de rock alternativo formado en Glasgow que vio su éxito en la década de los noventa tras el disco *Screamadelica*.

⁶¹ Banda formada en la ciudad portuaria de Bristol. Considerados los creadores del trip-hop, estilo que se clasifica dentro de la música electrónica pero que se fusiona con otros géneros como *rap*, *jazz*, *rock*, *soul* y *dub* jamaicano.

mientras que en Valencia un estilo musical etiquetado como “máquina” emergían de forma considerable.

Según medios de comunicación como El País (2013), lo denominaban de la siguiente manera: “La idea se gestó de 1992 a 1994, cuando toda la electrónica oscilaba sin término medio entre el ámbito académico y la furia hormonal de *raves*⁶²”. Quizás todas esas tendencias musicales que se estaban sucediendo en aquel momento necesitaban un nexo de unión que fue lo que el Festival Sónar pretendía hacer.

A raíz de estos acontecimientos, y sobre todo, la gran vinculación de los tres directores dentro del entorno de la electrónica (Ricard Robles era periodista de medios como *Ajoblanco* o *Rock de Lux* y Enric Palau y Sergi Caballero tenían un grupo dentro de la escena electrónica), les embarcaron en un estudio que estaba realizando la SGAE sobre cómo conducir toda esa eclosión cultural que estaba emergiendo. Y aquí surgió la idea de la creación de un festival urbano con proyección internacional que aglutinara todas las tendencias descritas que se estaban viviendo. Un evento en el que se recogiera una parte más experimental y de difusión y otra más enfocada al hedonismo. Una figura fundamental para esto fue Ferran Mascarell, entonces delegado de la SGAE en Cataluña y ahora consejero de Cultura de la Generalitat, que en una entrevista en un medio de comunicación resaltaba:

Tenían una idea muy intuitiva. El mérito del Sónar fue adelantar la conexión entre la música y la mutación digital que se estaba produciendo. Entendieron antes que nadie que la música y la revolución digital estaban relacionadas. Una nueva cultura rompía

⁶² Conocidas fiestas que emergieron en la década de los ochenta que se caracterizaban por la música electrónica, espectáculos de luces y lugares exteriores que se extendían durante largas horas.

las reglas establecidas y hacía de la música una experiencia casi total. Fueron la configuración de la nueva modernidad urbana, la modernidad posolímpica. (El País Digital, 2013)

Manel López de CCCB afirma que el gran éxito de este festival proviene de la magnífica labor directiva, tres personas que se equilibran perfectamente y que están continuamente al tanto de todas las novedades. Uno desde el punto de vista de la programación, otro como comunicador y otro desde el diseño y la producción. Mario Corea añade también que es muy importante que ellos han sabido potenciar a la gente invitada y también la puesta en escena de todo lo que traían: artistas, instalaciones, exposiciones, entre otros.

Ferran Mascarell les abrió las puertas de aquel centro cultural que se había construido en El Raval de Barcelona, el CCCB. Josep Ramoneda, su director en aquel momento, se lo puso todo muy fácil y esto ayudó a que este proyecto se fraguara más fácilmente. Según M. Corea (entrevista personal 6, 28 de mayo de 2014), jefe de la unidad de producción expositiva de CCCB refleja como el Festival Sónar se amoldó perfectamente al centro, en primer lugar porque Sónar no era sólo un festival de música sino que se trataba de un punto de encuentro, de intercambio, de investigación, era muchas cosas que le convertían en algo más que un festival y CCCB era y fue el lugar idóneo. M. López (entrevista personal 7, 28 de mayo de 2014) indica que la figura de Ferran Mascarell fue muy importante para el nacimiento del festival. Él detectó la impresionante capacidad que tenían estos tres chicos juntos y cuáles eran sus sensibilidades. Como a pesar de la juventud de todos ellos en aquel momento, eran conocedores perfectamente de ese concepto e intuían que era un entorno por explotar. Asimismo, M. López (entrevista 7, 28 de mayo de 2014) afirma

también la importancia de Josep Ramoneda que desde el principio acogió este proyecto.



Figura 75: Presentación de XX Edición del Festival Sónar, donde aparecen los tres directores junto a Ferran Mascarell

Fuente: página web de El País (www.elpais.es), recopilado el 7 de junio de 2014.

Los tres directores eran conscientes del momento que vivían los eventos en España, una importante herramienta de comunicación que conectaba con el receptor a través de un interesante mensaje, las nuevas tendencias musicales y tecnológicas, convirtiéndose en un producto cultural de gran valor y que supondría una herramienta importante para el futuro de la sociedad. Junto con la importante manifestación de las nuevas tecnologías, supuso un gran paso para la organización, que hicieron emerger la idea de este evento cultural, convirtiendo a los directores en unos visionarios, ya que adelantaron lo que las nuevas tecnologías y la música electrónica iban a suponer

para la sociedad, incluso y como se verá a lo largo del trabajo de campo lo que supusieron para la propia organización.

El nacimiento del festival ha generado la apertura de un camino muy importante para la cultura, la música y las nuevas tecnologías. La participación de todos los agentes en su organización ha sido un aprendizaje en muchas tareas y la exploración de nuevas vías no tenidas en cuenta hasta entonces. T. Fernando (entrevista personal 9, 25 de mayo de 2014) afirma que las primeras ediciones del festival se convertían en algo emocionante y deslumbrante, ya que todo era nuevo para todos; mientras que las últimas son apasionantes ya que se tiene la certeza de participar en la organización de algo excepcional.

En palabras de G. Cartón (entrevista personal 8, 6 de junio de 2014), aún recuerda con nostalgia las primeras ediciones del festival a las que asistió. Resalta la magia del espacio de la Mar Bella⁶³ y sobre todo la seriedad que mantenía en todo momento la organización a la hora de realizar las diferentes funciones organizativas como la acreditación o la coordinación de las entrevistas con los artistas que él representaba. Uno de los puntos que se destaca del festival es que cada año intentan mejorar, invirtiendo más dinero y tiempo en mejorar las infraestructuras con la intención de que haya una mayor comodidad tanto para los profesionales como para el público asistente.

⁶³ Zona de playa creada en Barcelona durante la renovación urbanística que se llevó a cabo en el litoral para Barcelona 1992.



Figura 76: Imagen de la Edición del Festival Sónar en Mar Bella

Fuente: página web de El País (11 de junio de 2013).

El papel organizativo del festival siempre ha sido destacado por los diferentes agentes que forman parte del mismo. Se habla de un trabajo muy profesional, con un entorno profesional inigualable y con un amor por el proyecto que se está llevando a cabo. T. Fernando (entrevista personal 9, 25 de mayo de 2014) afirma que siente una auténtica admiración por la labor de los directores al frente del festival. En el caso de Y. Nicolás de MACBA (entrevista personal 4, 29 de mayo de 2014) añade que el Festival Sónar ha supuesto un evento muy relevante, no sólo para la ciudad de Barcelona, sino también como un importante referente internacional.

6.3.2. Pre-proyecto

El pre-proyecto del festival parte de la idea de la creación de un festival urbano con proyección internacional que aglutinara las diferentes tendencias artísticas de

música avanzada y *new media art*. Los propulsores del evento, como se ha visto en el apartado anterior, fueron Enric Palau, Sergi Caballero y Ricard Robles a la cabeza de *Advanced Music S.L.*

La idea de su realización parte de la creación de un festival que se llevará a cabo durante un fin de semana de junio (jueves, viernes y sábado) dirigido al público local, nacional y con proyección internacional, que se situara en el centro de la ciudad y cuyo contenido aglutinara la música avanzada y el *new media art*.

Se diseña un evento urbano con proyección internacional; así J. Abellá señala: “El lujo de poder celebrar un festival como el Sónar en el centro de una ciudad con la infraestructura como las de un museo o centro cultural no tiene precio” (entrevista personal 3, 7 de julio de 2014). Esto convertía al festival en algo único y atractivo.

Con este fin se constituye el 10 de diciembre de 1993 la sociedad *Advanced Music, S.L.*, con sede en la calle Zamora, número 45 – 47, de Barcelona, estableciendo como objeto social y actividad principal de la misma, la organización, dirección y gestión de todo tipo de eventos culturales. El capital social quedó establecido en 3.005,06 euros, repartidos a partes iguales entre los tres socios fundadores (33,33% de Sergio Caballero Lecha, 33,33% de Francisco Ricardo Robles Montoya y 33,33% de Enric Palau Pujols).

6.3.3. Gestión

Dentro de esta etapa y una vez expuestas las características del festival que se va a llevar a cabo, se va a identificar una serie de recursos que van a ser fundamentales para la puesta en marcha del evento.

En el caso del Festival Sónar, un evento de una amplia envergadura, resulta complejo; por este motivo en este apartado se plantearán los diferentes puntos precisos de la organización del mismo: desde el modelo de desarrollo del festival respecto a sus contenidos, pasando por la titularidad del mismo.

6.3.3.1. Modelo de desarrollo

Una vez conocido el recorrido histórico del festival a analizar, es de interés conocer la tipología de contenidos que este evento contiene.

En el caso del Festival Sónar se trata de un acontecimiento cultural de tres días de duración, siempre jueves, viernes y sábado; cuya temática está relacionada con la música electrónica y con las nuevas tecnologías. Se crea una programación multidisciplinar con la pretensión de ser una cita importante para público, artistas y profesionales dentro de los diferentes sectores que se dan cita.

Su oferta responde a una programación musical y de nuevas tecnologías concentrada en tres días y que tiene una periodicidad anual, es decir, se celebra cada año aproximadamente en las mismas fechas (normalmente en el mes de junio), cuyo contenido está caracterizado por la amplia programación artística que se expone.

6.3.3.2. Titularidad y modelo organizativo

Dentro de la gestión del festival, es necesario conocer la titularidad y el modelo organizativo para así entender cómo se llevan a cabo las diferentes etapas implicadas en su creación y diseño. En el caso del Festival Sónar se trata de un evento de sector privado lucrativo. Como indica Bonet (2009) en España el 65,6% de los festivales escénicos con programación profesional son de titularidad pública, y aproximadamente

la mitad son bajo la gestión directa de la administración; en diferencia con el resto de Europa como por ejemplo Francia donde la mayoría de festivales son de carácter asociativo.

En el caso de este evento, las alianzas estratégicas que surgieron en sus inicios fueron decisorias para su puesta en marcha. Desde el punto de vista de los agentes impulsores del Festival Sónar, hay que destacar que en la primera edición, y como se ha indicado en el apartado anterior en las declaraciones de Enric Palau, la empresa promotora del festival era la empresa *Advanced Music* formada por los tres directores, junto con los responsables del CCCB, la SGAE de Catalunya y las administraciones autonómica y local. El apoyo del SGAE fue planteado exclusivamente para impulsar el festival en sus primeras ediciones, y así fue como se hizo. Igualmente pasó con el CCCB, proyecto que nació en el mismo año del festival y que consideró que la idea de los directores era muy interesante para que pudiera albergarse parte de su programación en su centro. De esta manera CCCB y Sónar han estado juntos durante 19 ediciones.

En la actualidad el proyecto se presenta como una iniciativa exclusiva de *Advanced Music* y el *Institut de Cultura* de Barcelona (vinculado al Ayuntamiento de Barcelona). Como indica E. Palau (entrevista personal 1, 3 de junio de 2014) la estructura del festival se ha visto modificada de manera importante, el festival tuvo un importante apoyo durante los tres primeros años de la SGAE, que sirvió para que el festival pudiera lanzarse. Sin embargo, este evento nunca ha sido un modelo de festival patrocinado o público, a pesar de contar con importantes patrocinadores o colaboradores, tanto empresariales como institucionales, pero éstos nunca han supeditado el concepto principal del festival.

Como se pudo ver el marco teórico es esencial el apoyo de las diferentes instituciones públicas para que un proyecto pueda llevarse a cabo. Además de esto, es necesario también la búsqueda de diferentes apoyos que actúen como patrocinadores o colaboradores, y de esta forma apoyen económicamente o a través del intercambio de servicios con el festival.

El director afirma que en los comienzos del festival el porcentaje de ingresos provenía un 33% de fuentes privadas, 33% de venta de entradas y un 33% de fuentes públicas; en la actualidad ha cambiado bastante y las aportaciones propias, provenientes de las ventas y la prestación de servicios, son alrededor del 70%-90% desde hace más de quince años. Las aportaciones que han realizado el *Ajuntament* de Barcelona y la *Generalitat* de Catalunya nunca han superado el 10% del coste total del festival.

Según expone G. Cartón (entrevista personal 8, 6 de junio de 2014) el modelo del festival es excelente ya que guardan un perfecto equilibrio a la hora de integrar los sponsors dentro del mismo e incluso innovan en este aspecto. El hecho también de que se trata de un festival urbano, propicia que cuenten con el apoyo especial por parte de la *Generalitat* y el *Ajuntament*, presentándose como *partners*, y no tan sólo como aportadores de ingresos. Es interesante como Bonet (2009) apunta que el Festival Sónar es de los pocos en España que logran prosperar con la única aportación pública del 10% de sus ingresos totales.

El Festival Sónar posee una personalidad jurídica propia bajo el nombre de *Advanced Music*, de esta forma es mucho más sencillo el poder llevar a cabo ciertas gestiones necesarias para la organización del evento de forma que no tengan que depender de otros organismos.

Dentro de los fondos propios hay tres formas de obtención de ingresos: venta de entradas, donde se encuentra el grueso del negocio, Sónar realiza una importante estrategia para atraer al público a que pague su entrada. Es importante resaltar que el precio de las entradas no ha subido en las últimas cuatro ediciones dentro del análisis de estudio, adecuándose a la situación social actual. De cada entrada hay que derivar una parte el precio, exactamente el 21% al impuesto sobre el valor añadido, otro 10% al abono del derecho del autor (gestionado por diferentes entidades como la Sociedad General de Autores, Artistas Intérpretes o Ejecutantes, entre otras) y las comisiones de las plataformas de venta de entradas.

Otra forma de obtener ingresos propios es la venta de *merchandising*. El festival pone a la venta tanto en su página web como en los propios espacios del festival, más de una treintena de productos que llevan los logos de sus diferentes ediciones: desde gorras, camisetas, chapas, tazas, mochilas, entre otros.

Vista Lista Comparar productos (0) Ordenar por: Por defecto Mostrar: 18

CAMISETA CHICO SONAR CRUCES - NEGRA	CAMISETA CHICO SONAR FOTO TRAMA - NEGRA	CAMISETA CHICO SONAR LOGO 2012 - NEGRA	CAMISETA CHICO SONAR CAJA 2011 - BLANCA	CAMISETA CHICA SONAR CAJA 2011 - BLANCA	CAMISETA CHICO SONAR FESTIVAL 15 FOR SALE - ROJA
CAMISETA CHICA SONAR FESTIVAL FOR SALE - ROJA	CAMISETA CHICO SONAR EURO 2011 - NEGRA	CAMISETA CHICA SONAR EURO 2011 - NEGRA	CAMISETA NIÑOS SONARKIDS 2011 - BLANCA	BOLSA SONAR ADIDAS 2011	PACK CHAPAS SONAR 2009

Figura 77: Venta de merchandising del festival Sonar a través de su web

Fuente: página web del festival (www.sonar.es), consultado con fecha 15 de mayo de 2014.

Otra de las fuentes principales de obtención de ingresos propios es a partir de la zona de restauración, donde el festival alquila sus espacios a terceros para la instalación de puestos de venta de bebidas y comidas en todos sus espacios. La venta se realiza a través de unos tickets canjeables en zonas distintas a donde se obtienen la bebida y comida.



Figura 78: Zona de restauración en el Festival Sonar

Fuente: Página Web del Festival Sónar (www.sonar.es), consultado el 26 de junio de 2014.

Además de éstas, el festival también obtiene ingresos de la venta de publicidad, *stands* y acreditaciones, explotaciones hoteleras y otros. De todas estas formas de ingreso en el festival, la más relevante (casi el 50% del total de los ingresos) es la de la venta de entradas.

6.3.3.3. Patrocinadores y colaboradores

Para la puesta en marcha de cualquier evento es necesario contar con el apoyo externo de empresas o instituciones que hagan viable el proyecto. En el caso de los festivales es más relevante, ya que muchas marcas ven en esta tipología de eventos unos *targets* parecidos a los que llegar con sus productos.

A día de hoy, la mayor parte de sus ingresos se obtienen por fondos propios, sin embargo los patrocinios toman un papel importante, sobre todo por el valor añadido que algunos de ellos suponen para el festival. La participación de los mismos ha descendido desde el año 2009, acorde con la disminución de los ingresos en inversión publicitaria. Uno de los directores del festival expone en una entrevista en el diario El Mundo (2012) que quizás esta situación se revertiera con una apropiada ley de mecenazgo.

Son muchos los patrocinadores con los que ha contado el Festival Sónar en sus diferentes ediciones. Actualmente hay que hablar de *Estrella Damm* como el patrocinador principal; otras marcas como Vodafone, Sobieski, Red Bull Music Academy, Berskha, Pioneer Dj, Ron Brugal son algunos de las que lo patrocinan actualmente. Otras como Alfa Romeo, Ballantines, Nokia, Vaio, entre otras muchas lo han patrocinado en otras ediciones.

Según indica E. Palau (entrevista personal 1, 3 de junio de 2014) el patrocinio de Estrella Damm está aportando al festival una serie de formatos interesantes que se están desarrollando y regularizando, como es el ejemplo del concierto inaugural con el cabeza de cartel del sábado y que se lleva a cabo el jueves dirigido a un público exclusivo al que invita la marca.

Red Bull es otras de las marcas que están muy presentes en el festival, ya que trabajan con objetivos comunes a los de la organización, la búsqueda de nuevos talentos, lo que convierte a este patrocinio en un interesante paradigma que lleva funcionando más de diez años. Del mismo modo, Red Bull comisiona uno de los escenarios de Sonar de Día, el escenario *Dôme*, donde actúan los alumnos y artistas

relacionados con *Red Bull Academy*⁶⁴. Esta iniciativa permite a los alumnos pertenecientes a las diferentes academias que la marca tiene por todo el mundo, actuar en el Festival Sónar como “premio final de curso” promocionando, de esta forma, a los artistas formados bajo su amparo y consiguiendo con ello el impacto que supone actuar ante una gran audiencia.

De esta forma se observa el valor añadido que aporta al festival algunos de sus patrocinios y consecuentemente, la importancia de éstos, más allá de la mera aportación económica. A esta aportación, V. Flores, *Culture Marketing Manager* de *Red Bull* (entrevista personal 11, 19 de junio de 2014) añade que la aportación de la marca se dirige en dos caminos: el patrocinio tipo inversión económica a cambio de presencia en el festival y venta de productos en barra y, en segundo lugar, como proveedores de contenido. En este caso, y como ya E. Palau (entrevista personal 1, 3 de junio de 2014) comenta que el patrocinio viene acompañado de un importante valor añadido.

La colaboración de *Red Bull*, por ejemplo, comenzó en 2005 donde programaba un pequeño espacio en la segunda planta del CCCB, en Sónar de Día, al lado de la extinta feria discográfica. Trataba de presentar a una treintena de ex-participantes de la *Academy de Red Bull*, mostrando a valores emergentes de procedencias y estilos musicales muy dispares, en línea con el propio espíritu del proyecto. Fue un espacio que funcionó de forma inmediata; el público lo visitaba frecuentemente porque, a pesar de desconocer muchos de los nombres que se presentaban, sabía que la propuesta musical era interesante y que era un espacio

⁶⁴ Consiste en un proyecto internacional de *Red Bull* donde a través de una academia con talleres y conferencias forman a jóvenes elegidos y que marcan una diferencia del panorama actual musical.

donde descubrir nuevos artistas. Esta programación estaba en sintonía con la línea de Sónar de artistas como *Flying Lotus*, *Nina Kraviz* o *Hudson Mohawke* que actuaron allí cuando aún eran poco conocidos y que vieron pocos años después encabezar los escenarios principales de Sónar y otros eventos en todo el mundo.

En 2009, visto el éxito de la fórmula del *Red Bull Music Academy Lounge*, acordaron con el festival dar un paso más allá y *Red Bull* pasó a programar el escenario Dôme, el segundo escenario de Sónar de Día. Consistía en una carpa de mayor capacidad, mayor visibilidad y que cuenta un escenario más grande que les permitió poder plantearse nuevos formatos. Sónar y *Red Bull* establecieron una relación especial de patrocinio, que sigue siendo un éxito a día de hoy.

Es importante destacar algunas de sus colaboraciones más destacadas, como han sido la de CCCB o MACBA, espacios donde se ha desarrollado el festival. Estas colaboraciones han creado sinergias muy interesantes que se han ido desarrollando en paralelo al festival. Así J. Abellá afirma: “Desde el punto de la imagen, marcas como las del Sónar y el MACBA han sido la envidia de centros como el MOMA PS1 que se interesaron por el modelo de colaboración” (entrevista personal 3, 7 de julio de 2014). E. Poch comenta:

El CCCB se involucró en el proyecto desde la primera edición, actuando como sede del festival hasta el punto de incorporarlo en su programación (...) Creo que el CCCB aportó ya en aquel momento, y en las sucesivas ediciones, justo lo que el festival necesitaba de esta institución. (Entrevista personal 5, 3 de agosto de 2014)

A veces esas aportaciones mediante patrocinios no se realizan exclusivamente a través de ingresos económicos, sino también a través de aportación de servicios o personal. Así una marca patrocinadora puede encargarse de la producción de uno de

los festivales, de aportar personal o de insertar gratuitamente publicidad. Esto es lo que se denomina intercambio de bienes, que en la práctica no son monetarios (a nivel contable se establece siempre un valor de intercambio en euros).

6.3.3.4. Estrategias

Dentro de la gestión del festival, hay que plantear las diferentes estrategias que se llevan a cabo y que han sido parte de la causa del gran éxito del festival. Como ya se ha expuesto con anterioridad, el festival ha sido el primero en fijar una programación de música electrónica y de nuevas tecnologías en España.

Además, el emplazar un festival de tal envergadura en la zona centro de una ciudad como Barcelona le ha dado un valor añadido importante, convirtiéndolo en un festival urbano. Según G. Cartón, ex director de PIAS España (entrevista personal 8, 6 de junio de 2014) el Festival Sónar a día de hoy sigue siendo un festival único en el mundo, “haciendo de una ciudad, un festival en sí mismo”. El concepto de festival urbano es totalmente plasmado en este modelo. Esta es una de las estrategias llevadas a cabo por el festival: el concepto urbano en sus diferentes espacios: Sónar Día y Sónar Noche.

Otra de las estrategias llevadas a cabo se trata de la internacionalización del festival, desde su captación de público internacional y sus propuestas a nivel internacional (donde se incluyen las actuaciones de artistas locales en el exterior).

Como indica T. Fernando director de Radio 3:

el papel que da el festival a los artistas locales es muy relevante, dándoles no solo la oportunidad de presentar su disco ante su público local y nacional, sino también internacional. La internacionalización del festival ha sido clave para su éxito, tanto

desde el punto de vista de captación de público extranjero, con un alto porcentaje de entradas vendidas fuera de España, como de la expansión internacional que ha ido planteado la organización a países de todo el mundo. (Entrevista personal 9, 25 de mayo de 2014)

E. Palau afirma que

el festival debía ser un evento internacional y para ello era muy importante el salir al encuentro de las tendencias que se estaban dando en todo el mundo. Fue fundamental el papel de Wire o BBC, como medios internacionales considerados como líderes de opinión y que fueron embajadores del festival, y así se empezó a tejer la red de contactos del festival, que iría creciendo a lo largo de los años. (Entrevista personal 1, 3 de junio de 2014)

M. López (entrevista personal 7, 28 de mayo de 2014) añade la importancia de los *sponsoring* que suponen un valor añadido al festival, como el caso de Radio 3, que ha sido un lubricante de Sónar en toda la península.

Las relaciones institucionales que mantiene el Festival Sónar son necesarias para poder agilizar sus procesos organizativos. E. Palau (entrevista personal 1, 3 de junio de 2014) comenta que son relaciones que se van tejiendo desde la primera edición, y que en algunos casos son meramente técnicas. Desde los inicios del festival han pasado ya diferentes gobiernos tanto en la *Generalitat* como el *Ajuntament*, así como en el caso del gobierno central. Sin embargo, Sónar es un evento referencial para la ciudad y la organización trabaja para entenderse y colaborar con todas las instituciones a nivel práctico.

Los *stakeholders* comenzaron a tomar fuerza desde la primera edición y su papel ha sido muy relevante para el éxito conseguido por el festival, así cada uno de

los agente relacionados con el mismo han ido creciendo, evolucionando y afianzando las relaciones junto al festival.

6.3.3.5. Gestión de entradas

Dentro de la etapa de gestión y teniendo en cuenta que es una de las herramientas más importantes de la obtención de ingresos de este evento, se trata de la gestión de entradas. El Festival Sónar pone a la venta sus entradas al día siguiente de finalizar su última edición en dos tres formatos diferenciados por la programación: entrada de Sónar de Día, entrada de Sónar de Noche o Abono. El festival utiliza una de las estrategias de marketing más seguidas en esta tipología de eventos que consiste en abaratar el precio de las mismas si se obtienen con mayor antelación. Según se va acercando la fecha del evento, el precio va incrementándose.

La gestión de entradas ha evolucionado de manera importante facilitando a los asistentes la adquisición de las mismas. El festival, desde su primera edición, puso a la venta sus entradas a través de *Tick Tack Ticket*, empresa vinculada en un primer momento a La Caixa, que después pasaría a BBVA y que actualmente pertenece a *Grupo Ticketmaster*.

Las entradas se podían adquirir en los diferentes puntos de venta que *Tick Tack Ticket* disponía antes del desarrollo del festival y en las taquillas habilitadas en Sónar desde 15 días antes en el *Palau de la Virreina* situado en Las Ramblas. A lo largo de las diferentes ediciones, también ha existido otro.

Con la aparición de la web 2.0, la gestión de entradas vio ampliada sus posibilidades con dos modelos diferenciados de gestión: la venta de entradas por la

propia web del festival y la venta de entradas a partir de otras plataformas especializadas en ello como son *Ticketmaster*⁶⁵ o *Telentrada*⁶⁶. De esta forma se ha permitido la adquisición de entradas con una mayor facilidad y con más antelación.



Figura 79: Entrada del Sonar 2012

Fuente: Imagen localizada en Web de Eventbrite (www.eventbrite.es) y capturada el 25 de abril de 2014

Sónar, como otros festivales, plantea diferentes estrategias respecto al precio de la entrada, como por ejemplo la subida del precio de la entrada según se va acercando la fecha del evento; de esta manera intenta captar a un mayor número de asistentes que obtengan la entrada con una mayor anticipación. Otra de las estrategias utilizadas es la posibilidad de pago en dos veces, lo que según la organización ha ayudado mucho a la venta de entradas.

En el caso del control de entradas para el acceso del público mediante entradas o acreditaciones, es llevado a cabo por la empresa *Ytope*. Este proveedor se

⁶⁵ Compañía dedicada a la venta y distribución de entradas digitalmente.

⁶⁶ Servicio de Ticketea para la venta y distribución de entradas digitalmente.

encarga de la detención de entradas falsas, la integración directa con operadores de ventas de entradas, validación inmediata online, alerta inmediata de aforos cercanos al límite, entre otros.



Figura 80: Imagen de Sónar junto el trabajo de Ytope en el Festival Sónar

Fuente: página web de Ytope (www.ytope.com)

Como se puede observar en la imagen, el trabajo desarrollado por Ytope es la colocación de 30 carriles de acceso en todas sus zonas y 2 centros de control para resolver cualquier tipo de incidencias.

En todas estas fases desarrolladas dentro de la gestión hay que destacar el papel relevante de las redes sociales y de la comunicación 2.0, que han facilitado la forma de comunicar entre los diferentes agentes y la promoción y el descubrimiento de artistas y la gestión de las entradas.

6.3.3.6. Recursos humanos, proveedores y artistas

A continuación, se expondrá la planificación de los recursos humanos que se han llevado a cabo a lo largo de las diferentes ediciones, y la contratación de proveedores y artistas que colaborarán con la organización.

La estructura organizativa de un festival tiene que proporcionarse al tamaño del evento, teniendo siempre en cuenta los espacios que se va a llegar a cabo, la programación, la duración del mismo y los recursos que se tienen, entre otros.

Boxal y Purcel (2011) indican cuatro causas por las que la gestión de recursos humanos debe ser la adecuada. En primer lugar hace referencia a los costes del personal, el carácter intangible del servicio, la característica de imprevisión que conlleva un evento de este tipo y su flexibilidad respecto a la demanda. Todas estas características son esenciales a la hora de la contratación de personal de un festival y así deben ser tenidas en cuenta por la organización.

En el caso del Festival Sónar, la estructura se clasifica en los diferentes departamentos del festival: el departamento de producción, el de programación, el de comunicación y el de diseño, todos ellos encabezados por personas determinantes dentro de la organización. El equipo actual del Sonar es el siguiente:



Figura 81: Equipo actual del Festival Sónar

Fuente: Elaboración propia

En la primera edición, un equipo formado por menos de una docena de personas fueron las encargadas de la organización del Festival Sónar. Como indica E. Palau (entrevista personal 1, 3 de junio de 2014), poco a poco este equipo fue creciendo, incorporando responsables de áreas, donde ya existían cabezas de departamento que han estado, en la mayoría de los casos, las veinte ediciones; así ocurre con la dirección de producción: Lourdes Español o el director técnico, Pedri González. De esta manera se han creado los diferentes departamentos y sus

subdivisiones, según surgían las diferentes necesidades como es el caso del departamento de patrocinios como consecuencia de la búsqueda de recursos.

E. Palau (entrevista personal 1, 3 de junio de 2014) comenta la forma de organización, donde el trabajo de todos los equipos empieza una vez terminada la última edición: “el trabajo es muy importante cuando la experiencia aún está en caliente y así hacer un repaso para posibles mejoras, cambios y demás” (entrevista personal 1, 3 de junio de 2014).

El equipo está formado por alrededor de quince personas que trabajan durante todo el año. Los cabezas de departamento van incorporando personal en sus equipos hasta que, con cinco meses de antelación del evento, hay ya más de cincuenta personas trabajando en la oficina. A continuación se pasa a subcontrataciones y el resto del equipo, sumando la cifra a una cantidad mucho más elevada.

Como indica Bonet (2009) el éxito de un festival puede depender del trabajo especializado de las personas que están al frente de cada uno de los departamentos. Es muy importante que personal cualificado capaz de resolver los inconvenientes que pueden ir surgiendo a lo largo del desarrollo del evento, sea el encargado de dirigir los equipos. Dentro de este punto, es relevante resaltar como E. Palau (entrevista personal 1, 3 de junio de 2014) reseña la importancia de la profesionalización del sector que se está viendo aumentado gracias a la aparición de estudios en el área de conocimiento del Protocolo y la Organización de Eventos. Como consecuencia, cada vez hay más personal cualificado que puede implementar las labores de la organización de este tipo de eventos e incluso emprender iniciativas similares al Sónar. Como ejemplo, se puede añadir que recientemente el Festival Sónar ha puesto en marcha junto con la universidad Blanquerna de Barcelona un programa de estudios

de postgrado en Comunicación Avanzada para Industrias Creativas con el que pretende especializar a estudiantes de comunicación vinculados a esta industria y, además, impulsar proyectos profesionales.

Todos los agentes que han formado parte del festival han sido decisivos para el éxito del mismo, y con ello se retoma el tema de la importancia de los *stakeholders* de una organización planteado a lo largo de la investigación. Así, no solo la propia organización, sino también los medios de comunicación, los colaboradores, los patrocinadores, los artistas, entre otros muchos, se han convertido en piezas fundamentales de este perfecto puzle, que incluso nació con esa intención: la unión de los profesionales del sector. Así, poco a poco, el papel protagonista de cada uno de los agentes ha ido sumando, y en parte se ha visto promovido por los propios directores del festival, que antes de ser organizadores, se han encontrado en alguno de estos perfiles profesionales.

El organigrama del festival no ha variado apenas desde sus inicios, tan sólo se ha ido sumando personal en cada uno de los departamentos, o como indicó anteriormente Enric Palau, haciendo subdivisiones de algunos, en respuesta a las importantes demandas que existían. Sin embargo, con la llegada de la web 2.0 y las redes sociales, el departamento de comunicación ha tenido que añadir un perfil que anteriormente no existía, el *community manager*.

Es importante destacar que dentro del equipo del festival no se tiene en cuenta la participación de voluntarios, personas que colaboran gratuitamente con el festival a fin de conseguir unas entradas o una formación práctica en el campo en el que se desarrolla.

Respecto a la contratación de proveedores, hay que resaltar que Sónar siempre ha contado con proveedores que le han suministrado servicios y equipos, pero que nunca han interferido en la “cabeza pensante” de la organización. Son muchos los servicios contratados por el festival: audio, iluminación, logística, personal auxiliar, reprografía, etc.

E. Palau (entrevista personal 1, 3 de junio de 2014) habla de algunos de sus proveedores técnicos, refiriéndose a *Twin Cam Audio*⁶⁷ para sonido, *Albadalejo*⁶⁸ para equipos de iluminación y *Las Eternas*⁶⁹ para el diseño y producción arquitectónica de los espacios del festival. En la mayoría de los casos son empresas locales con las que llevan trabajando desde la primera edición, como es el caso de *Marc-Marti*⁷⁰, que se encarga de la impresión digital exterior del festival, con la que inundan las calles y espacios del festival mediante banderolas y carteles que dan diferentes indicaciones acerca del desarrollo del evento o de carácter promocional.

Uno de los proveedores afirma: “*Twin Cam Audio* ha evolucionado con el festival desde la primera edición. En gran medida, la alta exigencia a nivel de presión sonora y de fiabilidad” (R. Campos, entrevista personal 12, 23 de julio de 2014).

⁶⁷ <http://www.twincamaudio.com/>

⁶⁸ <http://albadalejo.com/es>

⁶⁹ <http://www.laseternas.com>

⁷⁰ <http://www.marc-marti.com>



Figura 82: Jóvenes observando un stand informativo dentro de los espacios del Festival Sónar en la XX Edición

Fuente: Obtenida del Sitio Web de Marc Martí, www.marc-marti.com.

La relación con los proveedores normalmente se hace vía telefónica o email. En un primer momento se solicita un presupuesto para un servicio; una vez aprobado el presupuesto por *Advanced Music*, el proveedor le envía una factura pro-forma con las formas de pago.

Este mecanismo se ha visto agilizado gracias a la utilización del correo electrónico ya que este canal de comunicación es mucho más rápido y eficaz que el utilizado inicialmente (fax y teléfono). E. Palau (entrevista personal 1, 3 de junio de 2014) comenta lo complejo o casi imposible que sería retomar las formas tradicionales de ejecución a la hora de organizar un evento de este envergadura, con un importante número de proveedores.

Desde el punto de vista de la contratación de artistas, la evolución que se ha vivido es muy importante. Como afirma E. Palau (entrevista personal 1, 3 de junio de 2014), el equipo está llevado por dos personas, más otros dos profesionales que se incorporan durante el festival, para tareas logísticas y de derecho de imagen.

En los meses previos, el equipo de contratación necesita viajar para conocer nuevas tendencias y, así, dirigirse a las principales agencias de contratación a nivel internacional. Además cuentan con una red de expertos repartidos internacionalmente que sugieren nuevos artistas para su contratación. G. Cartón (entrevista personal 8, 6 de junio de 2014) comenta cuál fue su papel como director de PIAS España, un sello que siempre ha estado ligado a la electrónica, en la que el entrevistado ha desempeñado funciones de representación y promoción de artistas de la talla de *Many Djs*⁷¹, *Tiga*⁷², *Trevor Jackson*⁷³, *Four Tet*⁷⁴, *Bonobo*⁷⁵, *Laurent Garnier*⁷⁶, *Mogwai*⁷⁷, entre otros muchos.

La contratación de artistas en el Festival Sónar no difiere mucho a la del resto de eventos culturales; un contrato donde se expresan las cláusulas relacionadas con la remuneración económica, los requerimientos de logística (viajes, hoteles y manutención), las necesidades técnicas y los derechos de imagen. Se crean tres documentos: el contrato, el *rider* técnico y el *rider* de *hospitality*.

⁷¹ Pareja de disc jockeys belgas, dos hermanos David y Stephen Dewaele, que tienen otra formación conocida como *Soulwax* de *rock* electrónico y alternativo.

⁷² Nombre artístico del *DJ* y productor canadiense, *Tiga Sontag*, de música electro.

⁷³ Remezclador inglés.

⁷⁴ Banda inglesa de *post-rock* y electrónica.

⁷⁵ Nombre artístico de Simon Green, conocido productor, compositor y músico inglés.

⁷⁶ Reconocido productor y músico francés.

⁷⁷ Banda escocesa de *post-rock*.

Mono Funk

VICTOR SANTANA(LIVE)
RIDER TECNICO

Equipo solicitado al promotor:

- Equipo sin limitador capaz de trabajar a 115 db constantes.
- 2 monitores con sub-grave, orientados hacia el artista, en perfecto estado y con volumen independiente.
- 1 Mesa Mackie 1604 VLZ imprescindible para llevar a cabo el show.
- 1 Tarima de 2 x 1 m. En la que no debe haber ningún tipo de platos ni cds a los lados del mixer.
- Imprescindible 1:30 de prueba de sonido.
- 2 regleta con 10 enchufes libres.
- Presencia de un técnico de sonido durante la prueba y la actuación.

Otras necesidades:

- Aguas y zumos.
- 2 toallas.

Equipo aportado por el artista

- 1 Tetra Dave Smith, 1 Moog Slim Phatty, 1 FMR Compresor, 1 Clone Roland 308, 1 Korg Radias Rack, 1 Korg Volca Keys, 1 Korg Volca Bass, 1 Pioneer RMXS1000, 1 Lexicom Multiefectos, 1 Roland TR909, 1 Clone Roland 808, 1 Virus Snow.

ESQUEMA LIVE SET

Monitor + sub

Monitor + sub

Para mas info: booking@monofunk.es

Figura 83: *Rider* técnico y de hospitalidad de artista Víctor Santana

Fuente: cesión por el artista.

En la figura podemos observar un *rider* donde se incluyen todas las necesidades de un artista para su actuación, tanto técnicas como de hospitalidad. En ella se hace una enumeración de la técnica aportada por el artista y la exigida, bajo contrato, a la organización.

Todos estos documentos son cerrados y mandados por las agencias de contratación a través de correo electrónico y el Festival Sónar debe cumplir la aceptación de todas las cláusulas para que el artista pueda llevar a cabo su producción. Este intercambio de documentación se hace normalmente por correo

electrónico, agilizando los procesos de contratación, aunque se siguen los mismos pasos desde su primera edición.

V. Flores (entrevista personal 11, 19 de junio de 2014) añade que desde el punto de vista de la organización y gestión no se han reflejado demasiados cambios en la manera de trabajar, prevaleciendo el modelo más clásico a la hora de contratar proveedores y/o necesidades técnicas.

Sin embargo, sí hay algunas novedades en la contratación de artistas, como se da en el caso de *Red Bull* que, desde hace 3 años, cuenta con una red de *bookers* internos repartidos por el mundo que facilita la contratación de artistas, aprovechando el *networking* de la compañía a nivel mundial. A todo esto, hay que incluir una plataforma *online* creada específicamente para esas contrataciones “de modo que es muy fácil registrar cada *booking*, *trackearlos* posteriormente o ver estadísticas y resultados de artistas y de cada contratación” (V. Flores, entrevista personal 11, 19 de junio 2014).

La expansión internacional del festival ha supuesto para la contratación de artistas locales un importante escaparate para darse a conocer en los países donde hay edición internacional. Este es el caso de los sellos *Bankrobert* o *Sparkreleases*, de donde han surgido artistas como Bruna⁷⁸. Esta promoción que se ha hecho a los artistas, se ha visto facilitada por la implementación de las nuevas tecnologías aplicadas a la industria musical.

Es importante destacar la importancia de la aparición de redes de trabajo digitales, como puede ser *Dropbox*, que han permitido compartir y trabajar sobre un

⁷⁸ Artista catalán conocido por sus interpretaciones al piano y su faceta como *DJ* y productor.

mismo documento a varias personas en lugares distintos. Esto ha creado una simultaneidad entre los equipos que se han acostumbrado a trabajar con miembros que habitan en otras ciudades e, incluso, países, permitiendo una mayor facilidad y flexibilidad para la interrelación entre los diversos profesionales que actúan en la organización del Sónar. Asimismo, se han creado redes de trabajo colaborativas como la que mencionaba Víctor Flores anteriormente, permitiendo colaborar en la organización de los trabajos y compartiendo los resultados de los mismos.

6.3.4. Programación: el concepto del festival

Una de las etapas fundamentales de cualquier evento y, en particular de los festivales, consiste en la programación, herramienta sobre la que se sustentan el resto de etapas del festival, siendo decisoria para el éxito del mismo. Normalmente, la programación es la encargada de dar lógica a la composición del festival y es la pieza fundamental para el desarrollo del resto de etapas: producción, comunicación.

El Festival Sónar se reconoce por ser un evento dedicado a la música y al *new media art*; por tanto, se pueden encontrar tres tipos de programaciones diferenciadas dentro del festival: la programación musical (conciertos y *dj's*), la programación multimedia y la programación profesional (Sónar + D).

El departamento de programación, encabezado por Enric Palau, sigue una coherencia y fidelidad a la música electrónica, cuestión esencial para el éxito del festival y que trata de aunar con grandes artistas lo artístico, lo profesional y un importante público con gustos muy diferenciados.

De esta manera, se entiende la programación como parte del concepto del festival. Así, G. Cartón (entrevista 8, 6 de junio de 2014) afirma que la programación del festival es lo que le da una personalidad más marcada a este evento, que la caracteriza y diferencia del resto de festivales. Asimismo, añade que existe una expresión entre el público de los festivales y amantes de la música que dice: “esto es muy Sónar, ¿no?” (G. Cartón, entrevista personal 8, 6 de junio de 2014). Esto demuestra el peso de la programación dentro del festival que, a su vez, lo convierte en el sello diferenciador.

Programación por días	
	
Viernes 17	
Buraka Som Sistema Caino & Zinçin ColectivoOruga DJ Ino & La Keise Band DJ Mehdi vs Brodinski DJ Sith Galis115	HHY & The Macumbas James Holden Judah Magnetic Man Shackleton The Gaslamp Killer Underworld Wasilkoski
Sábado 18	
Boys Noize Cut Copy Die Antwoord Mr.Fishman a.k.a Dr.Think Four Tet James Murphy	Lasers Martyn M.I.A. Munchi Ningunos Djs Radio Slave Richie Hawtin

Figura 84: Programación Sónar por días en la edición en Galicia.

Fuente: página web del festival (www.sonar.es).

Por parte de los artistas, su actuación en este festival se ha convertido en una especie de prueba de cómo sus álbumes funcionarán en el resto del mundo. Respecto a esta cuestión, el director E. Palau (entrevista personal 1, 3 de junio de 2014) comenta que el festival se ha convertido en una especie de “puesta de largo” en el ámbito artístico; prueba de ello es que los artistas muestran una gran profesionalidad a la hora de preparar su actuación por la transcendencia de este festival. Este es especialmente notorio en el caso de artistas locales que se conciencian de la gran oportunidad que supone actuar en Sónar, motivo por el cual suelen preparar shows especiales, como es el caso de Henry Sainz⁷⁹. Se trata de una prueba de fuego ante un público internacional e informado que puede convertirse en un futuro cercano en compradores de su música.

T. Fernando (entrevista 9, 25 de mayo de 2014) indica que este festival se trata de un lugar muy especial para hacer una presentación donde hay un público riguroso e interesado por las nuevas propuestas y una importante capacidad de atracción para los medios de todo el planeta.

El peso de los artistas locales, como ya se ha comentado anteriormente, es latente dentro de la programación del festival. Enric Palau, encargado de la programación, ha apostado por las nuevas promesas locales y nacionales a lo largo de todas las ediciones. Como ejemplo se puede hablar de la vigésima edición, en la que repitieron actuación tres *dj's* (Ángel Molina, Zero y César de Melero) que habían participado en la primera edición, mostrando y recordando la importancia de la escena local en la programación.

⁷⁹ Artista madrileño dentro de la música electrónica.

También G. Cartón (entrevista personal 8, 6 de junio de 2014) señala la relevancia de la inclusión de artistas locales en la programación, o incluso el papel protagonista otorgado a artistas de perfil más *pop* como Aviador Dro⁸⁰, Fangoria⁸¹ o Dorian⁸², resultando una señal de valentía y transgresión dentro de la programación de un festival que, paradójicamente, se ha caracterizado por ser vanguardista e internacional.

Según comenta E. Palau (entrevista personal 1, 3 de junio de 2014), la intención del Festival Sónar es ser un reflejo de la escena electrónica, no sólo en el aspecto musical sino también en el de la tecnología llevada a ámbitos muy abiertos y de tendencias (“ir por delante y apostar por lo emergente en este ámbito”). Aquí se puede reseñar la búsqueda de artistas en países africanos y en los países nórdicos, huyendo del contenido habitual de un festival al uso o *mainstream*.

En la programación del Festival Sónar siempre se cuenta con referentes históricos que tienen algo nuevo que contar o desarrollar, como ha sido el caso de *Massive Attack*, *Chic*⁸³ o *Kraftwerk*⁸⁴. Según el director ha resultado determinante la red de contactos afines al festival que se ha ido creando a lo largo de las diferentes ediciones en las distintas partes del mundo, como Brasil o Japón por ejemplo, que han ayudado a conocer contenidos muy interesantes para configurar la programación del festival en Barcelona.

⁸⁰ Grupo de música electrónica de Madrid, considerado los pioneros del pop electrónico en España.

⁸¹ Grupo de música electrónica liderado por Alaska y Nacho Canut.

⁸² Banda barcelonesa creada en 2004 que fusiona *new wave*, electrónica e *indie rock*.

⁸³ Grupo musical de EE.UU. formado por Nile Rodgers, Tony Thompson y Bernard Edwards en 1976 que cosecharon grandes éxitos con canciones de música disco.

⁸⁴ Proyecto musical alemán que resultó ser determinante para el desarrollo de la música electrónica.

Hay que hacer una selección de todas las propuestas, ya que, desgraciadamente, no hay posibilidad de cabida para todos. “Para nosotros es muy importante que el público asista sólo para descubrir” (E. Palau, entrevista personal 1, 3 de junio de 2014). En resumen, se puede hacer la siguiente clasificación:

- Programación de artistas musicales: existe una distinción entre los artistas que actúan en el Sónar Día y los que lo hacen en el Sónar Noche; en el primer caso más orientado a la experimentación, lo lúdico y el descubrimiento, y en el segundo caso dirigido más al hedonismo, aunque en algunos casos ambas fronteras se cruzan.

De cualquier forma, es muy importante el gran elenco de artistas que han pasado por sus escenarios creando y expandiendo un concepto musical de referencia. T. Fernando (entrevista personal 9, 25 de mayo de 2014) comenta el nítido recuerdo que tiene de la primera vez que vio a *Daft Punk*⁸⁵ en la Mar Bella en forma de espectáculo impresionante, o el de las actuaciones de Herbert⁸⁶ o Jeff Mills⁸⁷.

Como apunta Y. Nicolás (entrevista personal 4, 29 de mayo de 2014), cuando parte de la programación del festival se hacía dentro de MACBA, la intención partía de que los contenidos de ambos formaran parte uno del otro, aunque en ocasiones esto se convertía en una tarea difícil por la propia definición de cada una de las entidades y sus objetivos. Con este fin se creó un lugar de intersección donde ambos convivían. Lo mismo ocurría con el CCCB, centro

⁸⁵ Dúo francés de *dj*'s y productores.

⁸⁶ Artista musical británico.

⁸⁷ Artista musical de Detroit muy conocido por el sonido procedente de su ciudad.

que dejaba cerrado durante esos días al público en general y se abría exclusivamente al público del festival.

- Programación de propuestas multimedia: esta parte supone un valor añadido al festival, que no solo se centra en el entorno musical, sino también en interesantes propuestas de un contenido para un público más minoritario. Hay que destacar SonarMática, donde se tiene presente siempre la creatividad, la interacción y el entretenimiento. Es importante ese factor de interacción por parte del público, que pueda colaborar o formar parte de las piezas expuestas. También, hay que tener en cuenta la programación de SonarCinema, donde se incluyen piezas audiovisuales, normalmente de carácter documental.
- Programación de Sónar + D: anteriormente conocido como SonarPro, consiste en una feria para profesionales dentro del sector. Para E. Palau (entrevista personal 1, 3 de junio de 2014) Sónar + D es el reflejo del mundo cambiante, las profesiones, los lugares de trabajo, las formas en cómo se relacionan, entre otros. Todo está cambiando y la programación debe ser partícipe de ello. Un punto de encuentro para la creatividad, la tecnología y el *business*, donde descubrir, explicar y mostrar todo esto, no sólo exponiendo contenidos, sino también formas de financiación u otras formas interesantes.



Figura 85: Zona en Sónar+D, en la que se pueden testar diferentes productos

Fuente: Página web el festival (www.sonar.es)

- SonarKids: consiste en una interesante propuesta, paralela al festival y ya incluso en otras fechas y espacios, que trata de acercar la música y las nuevas tecnologías a los niños. E. Palau (entrevista personal 1, 3 de junio de 2014) afirma que lo que se pretendía era dar respuesta a una situación interesante que surgió a lo largo de las ediciones. El público de Sónar de Día era familiar, con un alto porcentaje de jóvenes y público infantil, por lo que la organización entendió como necesario la creación de una programación dedicada a este público.



Figura 86: Dos niños utilizando la mesa de mezclas en SonarKids

Fuente: Página web del festival (www.sonar.es)

Por tanto, se debe resaltar que el papel de la programación dentro del festival es relevante y compone parte de la marca que constituye el propio evento. El desarrollo vivido dentro de esta etapa ha sido decisivo para la propia evolución del festival, constituyendo un elemento diferenciador del resto de eventos musicales.

Es indiscutible considerar que la irrupción de las tecnologías ha supuesto para la programación un elemento facilitador de posibilidades y de comodidades tanto para los organizadores como para los propios artistas. La comunicación entre ambos agentes, tanto a nivel nacional como internacional, ha sido mucho más fluida desde su aparición, aportando medios que hasta el momento no se habían considerado.

Como indica T. Fernando (entrevista personal 9, 25 de mayo) la programación del Festival Sónar es brillante; consiste en una combinación inteligente de grandes nombres y figuras emergentes, siempre siguiendo ese doble papel que caracteriza al festival.

Son muchas las actuaciones destacadas de artistas dentro de las veinte ediciones del festival. Es verdad que, según ha ido evolucionando el festival, los artistas han ido incorporando a sus espectáculos un mayor número de elementos audiovisuales con el que deslumbrar al público. Este es el caso de actuaciones como la del grupo *Kraftwerk*, quienes en su intervención en la vigésima edición, entregaron al público al comienzo de la misma unas gafas 3D para poder disfrutar el espectáculo audiovisual 3D que acompañaba a su música realizada con sintetizadores.

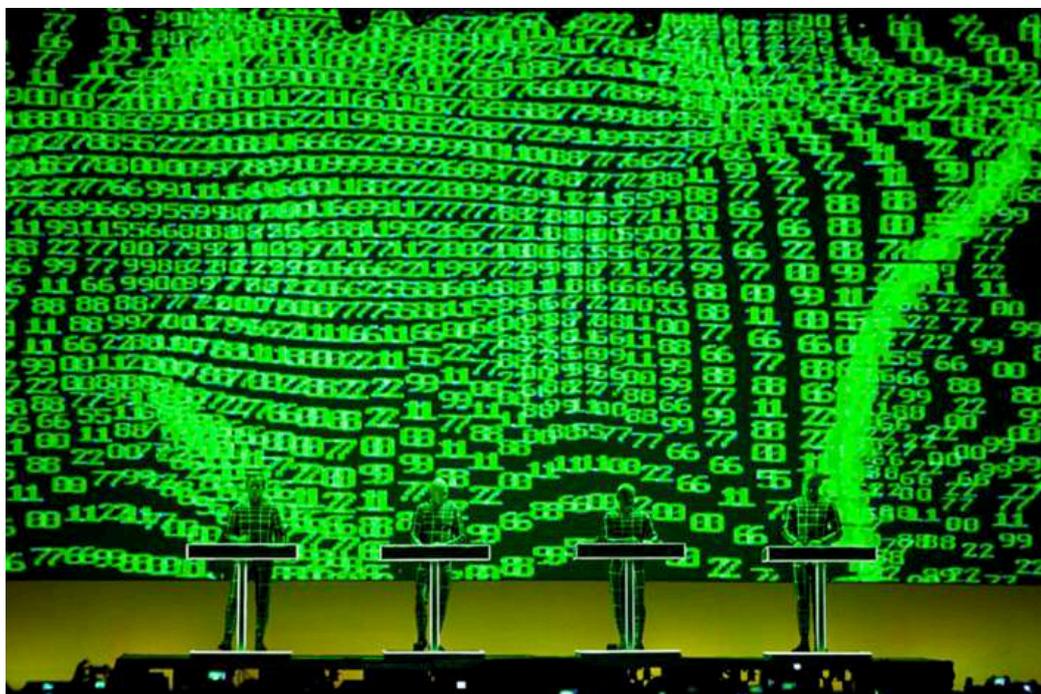


Figura 87: Actuación de Kraftwerk en Sónar 2013

Fuente: Página Web de Sónar (www.sonar.es), consultada el 13 de junio de 2014

Otro caso es el de *Richie Hawtin aka Plastikman*, que en la decimonovena edición presentaron un interesante espectáculo audiovisual, que se proyectaba sobre una jaula en la que se encontraba el artista y que acompañaba su representación musical.

Han sido numerosos los *shows* innovadores que se han visto a lo largo de las veinte ediciones. T. Fernando (entrevista personal 9, 25 de mayo de 2014) indica cómo artistas de la talla de *Richie Hawtin*, *Lauren Garnier*, *Jeff Mills* o *Herbert*, entre otros, han sido algunas de las actuaciones más relevantes que se han podido disfrutar en este festival, donde algunos de ellos forman ya parte de la identidad del mismo.

Según el propio artista L. Garnier (entrevista personal 15, 7 de junio de 2014) para él participar en el festival es una gran suerte, tras poder ver su evolución desde su primera actuación en la primera edición hasta la última en la vigésima edición. Considera que el festival sigue manteniendo su idea original, siempre atento a las novedades dentro de la música electrónica más *underground* hasta las cosas más punteras dentro de la tecnología. Para él, aunque el festival haya alcanzado un tamaño muchísimo más grande que en sus inicios considera que la esencia del festival sigue siendo la misma.

- **Sónar en otras ciudades:**

Sónar celebró en 2010 otro festival simultáneo en A Coruña, con el nombre de Sónar Galicia. Celebrado los días 17 y 18 de junio, Sónar Galicia nació con un formato específico y con una oferta musical y artística inspirada en el referente barcelonés.

Este festival gozó de gran éxito artístico y de público, con la asistencia de más de 14 mil personas en su primera edición. E. Palau (entrevista personal 1, 3 de junio de 2014) comenta que la edición de Sónar Galicia fue muy interesante, pero que fue un evento específico totalmente vinculado a la programación cultural del *Año Xacobeo.*, ya que considera que no es viable llevarlo a cabo dentro del entorno

privado. “Es muy posible que en A Coruña no hubiera un público suficiente como para que suceda un Sónar allí” (E. Palau, entrevista personal 1, 3 de junio de 2014).

El festival también ha traspasado regularmente las fronteras españolas desde el año 2002 con eventos en distintos lugares del mundo, adaptando la filosofía Sónar a espacios y entornos singulares, y dando a conocer lo más interesante del talento nacional y de la escena de la ciudad donde se celebra. Sónar ha viajado a Londres, Nueva York, Buenos Aires, Sao Paulo, Seúl, Frankfurt, Chicago o Tokio, entre muchos otros destinos. En estos casos, Sónar se encarga de la programación y de amparar con su marca las diferentes ediciones fuera de Barcelona, pero no de la producción.

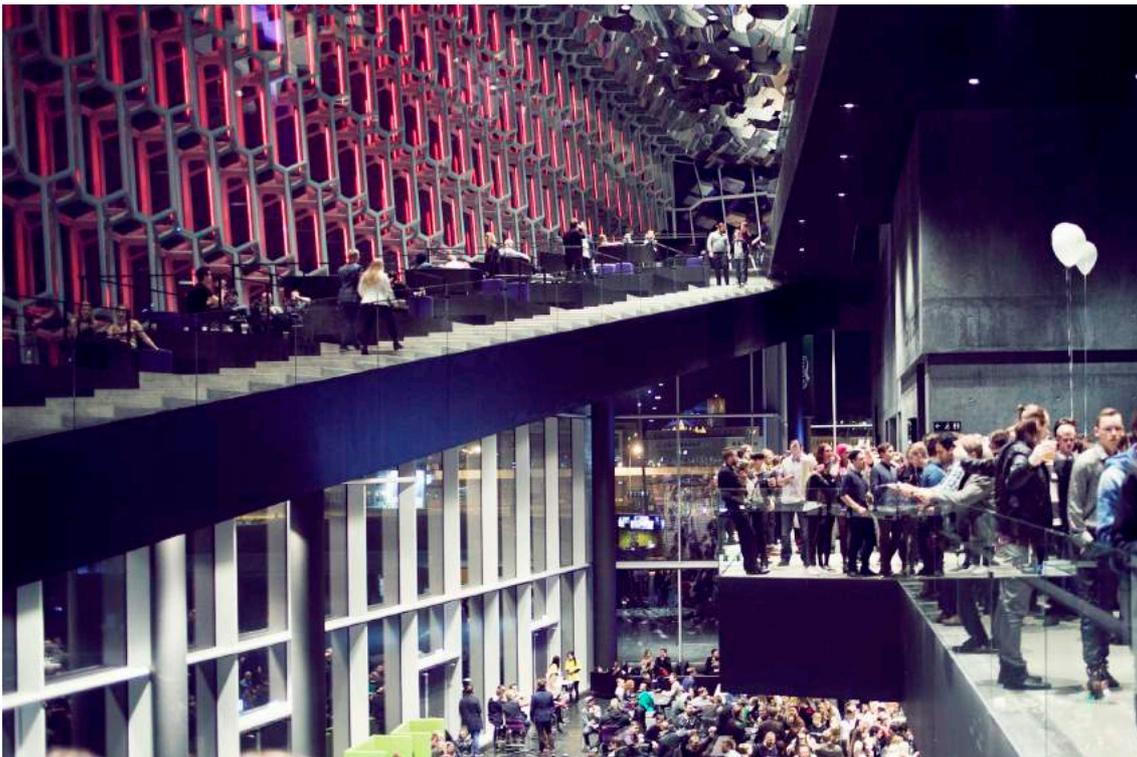


Figura 88: Imagen del acceso al Festival Sónar en Reykjavik

Fuente: Página web del festival (www.sonar.es)

E. Palau (entrevista personal 1, 3 de junio de 2014) comenta al respecto que esta idea nació para dar respuesta a diferentes propuestas que les llegaban al festival de Barcelona, donde les expresaban la intención de hacer algo parecido en sus ciudades. De esa manera, los directores del festival decidieron buscar ciudades que fueran afines al festival y de esta manera empezaron en Londres en el año 2002. Es muy importante conocer bien la ciudad, las posibilidades que hay y lo que se puede hacer allí para indagar y zambullirse en una escena artística local claramente interesante.

Enric afirma: “No somos una franquicia que se vende al mejor postor, ni somos una franquicia que vendemos la marca para que la desarrolle otro. Nosotros estamos directamente implicados en el desarrollo del festival en Japón, en Reikiavik, en donde sea” (E. Palau, entrevista personal 1, 3 de junio de 2014).

Como se puede observar en el cuadro que se muestra a continuación, el Festival Sónar comienza su andadura internacional en el año 2002, la cual ha continuado su expansión a lo largo de cuatro de los cinco continentes.

Edición	España	Otros países
I (1994)	Barcelona	N/A
II (1995)	Barcelona	N/A
III (1996)	Barcelona	N/A
IV (1997)	Barcelona	N/A
V (1998)	Barcelona	N/A
VI (1999)	Barcelona	N/A
VII (2000)	Barcelona	N/A
VIII (2001)	Barcelona – L'Hospitalet de Llobregat	N/A
IX (2002)	Barcelona – L'Hospitalet de Llobregat	Londres, Lisboa, Neuchatel, Hamburgo, Tokio
X (2003)	Barcelona – L'Hospitalet de Llobregat	Londres, Hamburgo, Roma
XI (2004)	Barcelona – L'Hospitalet de Llobregat	Londres, Hamburgo, Tokio, Sao Paulo, Lyon, Guadalajara
XII (2005)	Barcelona – L'Hospitalet de Llobregat	Hamburgo
XIII (2006)	Barcelona – L'Hospitalet de Llobregat	Hamburgo, Tokio, Seúl
XIV (2007)	Barcelona – L'Hospitalet de Llobregat	Frankfurt
XV (2008)	Barcelona – L'Hospitalet de Llobregat	N/A
XVI (2009)	Barcelona – L'Hospitalet de Llobregat	Washington, Nueva York
XVII (2010)	Barcelona – L'Hospitalet de Llobregat A Coruña	Chicago, Londres
XVIII (2011)	Barcelona – L'Hospitalet de Llobregat	Londres, Tokio
XIX (2012)	Barcelona – L'Hospitalet de Llobregat	Sao Paulo, Tokio, Reikiavik, Osaka
XX (2013)	Barcelona – L'Hospitalet de Llobregat	Tokio, Sao Paulo, Chicago, Ciudad del Cabo, Toronto, Denver, Oakland, Boston, Montreal, Los Ángeles

Figura 89: Ediciones y ubicaciones de celebración del Festival Sónar

Fuente: Elaboración propia

6.3.5. Producción

Si algo hay que resaltar dentro de la organización de Sónar es su capacidad extraordinaria de producir un evento de tal envergadura, considerado como un mega-evento⁸⁸, en el cual la dirección cuida el entorno urbano donde se lleva a cabo y el diseño del mismo. En este apartado se va a realizar una subdivisión con las diferentes etapas organizativas dentro de la producción y se analizarán las principales características de cada una de ellas.

6.3.5.1. Preproducción

Una vez definido el evento, el equipo de producción de Sónar, liderado por Lourdes Español, analiza todas las necesidades que pueden ir surgiendo durante los días del evento (jueves, viernes y sábado) y define todas las acciones que se van a llevar a cabo. Es necesario establecer un cronograma con las necesidades según el orden de ejecución en que se vayan necesitando y prever los costes que todo eso supone.

Para poder llegar a cabo lo indicado anteriormente, tienen que disponer de cierta información necesaria para realizar satisfactoriamente las tareas que el departamento de producción debe desempeñar:

- Espacios donde se va a llevar a cabo tanto Sónar de Día como Sónar de Noche (u otros espacios que se han utilizado).
- Fechas del festival: siempre entorno al segundo fin de semana de junio.

⁸⁸ Eventos con un relevante número de asistentes.

- Artistas que están programados en los diferentes espacios.
- *Rider* del artista, tanto el técnico como el de hospitalidad.
- Proveedores que van a trabajar.

Todas estas tareas se distribuyen normalmente en dos apartados:

- Necesidades derivadas de los artistas participantes de la programación, las cuales, consistirían, como se ha expuesto antes, en:
 - *Rider* técnico: donde el manager del artista refleja las necesidades del artista a la hora de su actuación o de exponer su obra: equipos de sonido, equipo de luz, *backline*, medidas de escenario, escenografía necesaria, entre otras cuestiones. Dentro de este aspecto, se ha experimentado una importante evolución desde la primera edición. Así, E. Palau (entrevista personal 1, 3 de junio de 2014) comenta como la propia instrumentalización de los artistas ha variado muchísimo, pasando de teclados y otros instrumentos a la instrumentalización digital a través del ordenador, siendo éste el cerebro de la actuación o *dj's* que cambian su actuación en platos con vinilos a la digitalización. En muchos casos los amplios *riders* de producción de los artistas se han reducido a seis o siete aparatos, facilitando en gran parte esos cambios de *backline*⁸⁹ entre artistas que se da en cada escenario.

⁸⁹ Consiste en los equipos que necesitan cada uno de los artistas para sus actuaciones.

- *Rider* de hospitalidad: Donde se refleja las necesidades referentes al camerino, alojamiento, seguridad, entre otros.

A lo largo de las diferentes ediciones del Festival Sónar, las necesidades de los artistas se han ido modificando en paralelo a la evolución de las propias tecnologías.

Así el artista Ángel Molina afirma:

En mi caso las nuevas tecnologías han implicado dos cambios básicos: el tipo de soporte utilizado para reproducir la música, ahora no uso habitualmente vinilo, sino cd. El segundo que hemos pasado de enviar material físico (discos, cd's) a enviar archivos vía link (descarga). Probablemente el 99% del material de promoción que recibo es vía digital, lo cual me ha obligado a cambiar el soporte de reproducción para no tener que prescindir de él. También citar que muchos *mixers* (mesas de mezclas) se han adaptado al sonido digital. Allen & Heath se ha convertido en la marca líder. (A. Molina, entrevista personal 14, 8 de junio de 2014)

- Necesidades derivadas propias de la producción. Una vez conocido el recinto donde se van a llevar a cabo las diferentes partes del festival, se tienen en cuenta las diferentes necesidades para llevar a cabo el evento y de qué manera se va a organizar para que los diferentes proveedores que van a proveer los diversos elementos lo hagan ordenadamente.
 - Personal: equipo humano extra que el Festival Sónar va a necesitar para llevar a cabo la producción. En algunos casos se contrata directamente y, en otros, se subcontrata. E. Palau (entrevista personal 1, 3 de junio de 2014) señala que la máxima responsable de producción del festival es Lourdes Español que lleva desde su primera edición trabajando en el evento y Pedri González, director técnico, ambos con amplia experiencia profesional en el mundo de los espectáculos. Estos equipos han ido creciendo con sus

responsables y madurando según avanzaban las ediciones. Ahora está Jordi Picazos, que es el encargado de viajar a las ediciones internacionales y hacer la primera inspección de espacios y determinar la idoneidad de éstos para la celebración del festival. Además, en cada uno de los espacios que forman parte del festival, es necesario compaginar trabajos con los equipos propios de las localizaciones, como CCCB, la Fira, MACBA, entre otros. La comunicación entre ellos era esencial, y la evolución conjunta de todos los equipos ha sido esencial para el buen funcionamiento de la producción. Por ejemplo, Y. Nicolás (entrevista personal 4, 29 de mayo de 2014) afirma que desde la colaboración con el Festival Sónar se ha incluido una nueva figura dentro del equipo que antes no existía, se refiere a la regiduría. Esa persona ayudó en su momento a que no hubiera interferencias en el funcionamiento del festival, se encargaba de imprevistos, pedidos de última hora, cambios de horarios, novedades y la que se ponía en comunicación con el resto de servicios del museo. La evolución junto al festival les ha permitido incluir un nuevo perfil dentro del museo.

- Infraestructuras: todo lo que tiene que ver con la delimitación de las zonas (vallas, ralias, entre otros), escenarios, otros espacios (zona Sónar + D y otros), camerinos, entre otros.
- Acometidas eléctricas: el festival debe cotejar con los espacios (actualmente *La Fira Montjuic* y *La Fira de Gran Vía de L'Hospitalet*) que la acometida eléctrica es suficiente o contratar más.

- **Material:** todo el material necesario para llevar a cabo la producción y que todo esté homologado. Como puede ser el caso de las telas que se utilizan para decorar los espacios, siempre tienen que ser homologadas con ciertos requerimientos como que sean ignífugas. Otro caso en relación con los materiales y la evolución que éstos han sufrido se ha visto reflejado por ejemplo como ha indicado E. *Palau* (entrevista personal 1, 3 de junio de 2014) en el último show de *Massive Attack* el técnico de sonido disponía de una mesa de menos de un metro de ancho, algo impensable en ediciones anteriores, como consecuencia de la digitalización a nivel del hardware. Asimismo, la utilización de redes internas, la implementación de nuevos formatos de iluminación como el LED, entre otros. Esto ha hecho variar a la producción y consecuentemente a las formas de trabajo de los profesionales de la producción.
- **Seguridad:** hay que tener en cuenta las diferentes necesidades relacionadas con los planes de evacuación, prevención de riesgos laborales, aprobación de la acometida eléctrica, aprobación de los materiales utilizados (cada estructura debe estar aprobada y firmada por un arquitecto que de la aprobación de su uso), entre otros.
- **Contratación de seguros:** el Festival Sónar tiene una póliza que garantiza que estén cubiertos ante cualquier accidente que se pueda sufrir en la producción del festival.

A continuación, se van a detallar los diferentes espacios que se han utilizado y se utilizan para su organización. Como se ha comentado con anterioridad la propia evolución del festival ha necesitado de forma natural un cambio de ubicación respecto a los espacios debido a causas como el aforo. De esta forma, se han ido modificando, según necesidades, las diferentes localizaciones dedicadas en sus dos zonas diferenciadas:

- SÓNAR DÍA: espacio del festival donde la programación se sucede de día. Nació en el CCCB, y poco a poco fue necesitando más espacios como MACBA y sus alrededores (*Plaça dels Àngels, Capella dels Àngel*, entre otros). El CCCB es el motor de la difusión de la cultura en Barcelona, que organiza y acoge exposiciones, conferencias, talleres, debates, conciertos, cursos y festivales, entre otros eventos artísticos y culturales; y el MACBA es un importante referente del arte contemporáneo a nivel nacional, y un emblema de la ciudad de Barcelona y del barrio donde se encuentra, el Raval. En la vigésima edición, la dirección tomó la decisión de dejar dichos espacios y mudarse a la *Fira de Montjuïc*, en *Plaza d'Espanya*, unas instalaciones mayores donde el problema de aforo vivido en anteriores ediciones se solventaba. La *Fira* son unas amplias infraestructuras adecuadas para todo tipo de eventos que tiene una ocupación céntrica y que se sitúa en un entorno privilegiado. Respecto a los diferentes espacios, como señala Y. Nicolás (entrevista personal 4, 29 de mayo de 2014) el Festival Sónar nació en el CCCB, poco después como vecinos que eran con MACBA y que compartían espacios, fue de manera natural la incorporación al festival. La diferencia entre ambas instituciones eran amplias, ya que tienen objetivos diferentes, pero compartía otras muchas y

de esta manera se incorporaron al festival: primero en los exteriores y más tardes también, dentro del propio museo. A partir de la vigésima edición se ha estrenado el espacio de *La Fira* de Montjuïc. E. Palau (entrevista personal 1, 3 de junio de 2014) afirma que es un espacio totalmente adecuado para el importante número de público que asiste a esta parte del festival y que tiene una infraestructura adecuada para incluir el espacio de Sónar + D. Son varios los escenarios que se incluyen en esta parte:

- *SonarVillage by Estrella Damm*: consiste en el escenario principal de Sónar de Día, situado en el centro del nuevo espacio, al aire libre.
- *SonarHall*: se encuentra en uno de los pabellones de la *Fira*. Se caracteriza por su estructura industrial.
- *SonarDôme*: escenario que es comisionado por *Red Bull*.
- *SonarComplex*: situado en un auditorio, es el escenario más experimental.

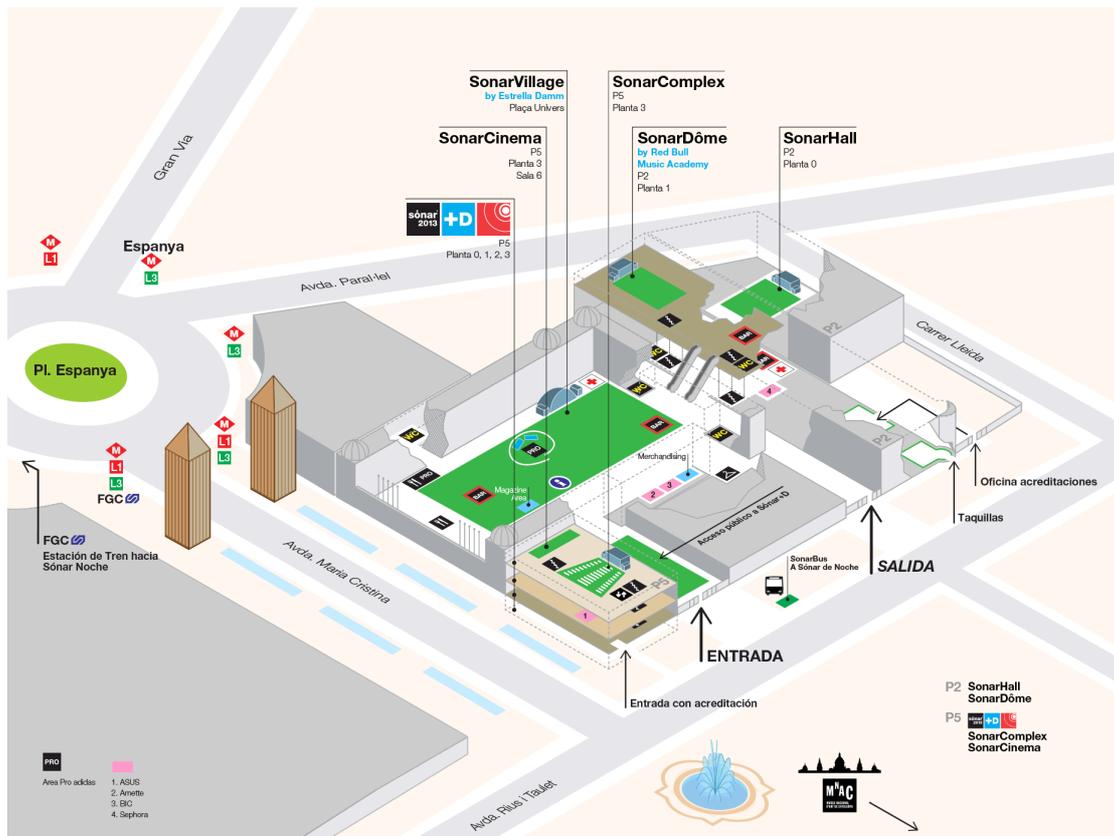


Figura 90: Plano del Sónar de Día (2013)

Fuente: página web de Sónar (www.sonar.es)

- También hay que incluir otros espacios como el Sonar + D, el punto de encuentro profesional; SonarMática, que es el espacio expositivo dedicado al arte multimedia o SonarCinema, que es la parte audiovisual del Sónar.
- SÓNAR NOCHE: en sus primeras ediciones se llevó a cabo en la Sala Apolo, en 1997 pasó a realizarse en un pabellón en la Mar Bella, después en *Poble Espanyol* y, por último, donde sigue realizándose actualmente, en *Fira de Gran Vía*, en L'Hospitalet. Consisten en espacios muy diferentes, no siempre adecuados para eventos de esta envergadura, por lo que hacen

que la producción sea más compleja. Es importante destacar que Sónar fue el primer evento que utilizaba un museo para hacer algo que no fuera estrictamente las actividades que se desarrollaban tradicionales en este tipo de establecimiento. Según indica G. Cartón (entrevista personal 8, 6 de junio de 2014) el espacio de Sónar Noche es “el Palacio de La Ópera de la música electrónica”, donde ha tenido sus mayores experiencias sónicas en directo, es un sonido que te atrapa y te envuelve como no lo hace ningún otro espacio. Los diferentes escenarios que conforman el Sónar de Noche son los siguientes:

- SonarCar: último espacio incorporado, dedicado a una programación de *dj*'s más bailable.
- SonarClub: el escenario principal.
- SonarLab: espacio con una importante sonorización.
- SonarPub: espacio al aire libre.



Figura 91: Imagen de Sónar Noche

Fuente: Página web del festival (www.sonar.es)

El festival, además, propone cada año una serie de eventos paralelos en equipamientos culturales de Barcelona como *L'Auditori* o el CosmoCaixa y colaboraciones puntuales con otros eventos señalados del calendario de la ciudad (como el festival de verano GREC en la edición de 2010 o el reciente *The Brandery* 2011).

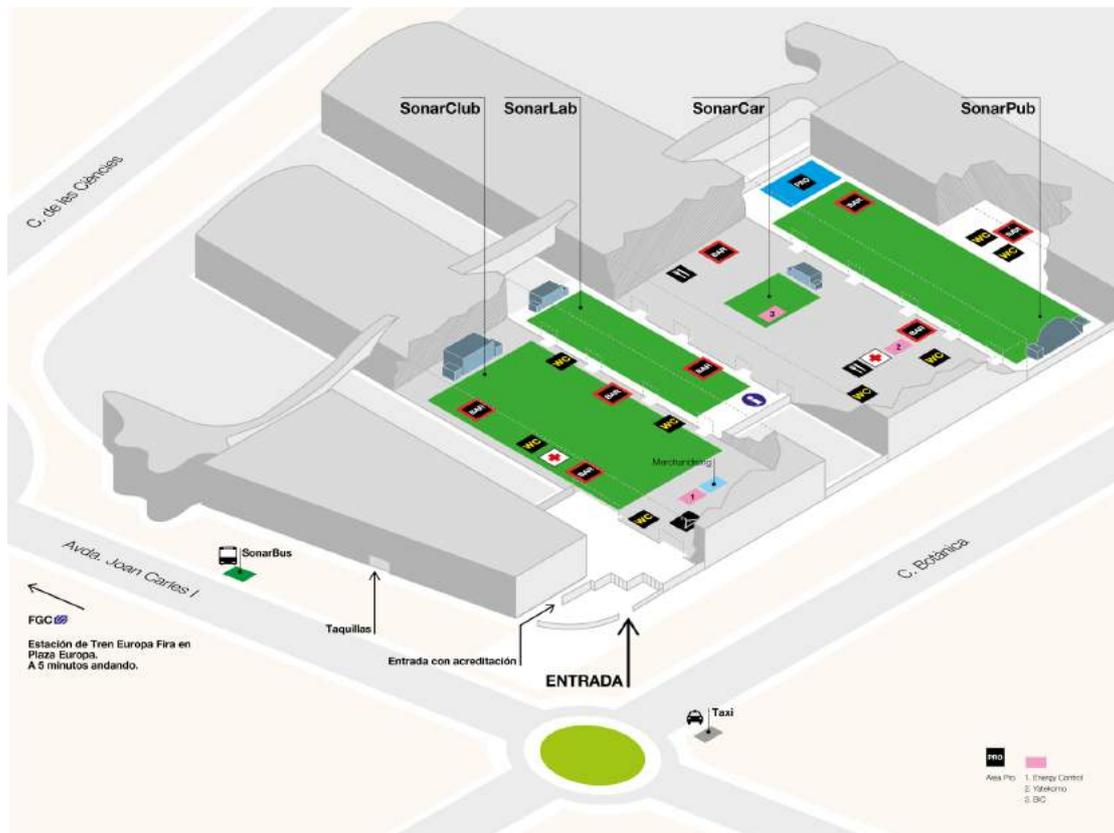


Figura 92: Plano de Sónar de Noche (2013)

Fuente: Página web de Sónar (www.sonar.es)

T. Fernando (entrevista personal 9, 25 de mayo de 2014) afirma que el espacio de Sónar de Día se había quedado pequeño y resultaba incómodo, aunque es inexorable negar el encanto especial que tenía. Lo mismo ocurre con el Sónar de Noche, la oportunidad de ver a artistas de la talla de Jimi Tenor⁹⁰ actuando en la playa era única, aunque la majestuosidad de *La Fira* se une a la relevancia del festival. Así el director de Radio 3 afirma que el festival cuenta en la actualidad con unas dimensiones físicas espectaculares, lo que aporta una mayor comodidad tanto para el artista como para el público. G. Cartón (entrevista personal 8, 6 de junio de 2014)

⁹⁰ Compositor y músico finés caracterizado por la búsqueda de nuevas tendencias y la combinación de estilos como la electrónica, el jazz, música afro-americana, entre otros.

indica que para él Sonar de Día representa el lado más vanguardista del festival, mientras que Sónar de Noche se trata de algo más hedonista, “lo mejor de su evolución es que ambos espacios actúan de vasos comunicantes entre sí y puedes ver propuestas más nocturnas en el Sónar *Village* o actuaciones más arriesgadas en Sónar *Lab*” (G. Cartón, entrevista personal 8, 6 de junio de 2014).

Dentro de esta etapa hay que tener en cuenta también los diferentes servicios que se van a dar los asistentes a este evento cultural. Uno de los más relevantes, y de donde se obtiene una importante fuente de ingresos son las zonas dedicadas a la restauración, donde el público puede consumir bebidas o comida a lo largo del desarrollo del evento. En el caso del Festival Sónar, este servicio se externaliza a una empresa privada.

En Sónar, como en otros festivales, la adquisición de este tipo de productos se realiza a través de una moneda propia que el evento crea o de *tickets* canjeables que solo pueden ser adquiridos en el propio festival. La tendencia en este sentido viene marcada por la aparición de tecnologías que seguramente aporten una solución más cómoda para los asistentes, facilitando la forma de pago.

6.3.5.2. Producción

En la fase de producción se coordinan los diferentes equipos y se dividen las funciones a realizar por cada uno de ellos dentro del calendario que se ha marcado. Para ello es estrictamente necesario que todas las tareas expuestas en la pre-producción estén listas, desde los permisos, los planes de seguridad, las necesidades de los artistas y sus horarios tanto de actuación como de la prueba de sonido si la tiene y las diferentes necesidades de personal cubiertas.

- El montaje: para esta fase se necesita una serie de maquinaria especial. Se comienza con la delimitación de la zona perimetral que Sónar va a utilizar en los diferentes espacios y el uso de las diferentes áreas dentro de cada uno, el montaje de oficinas y camerinos, montaje de escenarios, las conexiones eléctricas y el montaje de otros espacios como bares, zonas VIP, etc.
- El equipo técnico.
- Recepción y cuidado del artista.
- Actuación.

En esta etapa, como se ha visto con anterioridad, son muy importantes las zonas del festival reservadas exclusivamente para ciertos sectores, como medios, artistas u organizadores:

- *Backstage*, zona detrás del escenario donde se sitúan algunos artistas y los profesionales que trabajan alrededor de escenario, organizados por el *Stage Manager*⁹¹.
- Camerino, en el que se dispone a cada uno de los artistas lo solicitado a través de su *rider* de hospitalidad.

Es n estas áreas, donde los artistas que participan en el festival suelen permanecer antes o durante su actuación.

⁹¹ Encargado de organizar todos los elementos técnicos y escenográficos del escenario durante la actuación, montaje y desmontaje.

Una vez terminada la actuación de los artistas estos pueden quedarse en el festival o marchar al lugar donde se alojan, acompañados por un *runner*⁹² del festival.

Entre los principales departamentos de producción, se pueden mencionar alguno de los proveedores que trabajan:

- **Equipo de sonido:** entre las empresas proveedoras se encuentra Twin Cam-Audio.
- **Producción audiovisual:** entre las empresas proveedoras se encuentra Marc-Marti.
- **Personal auxiliar:** entre las empresas proveedoras se encuentra Link Producciones.
- **Seguridad:** entre las empresas proveedoras se encuentra Arbox.

Estos son sólo algunos de los ejemplos de proveedores que trabajan para el Festival Sónar.

6.3.5.3. Post-producción

Una vez finalizado el Festival Sónar, se pone en marcha la etapa de desmontaje y después se llevará una evaluación del trabajo hecho por el equipo.

M. Corea (entrevista personal 6, 28 de mayo) indica que la clave del éxito de la producción en CCCB fue el trabajo en paralelo de ambos equipos, tanto el del Sónar como el del centro cultural, con una planificación importante, ochos meses antes, y con una adecuación respecto al crecimiento. Para él un aspecto esencial fue lo

⁹² Persona que conduce de un sitio a otro según las necesidades del evento.

relacionado con el tema audiovisual, ya que en el tiempo que se celebraron las primeras ediciones los equipos eran muy caros; con los años, esta situación cambia y se abarata el precio de estos equipos por lo que se pasa de sólo poder permitirse tres proyectores a disponer de veinte a un precio inferior; lo que permitió incorporar muchas cosas que antes no se podían. Del mismo modo, la irrupción de la fibra óptica o de la iluminación LED posibilitaron el desarrollo de cuestiones técnicas que hasta entonces no se habían utilizado.

La producción en espacios como el MACBA fue muy compleja; tenían que introducir un festival dentro de un museo de arte contemporáneo. Y. Nicolás (entrevista personal 4, 29 de mayo de 2014) comenta cómo se desarrolló el trabajo del MACBA en ese momento, donde la coordinación del museo era como una “bisagra” entre las necesidades que tenía el festival y los requisitos o necesidades del propio museo, por lo que la labor de comunicación se convirtió en esencial.

Sónar presentaba sus necesidades de calendarios de montaje y el MACBA intentaba responder a las mismas, generando una negociación para cumplir los *timings*. El equipo de MACBA puso en marcha un grupo de apertura de puertas, equipos de seguridad y un equipo técnico mínimo que daba indicaciones sobre las zonas en las que se podía montar, las potencias necesarias, mobiliario complementario y otras. Yolanda Nicolás era la persona interlocutora entre el festival y el MACBA, trabajando directamente con los jefes de equipo de otros servicios del museo para facilitar que la producción fuera lo más sencilla posible.

También las formas de trabajar de los equipos de producción han variado a lo largo de las ediciones en relación a la comunicación interna. Como indica M. Corea (entrevista personal 6, 28 de mayo de 2014) lo que antes suponía un largo número de

faxes, ahora se traduce en correos electrónicos o incluso *whatsapps*. Esta celeridad ha sido esencial para el desarrollo de nuevas formas de trabajo, basadas en una comunicación inmediata. Al fin y al cabo, los eventos se tratan de comunicación en vivo, con mensajes inmediatos a un público, pero también entre los que lo organizan.

Sin embargo, esta celeridad de los procesos de trabajo han multiplicado los requisitos; “antes se podía ser más práctico”, como afirma M. López (entrevista personal 8, 28 de mayo de 2014), jefe del área de actividades culturales del CCCB. Esta circunstancia ha traído un aumento de los requisitos técnicos y, en ocasiones, la producción puede volverse mucho más compleja. Por ejemplo, esto ocurre con el tema de los permisos o la seguridad; “en la actualidad sería imposible llevar a cabo el festival de hace veinte años si se tuviera que cumplir con todos los requisitos que se solicitan, es muchísimo más caro”, afirma Mario Corea.

En este aspecto Y. Nicolás, coordinadora de Programas Públicos de MACBA, (entrevista personal 4, 29 de mayo de 2014) añade que incluso las nuevas tecnologías han venido de la mano de complejidades como consecuencia de la burocratización de las instituciones, lo que significa que existen más elementos bajo control, pero con un gran coste de esfuerzo y burocracia, como es el caso de la prevención de riesgos laborales. Por ello, parte del equipo de MACBA tuvo que especializarse en estas tareas, lo que les ha ayudado a progresar de la mano del festival.

De nuevo se expone una importante evolución de una de las etapas organizativas del Festival Sónar, donde se considera decisiva la aportación de las nuevas tecnologías para el desarrollo del trabajo dentro del equipo de producción.

6.3.6. Comunicación.

La comunicación del Festival Sónar ha sido decisiva para el desarrollo y éxito del mismo. Esta etapa ha sufrido una importante evolución desde su primera edición hasta la número veinte; en este apartado se muestran los principales hitos que han marcado el desarrollo del festival dentro de este ámbito.

6.3.6.1. Imagen

Se parte del concepto de que la promoción del festival es necesaria para conseguir la venta del mayor número posible de entradas, para lo cual la imagen del festival es decisiva.

Con Sergi Caballero a la cabeza del departamento, la imagen corporativa del Festival Sónar es muy característica y se define como provocativa, llamativa, anticonvencional e incluso surrealista, lo que ha permitido al festival posicionarse muy rápidamente, traspasar las fronteras internacionales y ser reconocida en todo el mundo.

El logotipo es siempre el mismo desde la cuarta edición; sólo se va modificando el año y el color del fondo de los rectángulos, así como el símbolo que le acompaña a la derecha, siempre relacionado con la temática de la imagen de ese año.



Figura 93: Logo de la Edición XIV del Festival Sónar (2013)

Fuente: Página web del festival (www.sonar.es)

En cada edición, el *leitmotiv* va modificándose para tratar temas diferentes: familia, naturaleza, ventas, etc., pero siempre siguiendo ese carácter experimental y provocador que llama la atención de su público.

Una de las características de la imagen es que nunca incluye el nombre de ninguno de los artistas participantes; además, esta imagen es concebida como una pieza artística en sí misma. Por ello conviene resaltar la labor creativa del director, que edición tras edición sorprende con interesantes diseños que se alejan totalmente de las tendencias del momento.

Como indica G. Cartón,

la imagen es la que manda a la hora de publicitar y promocionar cualquier pieza cultural, lo mismo es que sea un festival, un disco, un libro o una película. En la mayoría de los casos, el producto entra al receptor en primer lugar por los ojos y, por ello, Sónar fue pionero en la importancia de la creación de una imagen relevante para cada una de las ediciones, donde siempre ha existido la provocación: Maradona, el Dioni o el famoso *claim*: “El Sónar está en venta”. (Entrevista personal 8, 6 de junio de 2014)

Todos ellos han convertido a la imagen del festival, no solo en un referente estético, sino también en una provocación inteligente. Como es el caso de la octava edición, en la que la imagen era protagonizada por una familia en diferentes entornos y donde se podía observar que sus miembros tenían una mancha de líquido en la entrepierna.

V. Flores afirma: “las propuestas de Sergi Caballero han tenido siempre un carácter realmente valiente y transgresor. Hay que ser muy valiente para proponer algunas de las temáticas y estéticas que ha utilizado en casi todas las ediciones” (entrevista personal 11, 19 de junio de 2014).



Figura 94: Imagen de la Edición XVIII del Festival Sónar (2011)

Fuente: página web del festival (www.sonar.es)

Muchas han sido las polémicas y las repercusiones que han causado las diferentes imágenes. En la séptima edición, en la que aparecía la imagen de dos

gemelas mayores con la cabeza bajo tierra, algunas asociaciones feministas entraron en cólera, provocando una mayor repercusión de la imagen.



Figura 95: Imagen de la Edición VII del Festival Sónar (2000)

Fuente: Página web del festival (www.sonar.es)

En otros casos, tan solo rompiendo moldes por asociar la imagen a algo ajeno a la música electrónica. En 1997 los protagonistas de la imagen fueron los padres de los tres directores del festival, rompiendo todo tipo de reglas.



Figura 96: Imagen de la Edición IV del Festival Sónar (1997)

Fuente: Página web del festival (www.sonar.es)

Además de la creación de imágenes, en algunas ediciones el protagonista ha sido un video, como pasó en la edición del 2010, cuyas protagonistas eran unas *majorettes* que vienen del mundo de los sueños. En el caso del Sónar 2008 también fue el video el protagonista, tomando un papel relevante la web 2.0; de forma escalonada se fueron colgando diferentes videos en internet y de modo viral, y sin establecer relación alguna con el festival, se recibieron 180.000 visitas en dos días, consiguiendo la decimotercera posición en *YouTube* en el *ranking* de lo más visto. Por tanto, las consecuencias de la web 2.0 y de las redes sociales han sido esenciales para el desarrollo de su imagen.

Se puede observar que la creación de estas imágenes ha instaurado y potenciado una imagen de marca muy arraigada y diferenciadora que se ha

posicionado poco a poco a nivel internacional. Según T. Fernando (entrevista 9, 25 de mayo de 2014) la imagen del festival es algo excepcional ya que es personal, define perfectamente el producto y, sobre todo, construye una marca de una forma excepcional.

6.3.6.2. Comunicación

El departamento de comunicación del Sónar está encabezado por Georgia Taglietti (EA y Jefa del departamento de Prensa y RRPP Internacional) y Gustavo Sánchez (Jefe de Prensa Nacional). La labor de este departamento ha sido fundamental para que el festival haya conseguido visibilidad nacional e internacional.

Una de las principales características de este departamento es que, debido a su importante expansión y consecuencia del propio desarrollo, se ha subdividido en nacional e internacional, para poder implementar el trabajo y responder a las necesidades de cada uno aunque las funciones de comunicación se realicen de manera global y transversal.

En la primera edición del festival fueron apenas cuarenta los medios que se acreditaron, siendo todos ellos nacionales. En la edición XX fueron más de un millar los periodistas acreditados, representando a 480 medios procedentes de 48 países. Este dato refleja una importante evolución del festival a nivel internacional que viene marcada por la aparición de las nuevas tecnologías de la comunicación que han ayudado inexorablemente a su expansión. Como dato relevante se puede afirmar que

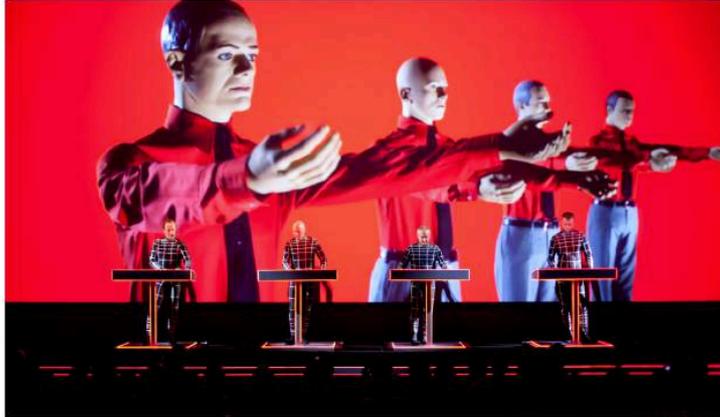
en la edición XX del festival, tan solo no hubo visitas procedentes de cuatro países de todo el mundo en su página web⁹³.

Con la evolución del festival, también se han reflejado facilidades a los medios de comunicación a la hora de desarrollar su trabajo. Así F. Fuentes de DJ MAG, afirma: “simplemente poder conectarte gratis a Internet desde el propio Sónar es lo mejor que le puede suceder a un periodista con urgencia por enviar sus textos a la redacción de turno” (entrevista personal 10, 3 de junio de 2014).

Los medios de comunicación que quieren acreditarse al festival deben hacerlo a través de un formulario que se adjunta en la página web. Una vez confirmada la acreditación, se le adjudica un usuario y una contraseña donde el medio de comunicación puede acceder y descargarse toda la información relacionada con el festival: notas de prensa, fotos, biografía artistas, entre otros.

⁹³ Dato obtenido de la organización.

NOTA DE PRENSA 06.06.2013
Descarga vídeos y fotos en alta resolución en prensa.sonar.es



Kraftwerk (3D show) - DESCARGAR

Sónar 2013 presenta 136 actuaciones que reúnen todas las corrientes esenciales de la electrónica y más de 60 actividades de tecnología y movilidad

Figura 97: Nota de prensa de XX Edición del Festival Sónar

Fuente: Departamento comunicación del festival.

Los medios pueden retirar su acreditación en los lugares indicados por la organización, donde se le hace entrega de su tarjeta de acceso a las diferentes áreas y un *pack* de obsequios de la organización que ayudan a realizar su trabajo como medio.



Figura 98: Entrega de acreditación a periodista

Fuente: página web del festival (www.sonar.es)

6.3.6.3. Medios colaboradores

Dentro de la organización son muchos los medios de comunicación que ejercen como colaboradores y prescriptores del festival. Desde las primeras ediciones, medios como *Wire* o *Scanner FM* han mostrado su apoyo a este evento y se han encargado de difundir y dar cobertura al mismo. Medios internacionales como la cadena BBC, han asistido y retransmitido en directo un importante número de ediciones, despertando un alto interés entre el público inglés. Según E. Palau (entrevista personal 1, 3 de junio de

2014), la figura de John Peel⁹⁴ fue decisiva para esta difusión; desde los inicios del festival, el periodista se interesaba por toda la música que se programaba, incluso le encantaba descubrir cosas más eclécticas que provenían de Perú o Japón.

Otro medio relevante para el festival ha sido Radio 3, de Radio Nacional de España, una emisora que siempre ha apoyado la música programada en el festival. T. Fernando, director de la misma, (entrevista personal 9, 25 de mayo) recuerda cómo fue su evolución y crecimiento junto al festival, a partir de una primera colaboración en la que contó con tan solo una mesa en medio de un patio del CCCB.

Respecto a esta cuestión, M. Corea (entrevista personal 7, 28 de mayo de 2014) añade que Radio 3 siempre se encontraba en el centro del Patio Dona, convirtiéndolo en el corazón del festival desde donde salía toda la información de lo que allí sucedía. E. Palau (entrevista personal 1, 3 de junio de 2014) resalta la importancia de la colaboración entre Radio 3 y Sónar como consecuencia del trabajo de contenidos muy afines, donde no sólo se dota de contenidos musicales para su programación, sino también intereses en otros contenidos multimedia o tecnológicos. Existe una exclusividad del festival con este medio, que lanza en primicia una importante parte de los contenidos, además de ser la radio oficial del festival.

Otros medios de comunicación que han colaborado con el festival son: Rai Radio2, Red Bull Music Radio, Resident Advisor, Playground, DjMag, GoMag, entre otros muchos, a nivel nacional e internacional.

⁹⁴ Importante periodista y DJ de la BBC1, con gran interés musical.

6.3.6.4. Comunicación 2.0

Es ineludible decir que la aparición de la web 2.0 y las redes sociales han supuesto un antes y un después para el departamento de comunicación. Con su aparición, vieron aumentadas sus funciones y, consecuentemente, una mejora de los resultados obtenidos gracias a los diferentes canales digitales que se han incorporado.

Sónar participa de la siguiente manera: a través de *Facebook* y *Twitter* como principales herramientas de comunicación en redes sociales.

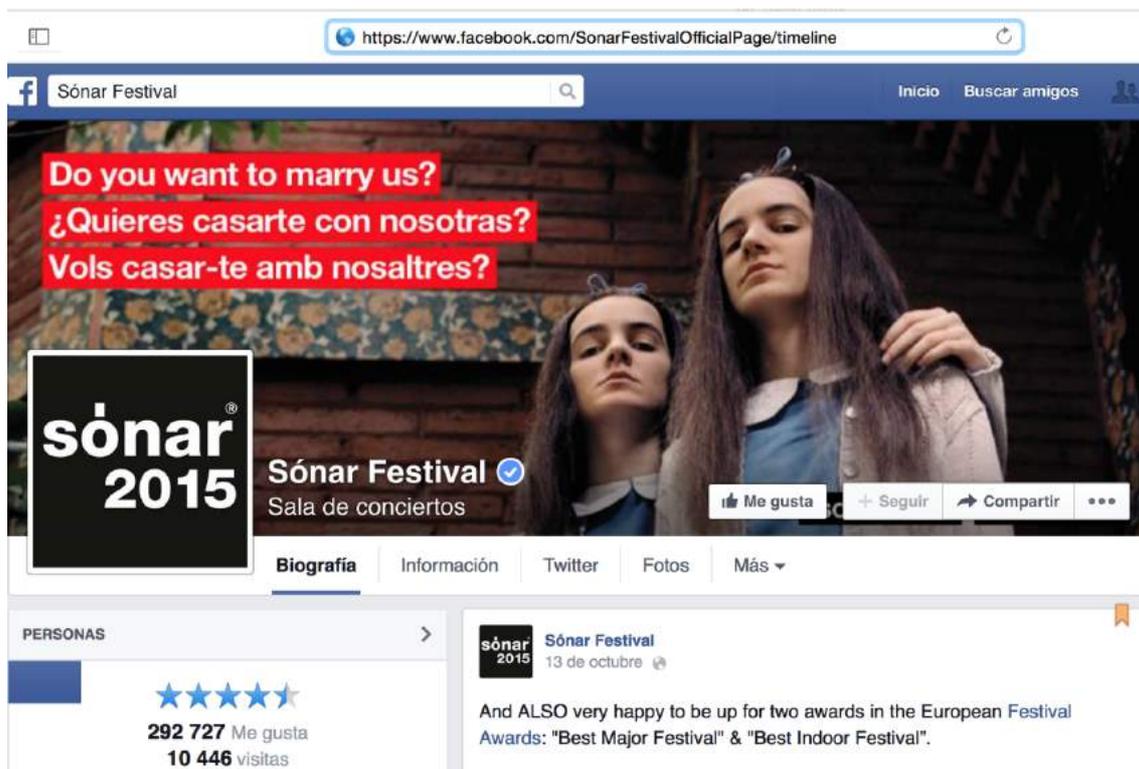


Figura 99: Canal Facebook del Festival Sónar

Fuente: Facebook, consultado el 13 de octubre de 2014

Pese a ser Tuenti una red social potente en España, el departamento de comunicación decidió no utilizarla porque no consideran que su público objetivo se encuentre en la misma.

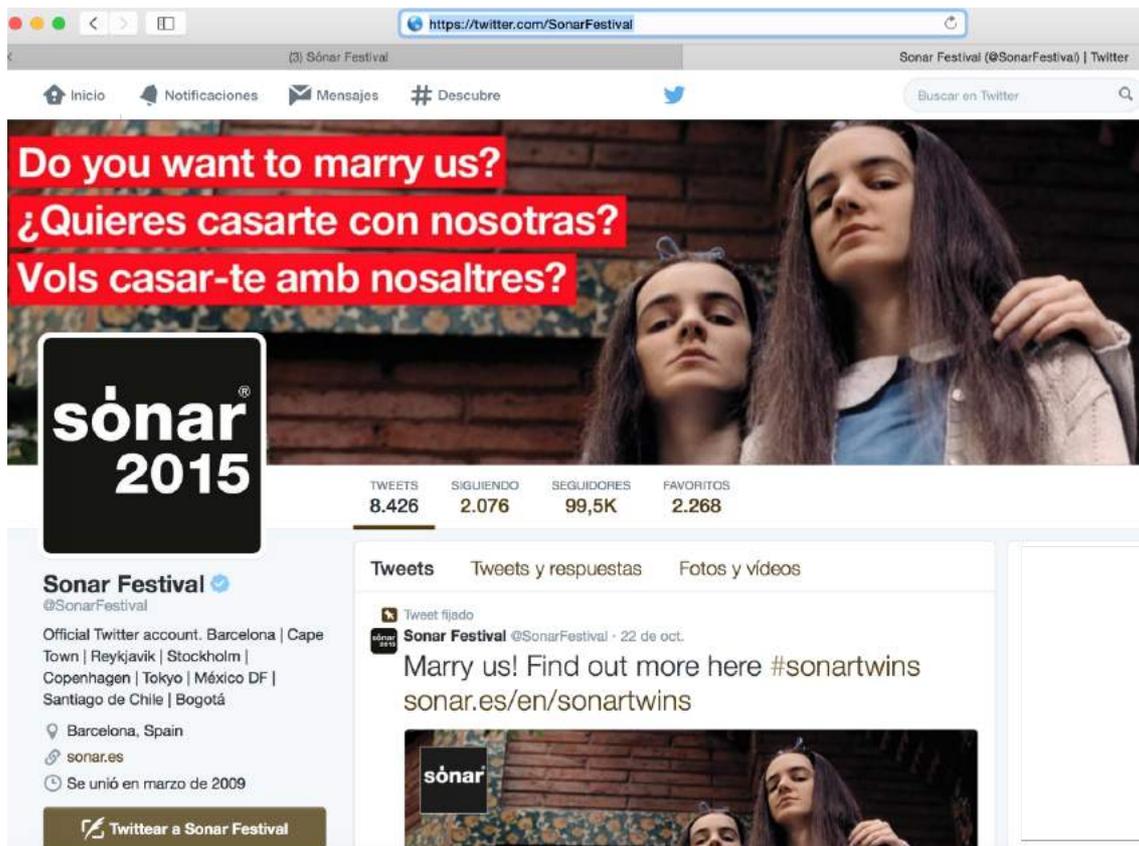


Figura 100: Canal Twitter del Festival Sónar

Fuente: Twitter, consultado el 22 de octubre de 2014.

Además, cuentan con perfiles en comunidades audiovisuales como *Instagram*, *YouTube* y *Vimeo*.

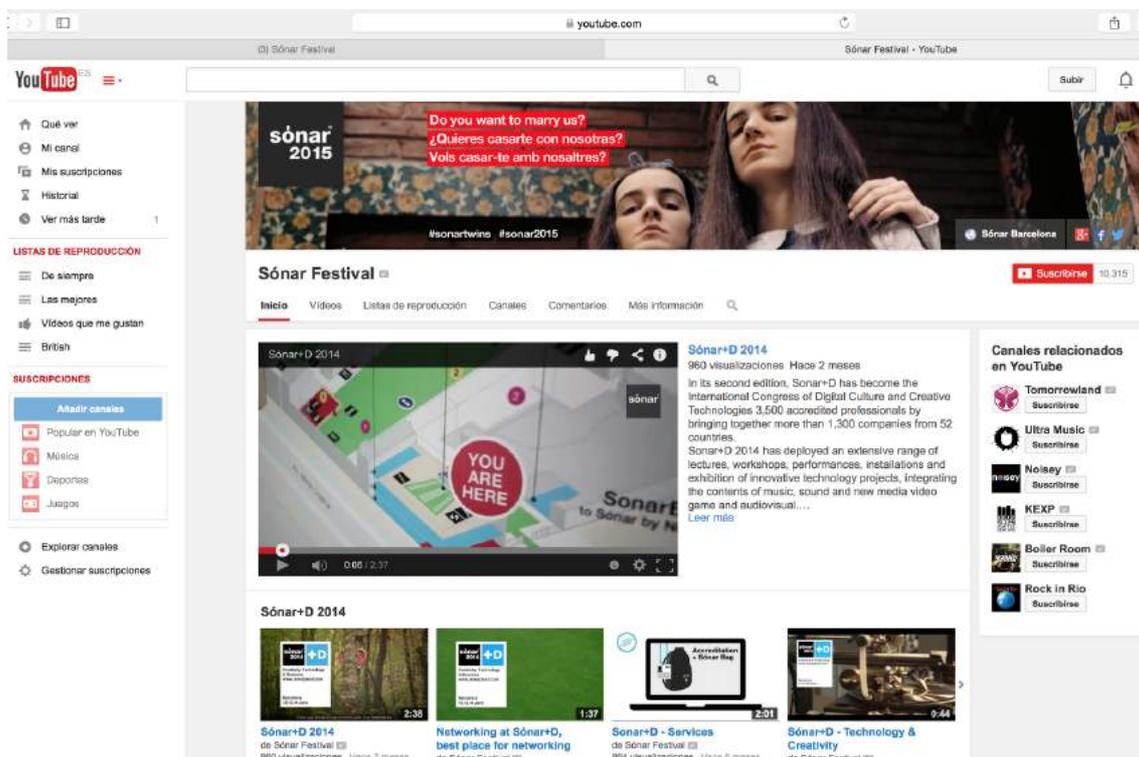


Figura 101: Canal YouTube de Festival Sónar

Fuente: YouTube, consultado el 13 de octubre de 2014

Cabe destacar que, dentro del formato audiovisual, se utiliza un formato novedoso de saludo del artista en pleno festival grabado con un dispositivo móvil y subido a la sección vídeos de Facebook, y concursos de fotografías por los usuarios de *Instagram*.

El equipo de Social Media se coordina a su vez con el resto de departamentos (publicidad, diseño, etc.), ya que todo parte de una estrategia conjunta, una imagen, la promoción y comunicación de ésta y relacionar los contenidos de Facebook con la página oficial que es donde se muestra claramente la visión de marca de Sónar. Por otro lado, destaca su propia página Web, www.sonar.es, en la que se incluye toda la información relativa al festival y todas sus ediciones.

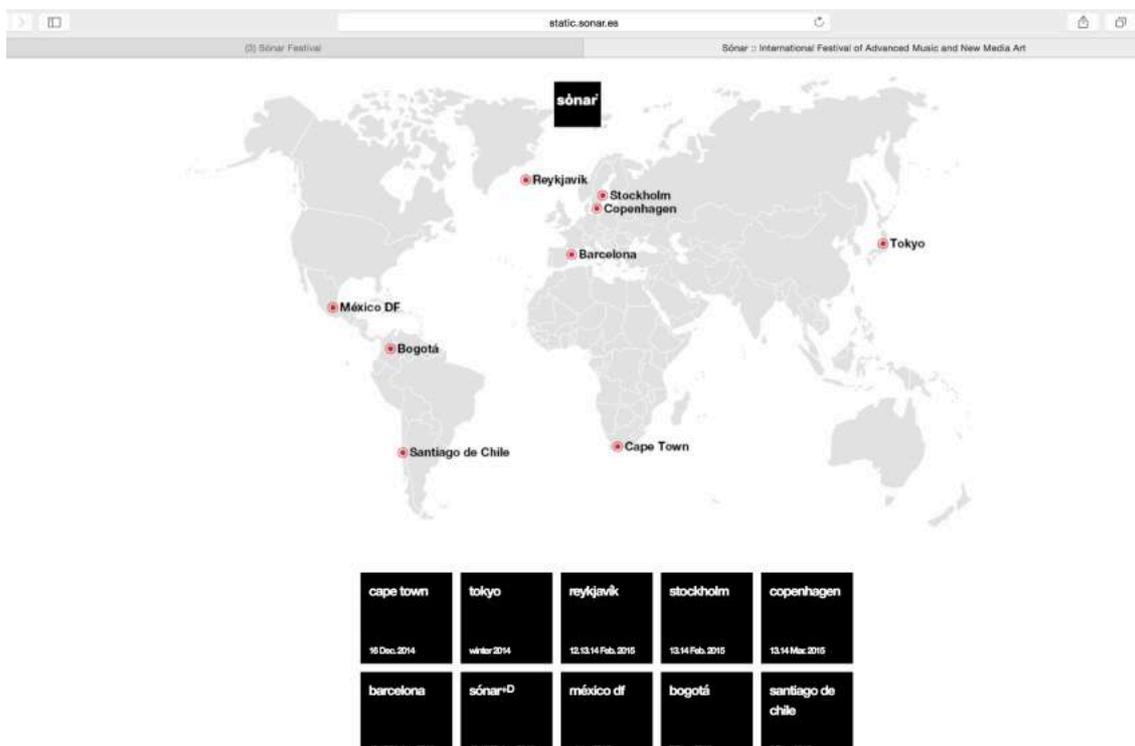


Figura 102: Página Web del Festival Sónar

Fuente: Página Web del Festival Sónar, www.sonar.es, consultada el 15 de junio de 2014.

Dentro de la estrategia conjunta que lleva a cabo Sónar no existe una relación entre el *offline* con el *online*; dentro de la primera (prensa o publicidad tradicional, entre otros) no le prestan atención a que aparezcan en éstos los perfiles de redes sociales que manejan. Su estrategia en este sentido es relacionar la parcela de la *social media* dentro del propio *online*, así en su página web oficial sí dan enlace a sus redes y en todas las apariciones de Sónar en medios *online* buscan la relación con las distintas redes sociales en las que intervienen.

En la parcela *offline* consideran que la estrategia es potenciar la marca e incitar a la búsqueda de “Sónar” bien en buscadores como Google o en el propio Facebook. Las estadísticas de *Google Analytics* muestran que el 50% del tráfico proviene de

búsquedas (concretamente de Google en su gran mayoría), con 650 mil visitas por 145 mil a través de Facebook y 14 mil a través de *Twitter*⁹⁵.

En cualquier caso, su proyección internacional ha sido consecuencia de la aparición de internet y las redes sociales y del gran trabajo llevado a cabo a través de ellos. Esto ha hecho que la comunicación realizada tenga un componente global, aunque esté dividida en dos departamentos distintos: nacional e internacional. Como consecuencia, en el caso de la promoción a través de campañas de marketing hace que se creen campañas diferenciadas dependiendo de la zona o país donde se lleva a cabo, atendiendo, de esta forma, a la diferencia cultural de los mercados en los que actúan.

6.3.7. Evaluación

Una vez finalizada la edición de cada festival, los organizadores de Sónar se reúnen y hacen un balance de cómo se ha llevado a cabo la misma y se diseñan herramientas para conocer las opiniones de los asistentes.

A lo largo de las diferentes ediciones del festival se han llevado a cabo dos estudios de mercado que les han aportado datos de interés para su organización; además, en el año 2012 se hicieron encuestas a su público.

Una vez se ha llegado a este punto del análisis del estudio de caso, a continuación se plantea la exposición de una serie de conclusiones que se han ido obteniendo a lo largo de la misma.

⁹⁵ *Google Analytics* sonar.es, datos obtenidos en 2012.

PARTE III

ANÁLISIS Y CONCLUSIONES



CAPÍTULO 7

RESULTADOS
OBTENIDOS

III

7

CAPÍTULO 7: RESULTADOS OBTENIDOS

Tras la elaboración y exposición de la metodología de análisis y de la descripción del trabajo de campo y realizada una detallada muestra de las diferentes variables de estudio y unidades de análisis, se va a proceder a la exposición de los principales resultados alcanzados en la investigación que se ha realizado sobre la organización del Festival Sónar.

Asimismo, la exposición de estos resultados responde a la necesidad de repasar las principales dimensiones de estudio de este caso que han mostrado un relevante cambio en sus diferentes técnicas organizativas y de promoción a lo largo de sus veinte primeras ediciones analizadas. De esta manera, se obtendrán resultados tras el análisis llevado a cabo con diferentes estrategias metodológicas y se podrá avanzar hacia la verificación de la hipótesis planteada en la investigación y la consecución de los objetivos expuestos.

Las conclusiones, una vez expuestos los resultados, se plantearán en dos capítulos diferenciados; en primer lugar, las conclusiones obtenidas del desarrollo de la exposición del estudio de caso y, en segundo lugar, las conclusiones relacionadas con la enunciación de la hipótesis y los objetivos.

A lo largo del estudio del análisis del caso se ha podido identificar una metodología organizativa estructurada en diferentes fases que se han tenido en cuenta como diferentes categorías y subcategorías de análisis lo que ha permitido examinar el desarrollo en las diferentes ediciones del evento e identificar los cambios organizativos y las causas y resultados de los mismos. Se ha constatado la evolución de la puesta

en escena que ha conllevado cambios en las estructuras organizativas, y aunque no relevantes, han sido obligadas por la irrupción de las nuevas tecnologías audiovisuales.

Para introducir los resultados, se presenta a continuación con un cuadro resumen (ver figura 101) en el que se exponen las principales deducciones que se han obtenido a través de la investigación que se ha llevado a cabo, partiendo de las dimensiones y variables de estudio planteadas al comienzo de la investigación.



Figura 103: Evolución temporal del Festival Sónar partiendo de las dimensiones de análisis y variables

Fuente: Elaboración propia

7.1. Primera dimensión de análisis: la evolución del Festival Sónar

Sónar quería ser un poco la casa de todos, no nos parecía interesante una cosa más que otra, nos parecía interesante juntar, dialogar, juntar estos públicos, juntar estos artistas y la industria que había detrás de ellos. (E. Palau, entrevista personal 1, 3 de junio de 2014)

Como se ha visto a lo largo de la investigación, el nacimiento del Festival Sónar surgió a través de la intención de aunar las diferentes tendencias musicales y tecnológicas que se estaban dando a principios de los noventa. El nacimiento del festival en 1992 supuso un importante hecho dentro de la ciudad de Barcelona y en España en general. Un evento pionero dedicado a la música electrónica que nació con la intención de convertirse en un punto de encuentro ineludible para artistas, público y profesionales dentro del sector con una audiencia que entendía la música electrónica y que le gustaba descubrir a nuevos artistas.

En aquellos momentos, tanto la cultura de la música electrónica como la cultura tecnológica apenas eran asimiladas aún por la sociedad y se entendían como elementos dentro de la contracultura. Sin embargo, se ha constatado su evolución de forma paralela al de la sociedad y sus percepciones. Éstas van evolucionando en paralelo con la sociedad, de la misma forma que han experimentado otras vanguardias artísticas, tendencias culturales y el propio arte urbano como el *graffiti* y otras formas de expresión artística callejera, gracias en parte a las iniciativas institucionales y de marcas comerciales encaminadas a recuperar el paisaje urbano e integrar en el mismo estas manifestaciones culturales, y al aumento de la demanda de consumo de estas manifestaciones por parte de un importante público principalmente urbano. Esta evolución ha permitido dar una mayor visibilidad a la música electrónica y la cultura

tecnológica propiciando una normalización y, por ende, una mejor percepción y aceptación de la sociedad, y con ello un manifiesto aumento de la demanda de estos espectáculos que han conllevado necesarios cambios en la oferta que se venía realizando. De esta forma, Fernando Fuentes afirma: “Su evolución ha sido más que acertada e inteligente, han sabido adaptarse perfectamente a las nuevas corrientes musicales con, además, un puntillo de atrevimiento y descaro. Cada año Sónar es mejor...” (F. Fuentes, entrevista personal 10, 3 de junio de 2014).

Se entiende que el Festival Sónar nace con la idea de los organizadores de poder elevar la música electrónica, en aquel momento apenas entendida en España, al valor de los productos culturales y que con el tiempo, una vez conseguido pasa de tratarse como producto cultural minoritario a una industria cultural de masas que atienden a unos intereses comerciales con los que no nacieron.

Así, tal y como indican los entrevistados, la evolución acaecida en la organización del Festival Sónar responde a las variables lógicas de la evolución en la sociedad.

Se ha constatado en el marco teórico de este trabajo que el Festival Sónar nació con la intención, como anteriormente definió Enric Palau, de ser “la casa de todos”, es decir, un festival que aglutinara a aquel pequeño grupo de personas que en ese momento sentía atracción por la música electrónica. Una idea que partía sobre la organización de un punto de encuentro donde profesionales, artistas y promotores dentro de las ídoles de la música electrónica y la cultura tecnológica se reunieran para compartir experiencias, ya que estaban inmersos dentro de estas tendencias artísticas que apenas eran conocidas o comprendidas por la mayoría de la sociedad. La evolución del festival, de la sociedad y consecuentemente de estas tendencias, ha

llevado a que a día de hoy éstas últimas sean entendidas o conocidas ya por un importante sector de la sociedad, convirtiendo esa “casa de todos” en una “gran ciudad”.

El Festival Sónar nació como un evento pequeño donde dar cabida a aquellas vanguardias musicales que no eran tenidas apenas en cuenta dentro del ámbito social y cultural de España, pero en menos de cuatro años el festival duplicó sus números viendo acoger un mayor número de asistentes cada año. El propio festival en su origen estaba inmerso en la contra-cultura, no estaba ni normalizado ni institucionalizado. Hoy en día, la música que da cabida dentro de la programación del festival, lejos de sus inicios, es utilizada en museos contemporáneos principalmente, publicidad en soportes tradicionales o digitales destinados a un público consumidor de este tipo de música, y por tanto incluyen estas tendencias musicales o tecnológicas. De esta manera, al crecer la demanda de estos productos culturales, se considera necesaria una normalización y adecuación de los procesos organizativos para llegar esa mayor demanda de servicios y poder responder a la necesidad de normalización dentro de la sociedad, lo que se convierte en una de sus claves del éxito del festival.

Así Ferran Mascarell, Conseller de Cultura de la Generalitat y director gerente del Instituto de Cultura de Barcelona en el año de inicio del Festival afirma:

El Sónar nunca ha sido un Festival más. Ya desde el principio, su apuesta firme por las nuevas tendencias y creaciones, por poner la industria tecnológica punta al servicio de los nuevos creadores y las nuevas formas de expresión lo convirtieron en un festival muy especial que iba a ocupar un espacio que no ocupaba nadie y menos veinte años atrás. Ese grado de especialización, ese compromiso con las tecnologías punteras puestas al servicio de los más transgresores artistas, es lo que ha permitido crecer exponencialmente al Sónar, que se ha convertido en tan sólo veinte años en el Festival de referencia de la

música electrónica a nivel internacional. (F. Mascarell, entrevista personal 2, 12 de junio de 2014).

Tal y como indica Ferran, este evento musical desde sus inicios ha marcado una gran diferencia con el resto de eventos que se habían desarrollado hasta la fecha en España. En primer lugar, desde el punto de vista de sus contenidos y, en segundo lugar, desde su formato, siempre ha resultado algo novedoso y atractivo que ha hecho crecer al Festival de manera importante, ya que daba cabida a un amplio espectro de la sociedad que hasta entonces no disponía de ningún evento que aglutinara tantas actividades de interés en una única programación.

En la actualidad, este punto de encuentro e intercambio ha dado paso a otro nuevo espacio, Sónar+D, como consecuencia de la ampliación del propio festival y como resultado de crear un lugar más adecuado para esas necesidades, diferenciando así la parte más lúdica del festival basada exclusivamente en música y la parte más profesional donde se combina la música, con la tecnología y el *networking* entre otros.

A lo largo de sus veinte ediciones, el festival ha seguido aglutinando todos estos contenidos, pero siempre con la idea de seguir manteniendo el origen real del evento, simplemente añadiendo algunos cambios surgidos de manera natural por el desarrollo tecnológico y audiovisual. La sociedad ha ido evolucionando y cambiando sus formas de relacionarse, sus gustos, sus necesidades, entre otros. En la actualidad, la música electrónica es objeto de consumo de un mayor número de personas, se ha popularizado e incluso normalizado, gracias a encontrarse al alcance de cualquiera. Así, Víctor Flores afirma:

Ahora, Sónar es un festival donde la parte 'festiva', antes claramente destinada a la noche, se mezcla con la parte más 'seria'. Los festivales son ya más una

experiencia social (pasarla bien, conocer gente, ligar, beber, drogarse...) que un lugar al que ir a buscar exclusivamente 'alimento' musical. (V. Flores, entrevista personal 11, 19 de junio de 2014)

El concepto con el que partía el festival era dar cabida a una serie de tendencias culturales que la sociedad apenas estaba teniendo en cuenta o incluso desconocía; con la llegada y aceptación de internet, así como la proliferación de la libre circulación de información, estas tendencias se han expandido más ágilmente y han alcanzado a usuarios que, de otra manera, no las habrían conocido. Así, determinados contenidos que el festival pretendía dar a conocer, a día de hoy se han convertido en estilos populares y reconocidos por la sociedad.

En cualquier caso, tanto para la organización como para la mayoría de los grupos de interés relacionados con el mismo, la filosofía del evento continúa siendo la misma. Alejandro Montoya lo corrobora:

A pesar del gran crecimiento, Sonar ha seguido siendo ese festival "cool", sin tener que pasar a programar artistas comerciales y dotando de mayor contenido a la marca para hacerlo más interesante. Creo que la filosofía sigue siendo exactamente la misma. (A. Montoya, entrevista personal 16, 26 de mayo de 2014)

De esta forma queda claro, que aunque exista una evolución lógica de la organización del festival, su variable de identidad ha intentado mantenerse desde sus orígenes respondiendo a la filosofía original del evento: aglutinar las tendencias tecnológicas y de la música electrónica en diferentes espacios durante varios días.

Es ineludible también reseñar dentro de esta dimensión de análisis lo que el Festival Sónar ha supuesto para la ciudad de Barcelona. Así, Ferran Mascarell indicaba:

Para una ciudad como Barcelona, que un Festival de las dimensiones y la proyección internacional del Sónar se celebre aquí, bajo muchos puntos de vista, es de una gran importancia. El impacto económico que el evento deja en la ciudad es muy remarcable. Pero la relación es también recíproca. Es decir, el Sónar ha crecido y se ha desarrollado gracias también a las enormes potencialidades de todo tipo que ofrece una ciudad abierta y cosmopolita como Barcelona. No se explicaría la Barcelona actual sin el Sónar, pero cierto es también que el Sónar no se explicaría sin una ciudad como Barcelona. (F. Mascarell, entrevista personal 2, 12 de junio de 2014).

De esta forma se entiende que la simbiosis creada entre el propio Festival y la ciudad es latente, entendiendo que el impacto socio-económico que deja el evento es muy relevante, pero que gracias a diferentes características que tiene la ciudad, relacionados con la logística, localización y economía, entre otros, el evento no se hubiera desarrollado de la misma manera.

7.2. La segunda dimensión de análisis: el pre-proyecto

Es cierto que los que lo conocimos en un formato más íntimo, dimensiones más reducidas, propuestas artísticas más puras y menos ‘bastardas’, quizás echemos de menos ese espíritu de la primera década de Sónar. De todos modos, máximo respeto a la profesionalidad, creatividad y saber hacer de todo el equipo del festival. Y a cómo han sabido evolucionar sin mirar atrás o dejar espacio a la nostalgia, por ejemplo con la creación de Sónar+D o una edición de 20 aniversario que miró hacia el futuro en lugar de recrearse en un pasado brillante. (V. Flores, entrevista 11, 19 de junio de 2014)

Como se ha visto con anterioridad, el pre-proyecto del festival parte de la empresa *Advanced Music*, S.L., encabezada por Sergi Caballero, Ricard Robles y Enric Palau, donde el apoyo de Ferran Mascarell y Josep Ramoneda fue esencial para su puesta en marcha. El concepto del festival era un evento urbano, en el que el centro de la ciudad de Barcelona tomaría el protagonismo, y dirigido a un público escaso, en una época en la que la música electrónica apenas tenía seguidores.

Con la evolución del festival y como consecuencia principal del incremento del aforo, en la cuarta edición del Festival Sónar se pasó a celebrar Sónar de Noche en la *Fira Gran Via de L'Hospitalet* saliéndose de su núcleo urbano habitual. Con el paso de las ediciones, el festival siguió creciendo en público (de sus casi 6.000 asistentes en la primera edición hasta los 121.500 asistentes en su vigésima edición), por lo que se tuvieron que modificar sus espacios habituales: en su decimonovena edición, Sónar de Día cambia el CCCB y MACBA, sus emblemáticas localizaciones en el centro de la ciudad dentro del barrio del Raval por la *Fira de Poble Espanyol*, ubicado en un barrio más periférico para la parte de día y a las afueras de la ciudad para el de noche.

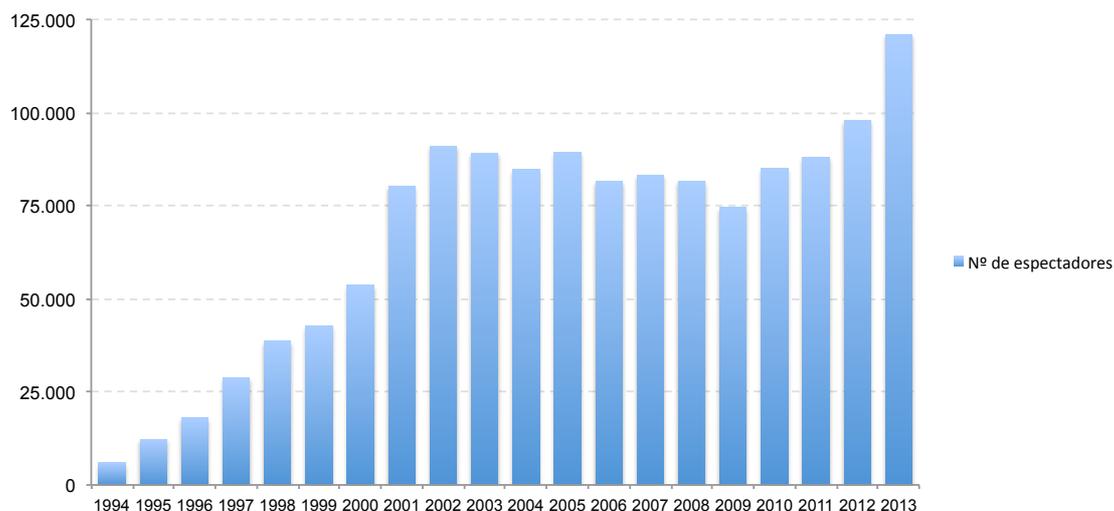


Figura 104: Evolución en el número de asistentes al Festival Sónar

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior (ver figura 102), se puede observar que en el primer año el número de asistentes al evento no superaba las 5.000 personas, sin embargo pronto se alcanzaron los 50.000 espectadores a partir de la séptima edición (año 2000), multiplicando por 11 el número de espectadores, tal y como indica la propia organización. De esta forma, en las primeras ediciones del festival se fue duplicando año tras año el número de personas que asistían al mismo, suponiendo un dato de interés muy relevante dentro de esta subcategoría de análisis.

Entre el año 2002 y el 2012 el número de concurrentes al evento ha permanecido estable, rondando entre los 75.000 y las 100.000 personas, hasta conseguir el récord de asistencia en la vigésima edición en la que se superó los 120.000 espectadores.

Se observa, por tanto, la preocupación del festival a lo largo de las ediciones por albergarse en espacios donde acoger al público que demanda la asistencia al

evento, por lo que se puede afirmar que, aunque el festival nace con la idea de ser un festival urbano, la necesidad de grandes aforos generadas por una demanda creciente a lo largo de los años, obligan a trasladar la sede del festival a un entorno más alejado del centro de la ciudad y de esta forma dar respuesta a la creciente demanda que ha tenido este festival.

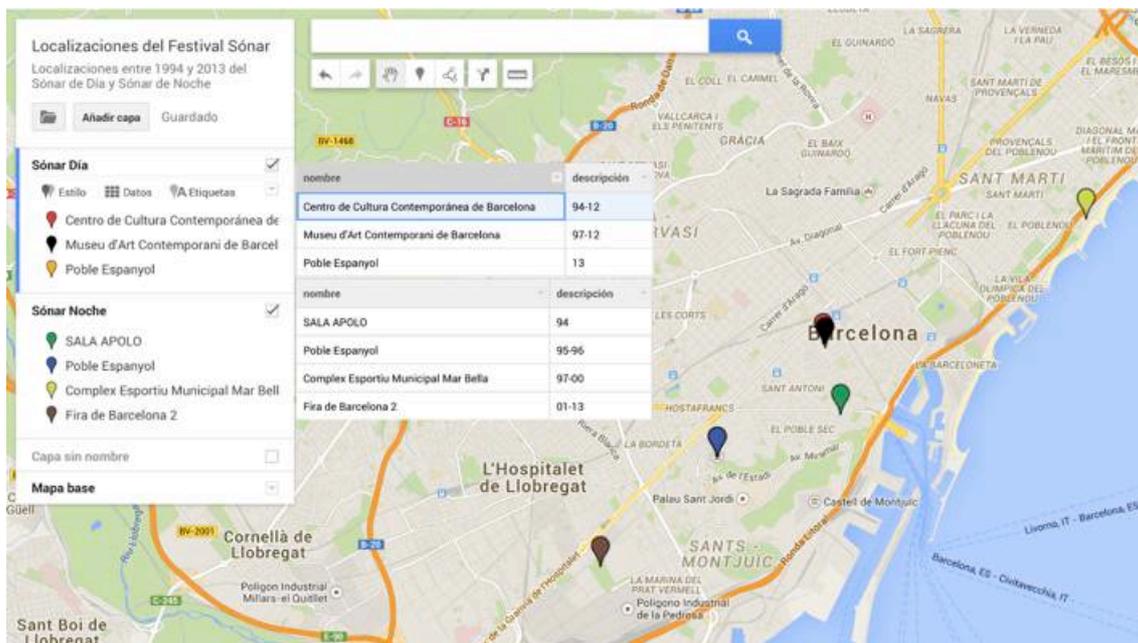


Figura 105: Localizaciones del Festival Sónar en Barcelona

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en el mapa anterior (ver figura 103) cómo los espacios del Festival Sónar se encuadraban en la zona centro de la ciudad de Barcelona. Poco a poco, con los cambios de ubicación, esta zona centro se dejó tan sólo para Sónar de Día (punto negro y rojo), situando el Sónar de Noche en la *Fira de Hospitalet* (punto marrón). Finalmente, Sónar de Día también cambió su localización a la *Fira de Montjuïc* (punto azul). De esta forma, se observa cómo el festival sale del núcleo central de la ciudad para instalarse en zonas situadas en el extrarradio de la ciudad.

Así, uno de los directores del Festival, Enric Palau, indica:

Fue un crecimiento muy importante en los primeros diez años del festival, donde casi doblábamos la asistencia de un año para otro. Entonces esto nos obligó a cambiar el espacio de Sónar de Noche, en tres ubicaciones que fueron, primero la Sala Apolo, después la Carpa del Pueblo Español, después la del Pabellón de la Mar Bella, donde ya el festival ahí ya tenía tres o cuatro escenarios, hasta en el año 11 ó 12, creo recordar más o menos el salto a *Fira* Gran Vía que es el espacio donde aún se celebra el Sónar de Noche. Cambios y ampliaciones y nuevas alianzas a lo largo de todos estos años también, en los espacios de Sónar de Día. El salto a los diferentes ámbitos del CCCB, la colaboración con el Museo de Arte Contemporáneo, que cuando se inauguró y empezó el festival, en 1994 no existía el MACBA y luego se fue digamos, como esparciendo el festival en Centro de Arte, Centro de Arte Santa Mónica, también en el Barrio del Raval, la Capilla de San Agustín, ente otros. Fuimos utilizando diferentes espacios, y de ahí el salto ya a colaboraciones de programación, culturales, institucionales con el Auditorio de Barcelona y una diversidad, desde CosmoCaixa a los *partners* que ahora mismo tenemos con Mies Van de Rohe o Caixa Fórum⁹⁶. (E. Palau, entrevista personal 1, 3 de junio de 2014).

Dentro de esa evolución acaecida por el Festival, éste ha visto modificar de manera relevante los espacios utilizados para el desarrollo organizativo del evento, siempre respondiendo en gran medida a la respuesta recibida por el público en cada edición y por la necesidad de recoger un mayor número de actividades. Como se puede observar, la relación predominante con la cultura musical y tecnológica ha hecho a la organización la necesidad de desarrollarse en espacios que acogieran normalmente estos contenidos.

Sin embargo, una de las responsables de MACBA en ese momento, Yolanda Nicolás, expone sobre uno de los cambios de localización de MACBA-CCCB a La Fira en el Sónar de Día lo siguiente:

⁹⁶ Sónar ha ampliado en su edición de 2014 su colaboración con tres centros culturales instalados en la montaña de Montjuïc, ubicación de la sede de Sónar de Día: el Pabellón Mies van der Rohe, CaixaForum y el *Mercat de les Flors*.

Bueno, los motivos que yo conozco son básicamente motivos de imposibilidad de crecimiento del festival en el recinto MACBA-CCCB. El festival sigue teniendo mucho potencial y posibilidad de crecimiento pero aquí había tocado techo. Las instalaciones son las que son y tienen una cierta capacidad de adaptación o versatilidad pero un festival de estas características necesita instalaciones adecuadas a su función. (Y. Nicolás, entrevista personal 4, 29 de mayo de 2014).

A esto, Manel López, coordinador de Actividades Culturales del CCCB, añade sobre el cambio de espacios:

Fue de forma natural, llega un momento en el que el festival... No olvidemos que había un Sónar de Día y un Sónar de Noche en el que el aforo era ocho veces más. Claro, había que tener muy presente el aforo de este espacio porque llega un momento en el que te limita el número de abonos que puedes vender, por ejemplo por decir algo. Tú por mucho que tengas demanda para 20.000 abonos, no los puedes vender porque en un momento dado todos pueden venir aquí a pasar la mañana y aquí no caben 20.000 personas. Así que llega un momento en el proyecto en el que se hizo evidente que éramos un corsé y de forma natural se comenzó a indagar la colaboración con Fira Barcelona, que sigue teniendo una centralidad, no igual que la connotación que tiene el Rabal de estar absolutamente implicado con el tejido urbano de la ciudad y con la parte más antigua, evidentemente Plaza España y Fira es ciudad pero no tienen la misma connotación. Pero no deja de ser un paisaje urbano que le daba respuesta a muchas demandas. Y sobre todo ahora mismo donde ellos están no hay límite. (M. López, entrevista personal 7, 28 de mayo de 2014)

Y Mario Corea, coordinador de Producción en CCCB indica también:

Y el símil que hacia Manel yo creo que es muy bueno, cuando un hijo crece y están muy contentos los padres y está muy a gusto en su casa, llega un momento en el que la ida es inevitable; y, yo creo, que la ida de Sonar era inevitable y ahora se ve, el CCCB había hecho todo lo que tenía que hacer, había impulsado este festival todo lo que podía y por mucho que nos doliera a los dos era inevitable. (M. Corea, entrevista personal 6, 28 de mayo de 2014)

Así se entiende que el desarrollo del propio evento hacia otros espacios es entendido de diferentes maneras desde los profesionales relacionados con el Festival. Desde el punto de vista de la organización responde a necesidades surgidas de la

aceptación del público del evento y por tanto, para dar una mayor comodidad y valores a los espacios que se utilizan. Desde el punto de vista de alguno de los espacios donde ya no se desarrolla el evento, responde principalmente a un carácter comercial, donde al no haber más espacio no pueden asistir más personas y, por tanto, la venta de entradas se queda estancada. Pierde de esta forma su carácter íntimo así como su connotación de tratarse de un festival que emergía en el centro de la ciudad.

Otro de los resultados que se pueden observar dentro de esta dimensión de análisis está relacionada con la procedencia y nacionalidades del público consumidor del Festival Sónar. En las primeras ediciones, tal y como indica la organización, el mayor porcentaje de asistentes eran españoles, principalmente público local; mientras que en la última edición analizada en esta investigación, el 59% del público total era extranjero, lo que implica que el festival ha experimentado en su evolución una importante proyección internacional que ha tenido el festival a lo largo de sus ediciones, donde más de la mitad de su público es una audiencia extranjera que viaja a España para asistir al festival, con los consecuentes cambios que ello conlleva en el modelo organizativo, principalmente logísticos y de promoción.

Así Manel López de CCCB, indica:

Es evidente que también en la parte mediterránea el hecho de que seamos una zona de recepción de turismo en fechas de verano es también una respuesta. (...) para cubrir una demanda de público extranjero. (M. López, entrevista personal 7, 28 de mayo de 2014)

Se puede observar que la alta respuesta de público de otros países, además de responder al factor programación dentro del festival, también responde a otros factores como la ciudad, el sol u otros. Esta asistencia relevante de público extranjero

ha otorgado al Festival una importante proyección internacional que ha permitido que el festival suscite cierto interés en diferentes países, donde otros promotores se han interesado por la marca, alejándose de la idea de ser su competencia, y encargándoles la programación de una edición externa.

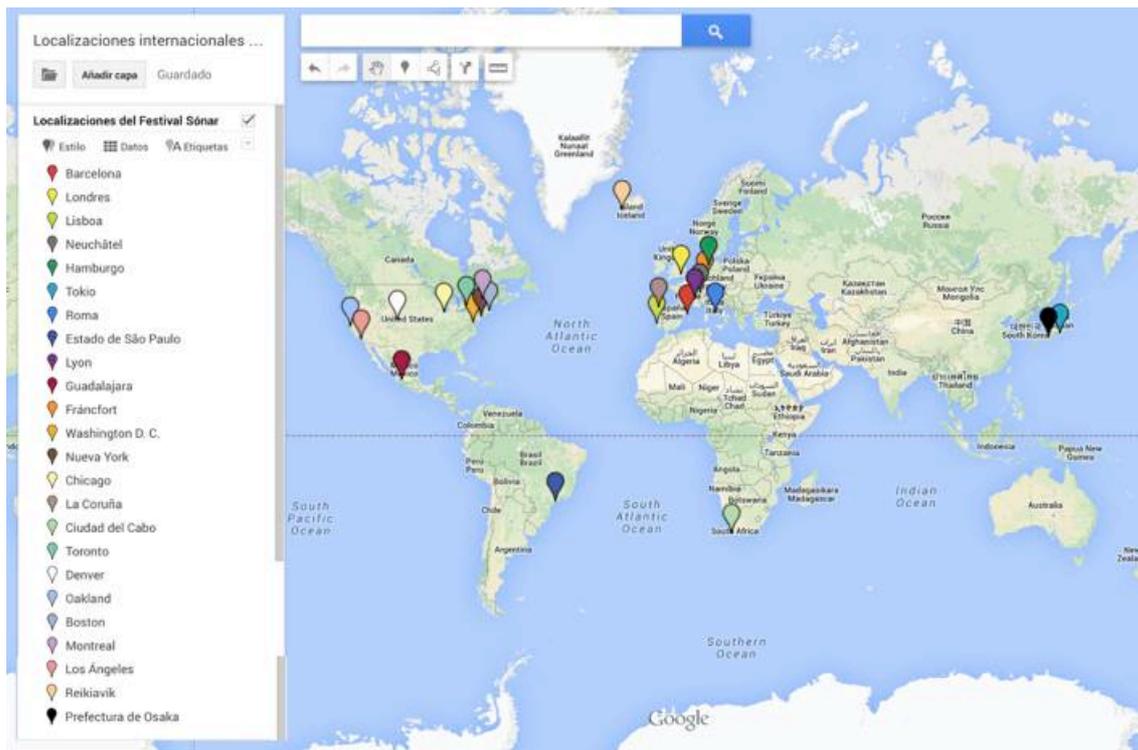


Figura 106: Localizaciones internacionales del Festival Sónar

Fuente: Elaboración propia

En el mapa anterior (ver figura 104) se observan un mapa del mundo donde se muestran los diferentes países donde se ha llevado a cabo el Festival Sónar en las ediciones de análisis, lo que muestra una relevante trascendencia mundial, al ser el único festival del mundo que tiene tantas sedes internacionales. Respecto a esto Alejandro Montoya indica: “Hoy en día Sonar es el único festival español que hace eventos en otros países (Tokio, Sudáfrica...) y esto dice mucho del concepto que hay

detrás del festival y el valor que tiene fuera de nuestro país. (A. Montoya, entrevista personal 16, 28 de mayo de 2014).

Así, el director del Festival, Enric Palau afirma:

Fue dar respuesta a gente que venían al Festival de Barcelona y que querían probar de hacer algo parecido en su ciudad. De ahí nos llevó a buscar los sitios que nos parecían más afines y empezamos con Londres en el año 2012. No queríamos replica, nunca hemos querido replicar el festival de Barcelona que es un poco el padre y la madre de todos los festivales. (...) Es necesario el encuentro de un *partner* local con el que ves que vas a construir un proyecto muy interesante. No somos una franquicia que se vende al mejor postor, ni somos una franquicia que vendemos la marca para que la desarrolle otro, digamos. Nosotros estamos directamente implicados en el desarrollo del festival en Japón, en Reikiavik, en donde sea. (E. Palau, entrevista personal 1, 3 de junio de 2014).

Este crecimiento internacional del festival le ha dotado de un carácter internacional con el que no había nacido y que, por tanto, ha ido modificando su pre-proyecto con la inclusión de otras ciudades a nivel mundial.

Otra de las subcategorías de análisis dentro de esta dimensión es la fecha de realización del Festival. Desde sus inicios, el evento se ha desarrollado en el mes de junio respondiendo en cierta manera al comienzo del periodo estival y a la climatología. Siempre se ha realizado en la segunda o tercera semana de este mes, acostumbrando así a su público a reservar dichas fechas para el disfrute del mismo.

Dentro de esta dimensión de análisis y relacionado con lo visto en el apartado anterior del origen del Festival, el contenido del mismo es otro dato relevante dentro de los resultados obtenidos. En un primer momento, los contenidos del festival iban dirigidos exclusivamente hacia la música y la cultura. Según ha ido evolucionado el

propio evento se han ido incorporando otros temas de interés como la creatividad y la tecnología, entre otros.

De esta forma se explica que el Festival naciera dentro de un centro cultural de la ciudad de Barcelona, los cuales compartían filosofías y contenidos. Así, Elisenda Poch, subdirectora del CCCB afirma:

El CCCB se involucró en el proyecto desde la primera edición, actuando como sede del festival hasta el punto de incorporarlo en su programación. La apuesta fue clara y contundente desde los inicios, siempre con el máximo respeto por los contenidos que proponían sus directores. Creo que el CCCB aportó ya en aquel momento, y en las sucesivas ediciones, justo lo que el festival necesitaba de esta institución. (E. Poch, entrevista personal 5, 3 de agosto de 2014).

Se puede dilucidar como resultado que el cambio de espacios donde se desarrolla el evento también puede ser respuesta a la ampliación de contenidos que engloba el Festival.

Esta evolución también se observa claramente en el cambio de nombre que ha llevado a cabo el propio festival a lo largo de sus ediciones. En su primera edición se llamó: *Sónar, Advanced Music Meeting*, a los dos años pasó a llamarse: *Festival Internacional de Música Avanzada y New Media Art: Sónar*, nombre con el que estuvo hasta la última edición de análisis y que aún mantiene, *Sónar: Music, Creativity & Technology*. Esto indica cómo su conceptualización ha ido variando y adaptándose a las nuevas herramientas que han aparecido y se han ido implementando en el evento.

7.3. La tercera dimensión de análisis: la gestión, del fax al correo electrónico

El festival empezó en los primeros dos, tres años, con un fuerte apoyo de la Sociedad General de Autores, con una fuerte inversión que ya desde un primer momento se planteó que era un apoyo inicial, que tenía que servir para arrancar el festival y que luego iba a ir menguando, como así fue. (E. Palau, entrevista personal 1, 3 de junio de 2014).

La organización ha visto crecer el festival de manera relevante, teniéndose que adaptar a las diferentes necesidades surgidas de la demanda. Edición tras edición, han tomado como modelo la anterior para la puesta en marcha del evento, adaptándose a los cambios necesarios.

La gestión del festival ha seguido llevándose a cabo de la misma manera; sin embargo, el primer hito histórico a remarcar fue la aparición de la comunicación digital y, con ella, el uso de los correos electrónicos.

De esta manera, las primeras experiencias comunicativas a través de los correos electrónicos en el festival se dieron a partir de la cuarta edición y esto supuso un importante avance para los agentes partícipes en la organización, que necesitaban un intercambio continuo de documentación, que con el fax se demoraba en exceso.

Yolanda Nicolás de MACBA, recuerda cómo se trabajaba entonces: “Hemos pasado del teléfono y del ordenador fijo y el fax, a las comunicaciones inmediatas vía satélite con elementos portátiles. Y hemos crecido en profesionalidad y en experiencia en la gestión de proyectos” (Y. Nicolás, entrevista personal 4, 29 de mayo de 2014).

También Mario Corea, de CCCB: “¡La cantidad de fax que se enviaban en el año 97, año 98!” (M. Corea, entrevista personal 6, 28 de mayo de 2014).

Desde el punto de vista de la participación de los diferentes artistas dentro de la programación se han visto modificar de manera relevante las necesidades técnicas audiovisuales para desarrollar sus *shows*:

La instrumentación de esos artistas ha ido cambiando a la instrumentación electrónica, a nivel de teclados y demás, a pasar que el ordenador fuera el cerebro de muchas de las actuaciones de artistas en el festival, los DJ pasando también de los platos de vinilo a la digitalización también, durante todos estos años ha cambiado muchísimo la instrumentación y los requisitos para actuar. (E. Palau, entrevista personal 1, 3 de junio de 2014).

Todo esto muestra los importantes cambios que supusieron la irrupción de las nuevas tecnologías desde el punto de vista organizativo. Así mismo, la llegada de internet ha supuesto una modificación determinante en las diferentes fases de desarrollo del evento, agilizando todos los procesos:

Me cuesta creer que pudiéramos trabajar antes sin internet. Lógicamente entonces las cosas no eran tan ágiles. Ahora no puedes pensar que un mail no te lo respondan casi de manera inmediata o por lo menos el mismo día. No como cuando mandabas un fax... entonces la respuesta se dilataba en el tiempo, todo era mucho más lento. Ahora es impensable que la producción tenga unas comunicaciones inmediatas entre los implicados. (M. Corea, entrevista personal 6, 28 de mayo de 2014).

Incluso la labor de los diferentes *stakeholders* relacionados con el festival han visto modificar su forma de trabajar desde dentro del festival con la llegada de Internet. Es el caso, por ejemplo, de los periodistas, que pueden mandar de forma inmediata toda la información que allí se está sucediendo. Así, Fernando Fuentes, de DJ MAG indica: “simplemente poder conectarte gratis a Internet desde el propio Sónar es lo

mejor que le puede suceder a un periodista con urgencia por enviar sus textos a la redacción de turno... "(F. Fuentes, entrevista personal 10, 3 de junio de 2014).

Desde esta perspectiva, hay que indicar que uno de los resultados más destacados en esta dimensión de análisis es el cambio relevante producido a través de la llegada de las nuevas tecnologías en sus diferentes ámbitos. Así, el Festival Sónar, como evento propulsor de nuevas tecnologías, se ha adaptado inmediatamente a estos cambios, creando importantes modificaciones en las gestiones organizativas del festival como la contratación de proveedores, de artistas, etc. De hecho, se normalizó no solo en el festival, sino a nivel general en la sociedad, lo que permitió que los agentes relacionados con el festival pudieran intercomunicarse a través de estas nuevas tecnologías facilitando y mejorando las comunicaciones entre todos los interlocutores.

Otra subcategoría a tener en cuenta dentro del análisis sería la financiación. La gestión del festival ha visto modificada otro de sus aspectos más importantes, como es el de la financiación. Como se analizó en el marco teórico, hay que tener en cuenta distintas formas de financiación de un festival de música: aquellas que se derivan de la financiación por parte de la Administración Pública (estatales, regionales o locales), las privadas o mixtas. En el caso del festival Sonar, sus principales ingresos se obtienen de la venta de entradas, *merchandising*, explotación de espacios de restauración y *stands* (recursos propios) y, en menor medida, de la aportación de recursos públicos (local y regional) y el patrocinio.

Pero esto no siempre fue así; en las primeras ediciones la aportación económica proveniente de fondos públicos suponía el 33% del total de los ingresos, mientras que los ingresos recibidos de otras empresas privadas acumuló otro 33% y

los ingresos propios el 33% restante; el apoyo de la SGAE en esos primeros años fue decisivo para la puesta en marcha del festival y sus inicios. Poco a poco, este modelo fue modificándose hasta el actual, en el que más del 75% de los ingresos son propios, el 12% aproximadamente proviene de patrocinadores y alrededor del 10% sale de la administración pública, datos obtenidos de BORME⁹⁷ y que se incluye en anexos. Así Enric Palau afirma: “A nivel de ingresos estamos cerca de un 75% por recursos propios que significan ingresos por público directo, estaremos en un 12%, aproximadamente de patrocinadores privados y entre un 5 y un 7% de aportaciones públicas” (E. Palau, entrevista personal 1, 3 de junio de 2014).

Desde este punto de vista, se puede predecir que uno de los resultados de esta dimensión de análisis es que las fuentes de financiación han variado mucho teniendo en cuenta que en los inicios de festival contaron con muchas ayudas públicas que se han ido reduciendo según el Festival se ha ido asentando dentro del mercado. Por otro lado, en referencia al número de patrocinadores, aunque no haya aumentado significativamente, sí que se ha visto una mayor oferta de empresas privadas interesadas en colaborar con el evento, ya que de los ocho iniciales de la primera edición, se ha pasado a más de treinta las empresas o marcas relacionadas con el festival que mantienen algún tipo de vínculo con la organización, según se muestra en el informe de BORME.

⁹⁷ Boletín Oficial de Registro Mercantil

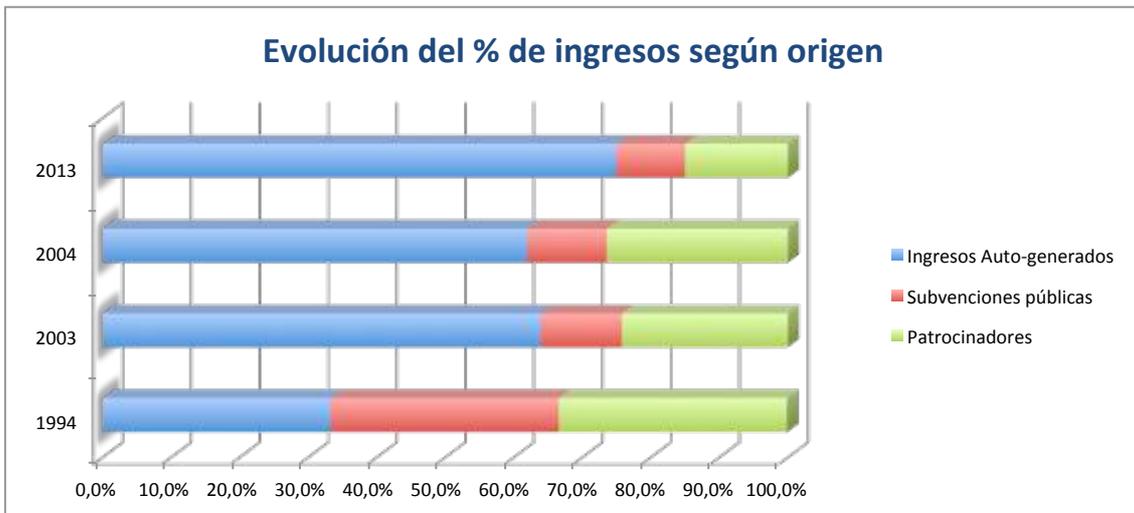


Figura 107: Evolución del porcentaje de ingresos según origen

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior (ver figura 105) se observa el importante cambio que ha experimentado el festival respecto al porcentaje de ingresos según su origen, donde en la actualidad los ingresos generados por el propio festival son los más relevantes, y sólo una parte pequeña corresponde a los patrocinios y el resto de los ingresos son de origen público.

Esta distribución de ingresos permite una mayor libertad para el propio festival en su diseño, gestión y promoción, ya que la realización del mismo no depende de los ingresos de terceros, lo que pone en evidencia la importancia de una correcta y eficaz política de venta de entradas que asegure la mayor parte de los ingresos principales.

Otra de las subcategorías de análisis es el número de personas que forman parte de la organización del Festival. En las primeras ediciones, el equipo humano no superaba las cinco personas; en la actualidad, más de treinta personas forman parte del equipo permanente que trabaja durante todo el año en la organización de este

evento, el cual aumenta hasta más de ciento cuenta personas durante los días previos, sin contar con el personal externo. Así Enric Palau indicaba:

A nivel físico hay entre 15 y 17 personas que forman parte todo el año del equipo y luego muchas de esas personas son las cabezas de departamento y entonces los de este departamento crecen, y de estas 15 o 17 pasamos a 30, cuando el festival está pues a 4-5 meses y estamos más de 50 personas en la oficina el mes antes del festival. Y luego esto se traslada a subcontrataciones y todo el resto de estos equipos y los proveedores pues la cifra es mucho más elevada. (E. Palau, entrevista personal 1, 3 de junio de 2014).

Es natural que el resultado de esta subcategoría muestre que el número de trabajadores dentro de *Advanced Music* haya aumentado progresivamente con el paso de las ediciones, de esta forma la empresa crecía progresivamente mostrando la necesidad de cada vez un mayor equipo humano.

En el siguiente gráfico (ver figura 106) se muestra el número de personas empleadas por *Advanced Music* en su última edición de análisis (2013) , observándose cómo la dirección se mantiene en la plantilla fija, además 12 técnicos fijos, 1 operario eventual y 5 empleados eventuales. Como ya se explicó con anterioridad, según se va acercando la fecha del festival el número de la plantilla va aumentando con personal eventual tal y como ha indicado la propia organización.

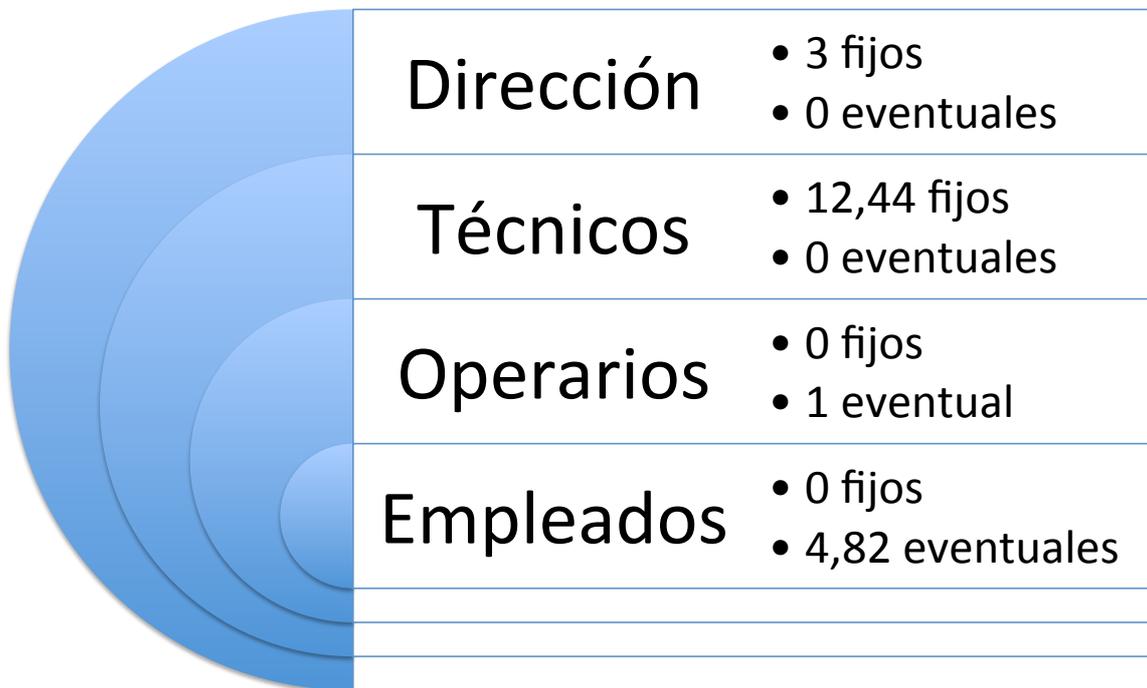


Figura 108: Número medio de personas empleadas durante 2013

Fuente: Elaboración propia a partir de Informe de Gestión de *Advanced Music* con fecha 31 de diciembre de 2013

7.4. La cuarta dimensión de análisis: la programación

Creo que el festival ha experimentado una doble evolución durante sus veinte años de existencia, la primera y fundamental ha sido en el ámbito de la programación, convirtiéndose en referente internacional indiscutible. En segundo lugar, sus directores han sabido adaptar las propuestas y formatos a los cambios que ha ido experimentando la industria (sistemas de creación, producción y distribución). (E. Poch, entrevista personal 5, 3 de junio de 2014)

A pesar de la evolución del Festival, la programación del este evento continúa siendo una de sus puntos destacados; de esta forma Sónar apostó desde el principio por música avanzada tanto a nivel internacional como nacional, pero con el paso de los años se ha experimentado un mayor protagonismo de la programación con mayor proyección internacional, en el que también tienen cabida algunos referentes históricos siempre que tengan alguna novedad que aportar al público.

En las primeras ediciones, la programación de los diferentes espacios se veía supeditada a las necesidades que generaban los primeros espacios. Así, Yolanda Nicolás de MACBA indica:

En un inicio el MACBA cedía sus espacios para albergar parte de la programación del festival acogiendo los contenidos que Sonar nos proponía y nosotros seguíamos con nuestra programación de exposiciones. Es decir, éramos meros contendores. Pronto organizamos parte del calendario de las exposiciones en función del Sonar, haciendo coincidir el final de la exposición en las fechas previas al sonar de manera que no tuviéramos que hacer movimientos de obras ex profeso. Y poco a poco hemos ido trabando mayor complicidad con la organización del sonar, mayor voluntad de colaboración, llegando incluso a programar exposiciones o instalaciones teniendo en cuenta las fechas del festival. (Y. Nicolás, entrevista personal 4, 29 de mayo de 2014).

Espacios como MACBA, en un inicio, dejaban algunas zonas de sus espacios para el Festival, con el tiempo adecuaron la programación del propio museo a las características del público del Sónar para responder a las mismas necesidades del público que asistía tan solo por el festival.

Por otro lado, la programación propia del festival daba respuesta a una necesidad de un tipo de oferta específica dentro de la tecnología y la música electrónica que no era encontrada normalmente por el público final en España. De esta forma, el director de Festival, define la programación de la siguiente manera: Nosotros lo que pretendemos es que la programación de Sónar sea un reflejo muy actual de la estela de la escena electrónica, no solamente de música, pues cuando hablamos de Daito Manabe es este encuentro de creatividad y tecnología llevados a ser un reflejo de tendencias. Lógicamente es lo que nos toca, ir por delante y apostar por tendencias incipientes y que han tenido además su recorrido en el festival, como otros estilos que nacieron por ejemplo con Diplo o con Buraka Sound System y que tienen muchos recorridos. (E. Palau, entrevista personal 1, 3 de junio de 2014).

De igual modo, el Festival siempre se aleja desde su programación, a las ofertas musicales comerciales, tal y como indica su director:

Es decir, muy distinto a lo que sería el contenido típico del festival al uso, lo que sería alejarse de la programación *mainstream*, que se centra en la oferta anglosajona, que es la que por potencia industrial suele dominar a veces muchas promociones. (E. Palau, entrevista personal 1, 3 de junio de 2014).

Los resultados de esta subcategoría relacionados con la programación indican que ésta ha seguido la línea dentro de la programación con la que nació el festival, pero que ahora además ha añadido a muchos grupos emergentes y otros tipos de actividades que antes no se habían tenido en cuenta, tales como SonarMática, SonarCinema o SonarKids, entre otras.

Otros resultados relevantes que se obtienen partiendo de la subcategoría anterior, es cómo con el transcurso de las ediciones ha aumentado la preocupación por conocer al público y sus gustos, para lo que la organización ha puesto en marcha diferentes mecanismos que le permitan obtener información que den respuesta a lo que el público demanda. Así, y a modo de ejemplo, en 2010 se puso a disposición de los asistentes una aplicación (*MySonar*) dentro de la página web del festival (ver figura 107) que, a partir de sus gustos musicales, se creaba un documento en formato PDF con sus artistas favoritos y el horario de sus actuaciones en esa edición, generando un programa de bolsillo personalizado. Estos mismos datos facilitaban a la organización obtener información esencial sobre los gustos del público y el éxito de las diferentes actuaciones tal y como indica Manel López, de CCCB:

Era una aplicación que ellos pusieron en marcha, pero si les daba pistas. MySonar les decía por dónde iban los tiros. Había gente que se metía en la web e introducían su itinerario, porque llega un momento en el que a veces es como una exigencia muy grande, llega un momento en el que te pierdes. ¿Dónde me meto? ¿Qué tenía pensado yo hacer después? Pues esta aplicación que es MySonar que los usuarios lo utilizaban para no perder la pista en cualquier momento cronológicamente, en cierta manera a la organización también le servía para saber dónde estaba el foco de interés y eso les daba mucha información y podían prever cualquier tipo de circunstancia. (M. López, entrevista personal 7, 28 de mayo de 2014).

Castellano ... Català ... English

SÓNAR 2010 :: Barcelona :: 17.18.19 Junio :: Festival Internacional de Música Avanzada y Arte Multimedia Newsletter

Noticias ... Programación ... Entradas ... Info Práctica ... SonarPro ... SonarImage ... Prensa ... Specials ... Patrocinadores Buscar

Usuarios sonar 2010

MySonar ... [Datos Usuario](#)

¡Bienvenido a la página de Usuarios de Sónar 2010!

Regístrate como usuario de la web para recibir nuestra newsletter, participar en concursos y gestionar 'MySonar', tu agenda personal del festival.

MySónar

Organízate con tiempo y disfruta de todas las actividades de Sónar 2010 con 'MySonar', la aplicación perfecta para no perderse ningún detalle del festival. Sólo tienes que darte de alta y escoger cuáles son las actuaciones de Sónar que quieres ver simplemente pulsando la pastilla 'MySonar' que encontrarás en las fichas de los artistas o en los horarios. Una vez hecha tu selección, en la página 'MySonar' podrás generar un pdf personalizado con el orden de tus elecciones, para que sepas en todo momento el dónde, el cuándo y el quién.

Usuarios Registrados

e-mail

contraseña

entrar

[He olvidado la contraseña](#)
[Darse de baja](#)

Nuevo Usuario

País:

Ciudad:

Nombre:

E-mail:

Ocupación:

Fecha de nacimiento:

contraseña

Me quiero suscribir a la newsletter de Sónar.

He leído y acepto las condiciones legales.



Enviar

Qué es Sónar ... Ediciones anteriores ... SonarEvents ... [Registro](#) ... [Contacto](#) ... [Aviso Legal](#) f b s

Figura 109: Aplicación MySonar

Fuente: Web del Festival Sónar, www.sonar.es, consultado el 17 de agosto de 2014

Por otro lado, el Festival Sónar ha ido añadiendo nuevas propuestas y formatos como, por ejemplo, *SonarKids*, que nació para ofrecer una programación específica a los hijos de los asistentes que quisieran acudir en familia al festival y permitirles disfrutar de la misma forma que lo podían hacer los padres. En un primer momento, esta parte de la programación se realizaba simultáneamente al festival; sin embargo, los organizadores decidieron realizarlo en fechas y lugares distintos, debido a la necesidad de exclusividad ante un público tanto sensible como es el infantil y juvenil menor de 18 años. Desde la dirección del Festival se indicaba:

SonarKids fue dar respuesta a una situación que nos parecía muy interesante, donde a la vez teníamos un público familiar en Sónar de Día y veías como los chavales, público

infantil interactuaba de una forma muy natural con los contenidos del festival, sobre todo con los contenidos más tecnológicos. Pero estamos hablando de una primera generación de gente que ha nacido con la tecnología en casa ya. Luego fue crear SonarKid, no solamente para aumentar esa experiencia con el público infantil, sino claramente para ser un sitio donde padres e hijos pudieran disfrutar de un mismo contenido. (E. Palau, entrevista personal 1, 3 de junio de 2014).

De esta forma, se observa cómo la organización ha adaptado la programación del Festival a las necesidades que han ido surgiendo desde el punto de vista cultural-social. Este es el caso de una programación exclusiva para los hijos de los primeros seguidores del festival o una programación más dirigida a un público más profesional. Dentro de este aspecto de una programación más exclusiva para expertos dentro del ámbito de la música, cultura y tecnología, es necesario reflejar que el Festival Sónar se ha convertido en una fecha indispensable para los profesionales del sector, que se encuentran durante los días del evento, comparten experiencias y conocimientos, toman contacto con los nuevos avances tecnológicos y conectan con otros profesionales del sector, que pueden ser futuros colaboradores y/o oportunidades de negocio. Además, las diferentes marcas y los propios asistentes obtienen posicionamiento y visibilidad en el sector, caracterizando su asistencia con cierto prestigio. Así Alejandro Montoya, profesional del sector indica:

El papel de las nuevas tecnologías es clave en nuestra sociedad, tanto que si no sabes usarlas de manera correcta, pierdes gran efectividad en tu trabajo. A nivel de producción este es uno de los eventos de referencia sin lugar a dudas y dentro de su filosofía, están espacios como Sonar + D donde podemos disfrutar de un auténtico Congreso alrededor de la creatividad y las tecnologías. (...) Sónar+D y otra serie de propuestas, han hecho que el festival sea pionero a nivel mundial junto a otros grandes eventos como el ADE en Amsterdam, la WMC en Miami...ya no sólo es un festival sino

que se ha convertido en una cita clave tanto para fans de la música como para profesionales. (A. Montoya, entrevista personal 16, 26 de mayo de 2014).

Así Manel López indica al respecto: “la creación de Sónar+D es como un termómetro constantemente de qué pasa tanto en contenido como en forma en el mundo de la música electrónica” (M. López, entrevista personal 7, 28 de mayo de 2014).

De esta forma, el profesional se encuentra con una plataforma única de *networking*, donde además de intercambiar conocimientos y adquirir otros nuevos, puede disfrutar de una amplia oferta musical y tecnológica.

7.5. La quinta dimensión de análisis: la producción

“Las nuevas tecnologías han modificado la producción por descontado, desde la logística y las comunicaciones internas, hasta los requerimientos técnicos planteados por los artistas y creadores presentes”. (E. Poch, entrevista personal 5, 3 de junio de 2014)

A continuación, se van a determinar las diferentes subcategorías dentro de esta dimensión análisis: la producción, que suscitan más resultados referidos a la organización del Festival Sónar.

En primer lugar hay que resaltar, como se ha visto con anterioridad, el cambio de los espacios de realización del evento como fruto de la demanda existente de público. Esta modificación ha conllevado un cambio en lo que a la producción se refiere como consecuencia de pasar de espacios dedicados a la organización de otro tipo de eventos culturales y acondicionados para la realización de Sónar (CCCB y MACBA) a otros diáfanos especialmente diseñados para la producción de eventos en general. Desde este punto de vista, Yolanda Nicolás de MACBA, indicaba:

Supone una coordinación tremenda de equipos y una comunicación muy, muy fina entre los equipos del museo y los equipos del Sónar. Hay que hacer un gran esfuerzo para que las informaciones circulen y lleguen a los implicados. Además supone para el museo adaptar su trabajo al entorno del sonar que pasa a ser el elemento central de la vida del museo. Un evento efímero pero muy intenso y que impregna a todos los departamentos del museo. (Y. Nicolás, entrevista 4, 29 de mayo de 2014).

Por ello, se entiende que uno de los resultados de esta dimensión es que la producción del Festival en espacios que eran dedicados para otras actividades culturales era más complejo que en la actualidad donde se dispone de espacios diáfanos y sin una programación paralela.

Por otro lado, la producción en los diferentes espacios que tenía el festival, cada vez era más sencillo, debido a que los diferentes equipos copiaban los modelos de años anteriores en muchos casos y a que los equipos de trabajo estaban más acostumbrados. Así, Manel López, de CCCB, indica:

Nosotros teníamos la gran suerte de que detrás del festival estaba un grupo humano muy, muy importante de mucha calidad humana y mucha profesionalidad, que hizo que nos entendiéramos muy bien tanto el grupo de producción de ellos como el grupo de producción del CCCB, siempre nos entendimos muy bien y ese fue el secreto. Si nosotros hubiéramos intentado trabajar, que a veces lo hacíamos en paralelo, de espaldas sería un fracaso. (...) Pero básicamente el secreto fue ese, mucha planificación. Nosotros empezamos a trabajar casi 8 meses antes basándonos en el festival anterior pero previendo las previsiones que el festival tenía y dedicándole mucho tiempo. (M. López, entrevista personal 7, 28 de mayo de 2014).

Otra subcategoría de esta dimensión está relacionada con la incorporación en el Festival Sónar en su producción de nuevas tecnologías que han permitido mejorar y facilitar las diferentes tareas en sus trabajos y, sobre todo, implementar un cambio sustancial en los *shows* de los diferentes artistas.

Uno de los hitos más importantes ha sido la aparición de la tecnología LED que a día de hoy sigue evolucionando, lo que ha introducido nuevas formas de iluminación económicas, renovables y, sobre todo, llamativas para la inserción en los espectáculos de los artistas. También se puede mencionar la tecnología *mapping*, consistente en la proyección 3D sobre la superficie de objetos, que ha sido revolucionaria a partir de las edición de 2011. Son muchos los avances que se han llevado a cabo a lo largo de las veinte ediciones, así Mario Corea, responsable de producción de CCCB indicaba:

Yo he notado un antes y un después, una cosa realmente para remarcar todo el tema audiovisual. En los primeros festivales un video proyector, un equipo de sonido 5.1, etc... era súper caro. Entonces tener tres instalaciones audiovisuales ya era decir que

éramos... Y ya, entonces cambia un poco la tecnología, se abarata y nos damos cuenta que donde antes teníamos tres instalaciones ahora podemos tener 25, y cuestan menos. Entonces empieza a haber un cambio con el abaratamiento, y eso nos permite incluir muchas cosas que antes no podíamos. Y eso a mí me marco mucho, y evidentemente luego también en el ámbito de la iluminación, por ejemplo en un momento dado hubo una irrupción de la fibra óptica para iluminar determinado tipo de cosas que luego fracaso estrepitosamente porque los LED lo paso por encima y también empezamos a trabajar con iluminación LED y también sirvió para desarrollar cosas que antes no se podían desarrollar, y era como tenemos la idea pero hasta que no tengamos la idea no las vamos a poder desarrollar. Irrumpe el LED y comienza a funcionar y se crean un montón de artilugios que nosotros empezamos a exponer en el Sónar y que han servido para facilitar la producción. Hay que destacar también el tema informático, las pantallas táctiles, el tema de algún software que en aquella época absolutamente innovadores.

Uno de los resultados más relevantes desde esta dimensión es que la aparición de estas nuevas tecnologías ha permitido la diversidad de tecnologías y el abaratamiento de los costes, así como la mejora constante de los diferentes productos tecnológicos, como es el caso, por ejemplo, de los equipos de sonido utilizados que han permitido una mejora determinante y una recreación perfecta de los sonidos emitidos por los artistas.



Figura 110: Comparativa en imagen del Sónar de Noche en 1997 y 2013

Fuente: página web del festival (www.sonar.es), consultada el 17 de agosto de 2014

A nivel de producción, las dos imágenes anteriores (ver figura 108) permiten valorar la evolución en el caso del Festival Sónar de Noche. En la primera imagen se

muestra el pabellón donde se llevó a cabo durante la cuarta edición, con la utilización de la técnica básica de aquel momento; en la segunda, se puede observar la aplicación de nuevas tecnologías que adecuan el mensaje que se lanza gracias al empleo de proyectores, iluminación LED, entre otros. Se aprecia una ambientación y un despliegue de utilización de tecnologías totalmente diferentes.

Dentro del plano artístico, el festival con su característica de *new media art*, siempre ha contado con una destacada programación con un alto componente de nuevas tecnologías que trasladan *shows* con un alto impacto visual y aportan valor añadido al mero espectáculo musical. En este aspecto se puede destacar la última edición dentro del trabajo de campo de estudio, en la que muchos artistas han aportado novedades tecnológicas en sus actuaciones: el *show* de Amon Tobin⁹⁸ que presentó una construcción a base de cubos sobre los que se utilizaba tecnología *mapping*; la actuación de Squearepusher⁹⁹ que utilizó el innovador uso de leds en pantallas y en un casco que llevaba el artista; el espectáculo de Daedelus¹⁰⁰ incorporó 24 espejos que se multiplicaban en el escenario gracias a su propuesta colorista; el proyecto *Diamond Version* de los conocidos artistas Alva Noto, Atsuhiko Ito y Byetone que empleaban tubos fluorescentes modificados como fuente de sonido y los tocaban como si fueran guitarras eléctricas tal y como se indica en la web de la organización (www.sonar.es)

Una de las actuaciones más impactantes visualmente en los veinte años del festival ha sido la de *Kraftwerk* (ver figura 109), que incluyó un espectáculo audiovisual que tenía que visualizarse a través de una gafas 3D, recreando una experiencia única

⁹⁸ DJ y músico electrónico procedente de Brasil.

⁹⁹ Seudónimo del productor musical Tom Jenkinson.

¹⁰⁰ Conocido productor musical de Los Ángeles.

para el público asistente, desde luego no acostumbrado a esta tecnología en festivales de música.



Figura 111: Momento de la actuación 3D de Kraftwerk

Fuente: Página web del festival (www.sonar.es) consultado el 12 de agosto de 2014

Otra de las tecnologías implementadas dentro del festival es la utilización del *streaming*¹⁰¹, tanto por radio como por canales de televisión gracias a *YouTube*. Esta opción se realizó en la edición de 2012, pero no se ha vuelto a repetir ya que la organización ha considerado que la experiencia de asistir a un evento de esta tipología no es comparable a verlo desde casa. En el caso de la radio, se ha comenzado a realizar desde la vigésima edición con *Catalunya Radio* y en ediciones anteriores en *streams* parciales con *Scanner FM*.

¹⁰¹ Distribución de material multimedia, que se puede visualizar mientras se descarga.

Como resultado dentro de esta dimensión de análisis, el festival Sónar, como precursor de las nuevas tecnologías y de la música electrónica en España, ha estado siempre a la vanguardia de las novedades tecnológicas que han ido apareciendo en el mercado, no sólo para su exposición sino también para su utilización en la organización del mismo. Sin embargo, estas tecnologías han introducido sólo cambios en la forma de ejecutarlas y nunca han modificado el origen u organización íntegra del evento.

7.6. Sexta dimensión de análisis: la comunicación

RRSS: en estos momentos la escena te obliga a tener muy presente esa vertiente de la realidad y si el producto que tú pones sobre la mesa no contempla esa realidad, nace cojo y deficitario. (M. López, entrevista 8, 8 de julio de 2014)

Dentro de la comunicación son varios los cambios observados a lo largo de sus ediciones. En primer lugar, la imagen del festival comenzó de una manera más conceptual, utilizando imágenes digitales distorsionadas y usando el catalán como lengua a través de la cual vehicular sus mensajes. Poco a poco, se fue introduciendo el inglés como idioma y la imagen viró hacia diferentes formatos, imagen y video, y utilizando fotografías transgresoras relacionadas, en ocasiones, con la actualidad, pero nunca con el programa del propio Festival. Así Manel López de CCCB indica: “En esto Sergi siempre ha sido la clave, siempre ha sido la figura con más estilo canalla y en la imagen siempre se ha notado su participación. Siempre sorprende, incluso veinte años después lo sigue haciendo”. (M. López, entrevista personal 7, 28 de mayo de 2014). También Ángel Molina, reconocido dj español que ha participado en numerosas ediciones, añade:

Creo que la gran baza de la imagen del Sónar es el impacto que provoca, año tras año. Yo no veo tanto que sea una cuestión de originalidad en la imagen, a menudo representa escenas cotidianas, sino del shock conseguido en el espectador. (A. Molina, entrevista personal 14, 8 de junio de 2014).

Alejandro Montoya, reconocido agente de artistas de música electrónica, expone sobre esto:

Para mí Sonar tiene la imagen más creativa y original de cualquier otro festival a nivel mundial. Si te das cuenta, el resto de festivales vende un *line up* y un espacio en su

imagen. En Sonar he visto desde la imagen de Maradona, *cheerleaders* barbudas, personas sin ojos, animales disecados...creo que es el único festival en el que todos esperamos ver qué nueva imagen presentarán. (A. Montoya, entrevista personal 16, 26 de mayo de 2014).

De todo esto se puede se puede indicar que uno de los resultados de esta dimensión de análisis es que la imagen ha resultado un peso importante para el posicionamiento y promoción del Festival, suscitando de gran interés para todos los públicos debido a sus contenidos y formatos.

Otra de las subcategorías que se deben analizar está relacionada con algo que ya se ha mencionado con anterioridad en otras dimensiones, la aparición de las redes sociales e Internet, cuyas posibilidades para comunicar un producto cultural son incalculables, como se ha visto a lo largo de esta investigación. Estas herramientas 2.0 permiten llegar a una amplísima masa social en cualquier parte del mundo y generar una repercusión elevada entre un alto número de usuarios; de hecho, su expansión internacional se debe en gran medida a la utilización de estos nuevos canales de comunicación.

Así Enric Palau afirma:

Obviamente, ahora hay algo que no existía en 2005, cuando comenzamos la colaboración (o era algo muy residual), las redes sociales. En 2005 estábamos en la era MySpace, que hoy parece algo de hace un siglo, pero no estaban Facebook y Twitter. Hoy, la estrategia digital en redes es vital para la difusión de nuestros contenidos y actividades alrededor del festival. De hecho, planteamos una estrategia conjunta de lanzamientos (anuncio de primeros artistas, etc), y es fundamental ir de la mano con los promotores del evento para estar perfectamente alineados. (E. Palau, entrevista personal 1, 3 de junio de 2014).

De este modo, se observa como resultado que las estrategias 2.0 que se realizan desde la aparición de las redes sociales se han visto modificadas de manera que ahora deben llevarse a cabo de manera global con el fin de generar una comunidad fiel. Esto ha significado que la organización ha implementado nuevas fórmulas sobre cómo estudiar su público objetivo a lo largo de sus ediciones y, de esta manera, unirse a sus redes afines: *Instagram*, *Facebook* o *Twitter*.

Estas nuevas herramientas proporcionan una información valiosa en forma de datos estadísticos que suponen un valor añadido a la organización, que con su correspondiente análisis se convierte en conocimiento sobre el cliente potencial: país de procedencia, edad, estilos de vida, gustos musicales, etc. Esta información facilita la labor promocional de las futuras ediciones. Además, ha permitido al Festival poder crear espacios de interacción con sus públicos, no solo durante los días de celebración del festival, sino con antelación y con posterioridad a su celebración. Al mismo tiempo, se han conseguido mantener conversaciones directas con el público, aspecto que hasta entonces no era posible.

Esto ha facilitado al festival la notoriedad de marca en el espacio *online* y repercusiones en lo *offline*, ya que en lo relativo a las funciones de *marketing* y publicidad, se ha observado que la apuesta por los soportes digitales es cada vez mayor, sustituyendo en gran medida a las opciones *offline*.

Se debe remarcar la introducción de un nuevo perfil dentro del equipo humano del festival, el de *community manager*, cuyas funciones se ejercen en el departamento de comunicación y consisten en dirigir la comunicación con el público a través de estos canales digitales, fruto de la propia evolución de este departamento.

Dentro de la comunicación, también hay que destacar la proyección internacional del festival, lo que ha creado campañas exclusivas de promoción en los países donde se han llevado a cabo. Por tanto, se considera necesario el conocimiento de los públicos y, a partir de ahí, crear cometidos específicos y dirigidos para cada uno de ellos.

Respecto a los medios de comunicación que han asistido al festival, ha existido un progreso considerable: de los 30 medios nacionales acreditados en la primera edición, a los 480 medios de 48 países diferentes en la vigésima edición tal y como ha indicado la organización del festival a través de sus notas de prensa.

Por último, otra de las cuestiones destacadas dentro de la comunicación es la evolución de ofrecer un programa de mano en papel exclusivamente para el público a la posibilidad de descarga de una aplicación móvil (ver figura 110) (en los sistemas Android e IOS) que permite conocer todo lo necesario sobre el festival: horarios, espacios, artistas, etc., e incluso crear tu propia programación para que te avise de los conciertos a los que uno quiere asistir.

Así Alejandro Montoya afirma:

Gracias a las nuevas tecnologías nuestra labor profesional dentro de un festival es mucho más sencilla. Antiguamente tenías que imprimir tu horario, los *shows* que querías ver. Hoy por hoy, puedes encontrar a tus amigos mandando tu ubicación, puedes ver en tiempo real qué está pasando en el festival (siguiendo redes como *Twitter*), puedes subir videos a diferentes canales (por lo que la gente puede ver casi en tiempo real qué sucede. (A. Montoya, entrevista personal 16, 26 de mayo de 2014)



Figura 112: Imagen de aplicación móvil Sónar

Fuente: página web del festival (www.sonar.es)

7.7. Séptima dimensión: Evaluación

Dentro de la evaluación del festival, hay que tener en cuenta la opinión del público y sus necesidades, ya que son esenciales para poder adecuar la organización.

En las primeras ediciones del festival, no se llevaron a cabo mecanismos de evaluación. Con el paso de las ediciones, la organización ha percibido la importancia de conocer a su público y se han implementado de manera progresiva diferentes herramientas para ello.

Geo Taglietti, jefa de prensa del Festival Sónar, indica en una ponencia en la Universidad Camilo José Cela (Taglietti, 2015), que gracias a las redes sociales se han realizado varias encuestas que les han aportado datos relativos a los gustos del público respecto a los artistas participantes y sus actuaciones, entre otros datos.

Además, la información obtenida de la aplicación MySonar en 2010 en la que los usuarios podían indicar sus gustos musicales para conocer los horarios de actuación de sus artistas favoritas o de las aplicaciones móviles de las últimas ediciones, ha sido convenientemente analizada por la organización.

Por último, señalar que en las últimas ediciones se han realizado varios estudios de mercado para profundizar en el conocimiento pero de los cuales no se ha podido obtener ningún dato.

CAPÍTULO 8

**CONCLUSIONES
GENERALES Y
VERIFICACIÓN DE LA
HIPÓTESIS**

**III
8**

CAPÍTULO 8: VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS, CONCLUSIONES GENERALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A continuación se van a exponer las principales conclusiones a las que se ha llegado a través del análisis del caso elegido y los diferentes datos obtenidos, que responderán a las preguntas de investigación e hipótesis y alcanzarán los objetivos presentados.

La principal cuestión que ha abordado este estudio ha sido la evolución de un festival de música, el Festival Sónar, el cual se ha escogido como estudio de caso dentro de los diferentes eventos culturales que se llevan a cabo por tratarse de un evento de referencia dentro del sector cultural y el entretenimiento en España. El éxito de este festival viene dado por el impacto en la industria de eventos, tanto a nivel local como regional, así como internacional. De esta forma, contribuye a potenciar una imagen de España en el exterior, en relación a la celebración de este tipo de acontecimientos.

Uno de los objetivos de esta investigación es el análisis de las distintas etapas organizativas de un festival de música. También se ha estudiado la evolución que estas fases han tenido en las dos últimas décadas. Tras la investigación del estudio de caso y las aportaciones realizadas por los entrevistados, **se ha concluido que la irrupción de las nuevas tecnologías no han modificado, en ningún caso, las etapas de organización de un festival de música.**

Sin embargo, sí se puede decir que su utilización ha introducido ciertas mejoras que han facilitado la consecución de las etapas y, como consecuencia, el resultado del evento y su disfrute.

Desde otro punto de vista, se ha observado una modificación en la conceptualización del festival que nació con unos objetivos específicos que, en cierta manera, se han visto modificados como consecuencia de la propia demanda.

Tal y como se ha podido observar a lo largo de este trabajo, **la visión de los festivales de música dentro de la tipología de eventos culturales está teniendo una gran acogida por parte de la sociedad y, por tanto, se convierten en una herramienta comunicacional de gran interés.**

Estos eventos se llevan a cabo a través de diferentes etapas organizativas, en las que la relación entre los diferentes grupos de interés dentro de la organización se convierte en indispensable para la consecución del éxito del mismo.

En concreto, y remitiéndose a la investigación presentada, la evolución de las diferentes ediciones del festival analizadas presentan ciertos cambios respecto a su conceptualización y organización que deben ser tenidos en cuenta. Se han observado una serie de conclusiones a las que se ha llegado con dicha investigación y que confirman la hipótesis planteada al inicio de este trabajo, tal y como se presenta a continuación.

8.1. Verificación de la hipótesis

Después de la investigación que se ha realizado en este trabajo, se puede confirmar la hipótesis de partida que argumenta que, a pesar de **la evolución de la sociedad y consecuentemente de los eventos, las etapas organizativas de esta importante herramienta comunicativa, siguen siendo las mismas y sólo han experimentado modificaciones en las formas de ejecución.**

La verificación de la hipótesis ha sido posible a partir de dos planteamientos. Por un lado, la necesidad de comprobar que las etapas de un evento cultural siguen siendo las mismas a pesar de la importante evolución que se está llevando a cabo en las diferentes disciplinas comunicativas; y, por otro lado, conocer las implicaciones que está teniendo esta evolución en los diferentes aspectos organizativos de cualquier evento cultural y, consecuentemente, en la conceptualización de los mismos.

Dada la comprobación a través del estudio de caso analizado, se plantea la incorporación de nuevas técnicas de ejecución en las etapas que facilitan su desarrollo, pero nunca su modificación o cancelación.

En definitiva, el caso expuesto ha permitido observar de forma clara la importancia de la introducción de nuevas tecnologías en las distintas fases del desarrollo de un evento cultural, pero nunca la modificación o cambio de las etapas organizativas que lo hacen posible.

“La organización de festivales como es el caso del Sónar precisa implementar estrategias de planificación y producción anteriores y posteriores a la celebración del festival. Estas herramientas estratégicas utilizadas para la

organización de estos actos no se han visto modificadas, pero han variado las formas de ejecución en cuanto han intervenido las nuevas tecnologías y la propia conceptualización del proyecto, en relación a la mercantilización”.

8.2. Conclusiones generales

De esta manera, se exponen las principales conclusiones a las que se ha llegado en esta investigación, siempre siguiendo la lógica de las distintas dimensiones de análisis tenidas en cuenta:

Los festivales de música se han convertido en lugares significativos de interacción social, que permiten no sólo disfrutar de uno o varios productos culturales, sino también de compartir una serie de experiencias únicas, convirtiéndolos en una de las principales manifestaciones culturales en la actualidad.

Los festivales de música son una importante herramienta comunicativa cultural de masas, que han trasladado en ocasiones su concepto artístico-cultural a la creación de espacios de interacción donde la espectacularidad y la vivencia de experiencias se entienden como protagonistas, dotando de gran valor añadido a esta tipología de eventos.

El análisis de esta tipología de eventos y su ineludible relación con las industrias culturales ha llevado a identificar a esta tipología de eventos dentro de unos parámetros tecnológicos que han ido evolucionando en paralelo y que se han tenido en cuenta dentro de su organización en la búsqueda de una mayor espectacularidad, rompiendo con ciertas tradiciones organizativas.

Es importante que para entender los eventos culturales se identifiquen los aspectos relacionados con la conceptualización de la cultura como transmisora

de valores a la sociedad. De este modo, para estudiar un producto cultural como son los festivales de música y analizar la evolución llevada a cabo, así como los principales cambios acaecidos en su organización, es necesario conocer lo que rodea a este tipo de eventos y a las experiencias que se consiguen fruto de su consumo.

De este modo, los festivales de música y otros tipos de eventos culturales se pueden considerar como propulsores de la aceptación social de la música electrónica en España. En el caso de los eventos culturales como herramientas divulgativas de la cultura, y en el caso de los festivales de música electrónica como eventos que han dado cabida a una cultura minoritaria y que han querido elevar la música electrónica como cultura y acercarla a la sociedad española, en un momento en el que esta tipología de música apenas era bien considerada y cuyo desconocimiento era latente. Por entonces, eran pocos los festivales que se sucedían en España, destacando FIB y Doctor Music, pero sólo el Festival Sónar incluyó música electrónica desde sus inicios. La puesta en escena de los primeros festivales de música se ha llevado a cabo como consecuencia de la proliferación de eventos en España en los inicios de la década de los 90. La irrupción de los mismos tiene su aparición junto con el conjunto de una serie de fenómenos culturales, articulados por la celebración de grandes eventos de diferente índole que se organizaron en el inicio de la década de los noventa, siendo así el festival musical objeto de estudio. Los importantes cambios socio-políticos experimentados en España en la década de los 80 y principios de los noventa, y la visibilidad del importante cambio de

España en la comunidad internacional gracias en parte a la Exposición Universal de Sevilla de 1992 y a las Olimpiadas de Barcelona'92, cuya organización sigue siendo reconocida y alabada a nivel mundial, propiciaron la proliferación de diferentes industrias culturales y la adopción de nuevas formas y estrategias culturales no utilizadas hasta entonces. Algunos de los profesionales que participaron en ellos, eran los propios organizadores del Festival Sónar.

Así, unos de los directores del festival como estudio de caso, Sergi Caballero afirmó en una entrevista realizada por el medio Super45:

En ese momento en España se asimilaba la música electrónica con la ruta del *bakalao*. Había mucho miedo a la música de baile, era una gran desconocida. La gente más *cool* sí que tenía preferencia por la música electrónica, pero sólo por la música electroacústica o la música experimental (Caballero, 2012).

De este mismo modo, Enric Palau aportaba:

Había un círculo muy interesante de música experimental, industrial en Cataluña y en España, estamos hablando del Esplendor Geométrico, con Víctor Nubla en Barcelona y otras gentes que supusieron una evolución importante y muy conectada a nivel internacional con las corrientes europeas y americanas. Y una música electrónica de baile, que estaba en un momento incipiente con el nacimiento del *Acid House* y con la música de club, como se entendió más tarde y con una figura que estaba en eclosión, que era esta figura del DJ. Ésta era la situación en esos momentos. Sónar quería ser un poco la casa de todos, no nos parecía interesante una cosa más que otra, nos parecía interesante juntar, dialogar, juntar estos públicos, juntar estos artistas y la industria que había detrás de ellos. (E. Palau, entrevista personal 1 y 3 de junio de 2014).

De esta forma, se puede afirmar que en esos momentos se estaba originando un nuevo movimiento derivado de diferentes vanguardias, tanto musicales como sociales o artísticas, que hicieron emerger en España una nueva forma

de cultura musical que en el resto de Europa o América ya se había asentado. Por entonces, eran muy pocos los seguidores de este movimiento de “música electrónica” y los organizadores pretendieron aunar a todos aquellos que la promovían en un evento, que fue lo que se denominó “Sónar. Festival de Música Avanzada”. La música electrónica y tecnológica en España ha planteado un recorrido en los veinte años de análisis que abarca este trabajo de investigación, partiendo de una cultura *underground* o contracultura, caracterizada por la aparición de iniciativas independientes y minoritarias en España en el panorama musical, hasta su masificación y aceptación por la sociedad, que lo ha convertido un fenómeno cultural con gran interés por los medios de comunicación y una gran visibilidad en la sociedad española.

La evolución de los festivales de música ha respondido a la evolución lógica dentro de la sociedad y sus diferentes ámbitos tecnológicos. Tal y como se ha podido observar en el marco metodológico de este tesis doctoral, las etapas organizativas de estos eventos se han mantenido desde su origen de una manera muy similar. Sin embargo, sí se han producido algunos cambios relevantes desde el punto de vista de la gestión de estas etapas, pero solo como consecuencia de la propia evolución tecnológica y audiovisual de la sociedad. Por tanto, estos eventos culturales han mantenido su *modus operandi* desde su origen hasta la actualidad, caracterizándose como una forma exitosa de organización. Por tanto, la gestión y planificación de estos actos ha evolucionado en paralelo a la sociedad; sin embargo, sus diferentes etapas desde el punto de vista organizativo no se han modificado y se siguen

realizando de la misma manera a pesar del transcurso de los años. Estas etapas son: origen, proyecto, gestión, programación, producción, comunicación y evaluación. La irrupción de las nuevas tecnologías ha permitido que estas etapas hayan experimentado determinadas modificaciones que facilitan a los organizadores su ejecución.

El éxito de esta tipología de eventos dentro del sector de la música depende en gran medida de varios factores como la localización, la fecha y la programación. Estos valores se convierten en fundamentales para que estos espacios de interacción consigan un número relevante de asistentes convirtiéndolos en productos culturales de interés dentro de la industria cultural. De esta forma, muchos de estos eventos, como es el caso concreto del estudio de caso, llevan a cabo una serie de cambios que modifican el concepto inicial del festival que era dar a conocer un estilo musical que por entonces apenas era atendido, y comienza a dar respuesta a la demanda de los asistentes. Desde este punto de vista se puede observar el cambio de ubicación que ha llevado a cabo a lo largo de sus ediciones este evento, siempre respondiendo a unas necesidades de mejora de cara a que los asistentes pudieran disfrutarlo de una manera más cómoda. La rápida aceptación de este festival por parte del público objetivo, incrementado sus asistentes casi el doble de una edición para otra en sus primeros diez años, hizo replantear a la organización algunos cambios puntuales como el lugar de realización del mismo que ha ido adaptándose a las necesidades previstas en cada una de las ediciones, hasta finalmente encontrar un espacio donde, en la actualidad, pueden dar cabida a

todas las actividades de la programación como son la Fira de Montjuic para el Sónar Día y la Fira L'Hospitalet para el Sónar Noche.

Además el factor de la localización de los festivales de música suscita un importante reclamo para el público extranjero que relacionan a España con épocas estivales, calor y playas. Todo esto ha caracterizado a los festivales de música con un carácter internacional a estos eventos que atrae a público de todas las partes del mundo. En consecuencia, eventos como el Festival Sónar, han conseguido una relevante expansión mundial de la marca que ha realizado una correcta estrategia de internacionalización, aliándose con promotores de otras ciudades del mundo para hacer ediciones extranjeras, haciendo que estos no se conviertan en competidores y caracterizándolo como uno de los eventos musicales como más sedes en todo el mundo.

Otro de los factores relevantes en la organización de esta tipología de eventos, la programación, se acaba convirtiendo en una de sus señas de identidad y que los diferencia de otros festivales de música. En el caso del Sónar, se ha ganado una reputación que le garantiza el vender un importante número de entradas sin apenas conocer los artistas que van a participar. Así lo afirma Gerardo Cartón (2015):

Al Sónar le pasa como Glastombury o a Coachella, que sin anunciar cartel venden, si no todos los abonos, al menos el 80%, simplemente porque todo el mundo sabe que hay una garantía de calidad: de este modo han conseguido no depender tanto del cabeza como el resto de sus competidores (p. 113).

En consecuencia, existe un importante interés por parte de los artistas de participar en este evento, de tal forma que algunos de ellos están dispuestos a

bajar su caché, con tal de participar en el mismo. Además de que este evento, se ha convertido en una cita ineludible para los profesionales del sector: artistas, promotores, medios de comunicación, entre otros, ya que han creado un espacio dentro de su programación, a modo de congreso, donde puede intercambiar conocimientos, experiencias y oportunidades de negocio.

La producción es una de las fases determinantes en cualquier evento cultural donde la puesta en escena es fundamental para el desarrollo artístico de un espectáculo o actuación. De esta forma, la organizaciones de estas tipologías de eventos han incorporado todas las innovaciones tecnológicas y audiovisuales que han ido surgiendo en el mercado, de tal forma que el impacto visual del espectador ha incrementado su satisfacción y las formas de trabajo entre los organizadores se ha facilitado y mejorado de una manera notable.

De esta forma, la irrupción de las nuevas tecnologías ha permitido implementar, dentro de la organización de un festival, nuevas formas de ejecutar las etapas organizativas que han conseguido una emisión más efectiva y efectista del mensaje cultural, destacando sobre todo el show de los propios artistas que con la utilización de nuevos *software* y que acercan su show al público y le hacen más partícipe. Además de esto, ha incluido nuevos perfiles profesionales que antes no existían en la organización de este evento.

La comunicación de los festivales de música debe realizarse *ad hoc* al tipo del público al que se pretende alcanzar, teniendo que realizar campañas diferenciales por tipologías de públicos: procedencia, edad, entre otros. De este modo, y como consecuencia de esta evolución tecnológica y social, las estrategias comunicativas se han visto modificadas con la implementación de estos cambios, creando unos espacios de interacción social virtuales, las redes sociales, donde la organización y el público están en contacto directo e intercambian informaciones relacionadas con el contenido del festival: noticias, fotos, canciones, entre otros. Asimismo, han visto incorporar nuevos perfiles profesionales que hasta entonces no se habían tenido en cuenta en la plantilla de estos eventos culturales como puede ser el caso de los *community manager*.

En este sentido, y dada la relevancia de los festivales de música, esta tesis doctoral confirma la evolución de esta tipología de actos al ver modificados ciertos aspectos dentro de su ejecución, pero que mantiene intactas todas y cada una de sus etapas organizativas.

El fin de esta tesis doctoral era mostrar cómo la evolución propia de la sociedad, y en particular de las nuevas tecnologías audiovisuales, han determinado un cambio racional en la forma de organizar un evento musical como es el caso de estudio elegido, pero que dicho cambio no ha modificado ni el concepto del evento ni las fases organizativas a través de las cuales se llevan a cabo. De esta forma se sustenta la prevalencia de las etapas de organización de cualquier evento cultural que

corresponden a: proyecto, gestión, programación, producción, comunicación y evaluación.

8.3. Futuras líneas de investigación

Antes de terminar este proyecto, es importante indicar algunas propuestas que puedan suponer una continuación de la investigación siguiendo la línea expuesta en este trabajo. Además, son muchas las líneas de reflexión que se han ido abriendo a lo largo del desarrollo del estudio y que no se han podido abordar para no desviarse del tema sobre el que se centra la tesis doctoral.

Hay que añadir que el interés por la temática de la doctoranda y el entusiasmo llevado a cabo por la misma durante el desarrollo, han contribuido a potenciar su pretensión por continuar profundizando en el tema tratado en futuras líneas de investigación. Esto abre la posibilidad también de suscitar interés a otras personas que les pueda atraer la línea tratada.

No obstante, se considera que las conclusiones alcanzadas después de este proceso son un primer paso hacia futuras investigaciones complementarias como son las siguientes propuestas:

1. Se entiende que una forma idónea de conocer el éxito de este festival puede ser la comparación con otros festivales con características parecidas. Esto puede ser el caso del festival *Primavera Sound* a nivel nacional o el festival *Awakenings* en Holanda.
2. La realización del mismo análisis a partir de las opiniones del público objetivo y no de los profesionales relacionados con el entorno profesional aporta otra visión que permitirá reconocer elementos susceptibles de investigación y mejora.

3. En esta misma línea, sería de interés conocer las implicaciones que han conllevado en la organización del festival la aparición de las distintas redes sociales en diferentes aspectos clave como la difusión y la internacionalización.
4. Se plantea la posibilidad de profundizar en los diferentes relaciones que existen entre los diferentes *stakeholders* que forman parte de la organización, tanto dentro de este evento como en otros eventos, y analizar esta red de agentes que ha constituido el propio festival y su evolución a lo largo de todas las ediciones que se han celebrado hasta la fecha.
5. Puede ser muy interesante llevar a cabo una investigación exhaustiva de los diferentes impactos económicos y sociales que han repercutido en la ciudad de Barcelona a partir de la organización de este evento cultural.
6. Por otro lado, el carácter multidisciplinar de este festival propone llevar a cabo una investigación acerca de las diferentes manifestaciones artísticas, desde la música, la tecnología, el arte, la danza, entre otras, que son tenidas en cuenta dentro de la programación de este festival.
7. Parece necesario el conocer la influencia de los modelos de gestión de esta tipología de eventos y su relación con el éxito de los mismos.
8. También sería interesante el analizar los motivos por los que la organización de un festival decide expulsar a un artista programado y promocionado para su cartel a pocos días de la celebración del evento.
9. La necesidad de identificar las metodologías organizativas de los festivales de música y sus distintas etapas, clases y categorías para poder elaborar manuales que sirvan de soporte para la docencia académica de todos aquellos

estudios universitarios que abarcan en sus distintas materias y disciplinas esta temática, en especial en los estudios de grado y postgrado de organización de eventos y de gestión cultural.

**FUENTE DE
CONSULTA**



ADORNO, T.W. (1970). *Teoría estética*. Barcelona: Orbis.

ADORNO, T.W. (2003). *Filosofía de la nueva música* (Vol. 12). Madrid: Ediciones Akal.

ADORNO, T.W. & HORKHEIMER, M. (1997). *La dialéctica de la ilustración*. Introducción y traducción de J.J. SÁNCHEZ. Madrid: Editorial Trotta.

ADVITO (2014). *Industry Forecast*. Recuperado el 5 de abril de 2014, de <http://www.advito.com>

AGUADO QUINTERO, L.F. (2010). Estadísticas culturales: una mirada desde la economía de la cultura. *Cuadernos de Administración*, 23(41).

AGUILERA, C. & VIÑAS, M.A. (2001). Reportaje sobre la música electrónica. *Informe Semanal*. TVE. Recuperado el 12 de mayo de 2014, de <http://www.clubbingSpain.com/noticias/2014/la-electronica-en-informe-semanal.html>

ALAMEDA GARCÍA, D. (2006). *Una nueva realidad publicitaria. La generación de valores corporativos*. Madrid: Ediciones Laberinto.

ALLEN, J. (2005). *Time management for event planners*. New York: Wiley.

ALLEN, J. (2009). *The business of event planning. Behind the scenes secrets of Successful Special Events* (2ª ed.). Ontario: Wiley.

ALLEN, J., O'TOOLE, W., MCDONNELL, I. & HARRIS, R. (2005). *Festival and special event management*. Tercera edición. Milton, Queensland: Wiley.

- ALLEN, P (2015). *Artist Management*. (3er. ed.). Burlington: Focal Press.
- ALONSO, J. (2000). *Comportamiento del consumidor*. Madrid: ESIC.
- ALONSO, L.R. (1994). Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa. En J.M. Delgado y Gutiérrez (coords). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, (225-249). Madrid: Síntesis.
- ALSINA, M. (2001): *Teorías de la comunicación. Ámbitos, métodos y perspectivas*. Bellaterra. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, Servei de Publicacions.
- ALTED VIGIL, A. & SÁNCHEZ BELÉN, J. (2005). *Métodos y técnicas de investigación histórica*. Madrid: UNED.
- AMADO, A. & BONGIOVANNI, M. (2005). Apuntes sobre el concepto de marketing cultural. Ponencia en *III Congreso Panamericano de Comunicación* (p.5). Buenos Aires.
- ANTÓN, S. (2011). La música electrónica. *Revista Huellas... Búsquedas en Artes y Diseño*, nº1, año 2001, 86-89.
- ANVERRE, A., BRETON, A., GALLAGHER, M., GAWLIK, L., GIRARD, A., GONZÁLEZ-MANET, E. *Et al.* (1982). *Las industrias culturales: génesis de una idea. Industrias culturales: el futuro de la cultura en juego*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica, UNESCO.

- ARCODIA, C. & WHITFORD, M. (2002). *Festival attendance and the development of social capital proceedings of conference on tourism and hospitality on the edge*. Fremantle: Cowan University Edith.
- ARNADUO, L. (2013). *El consumo cultural en la ciudad de Neuquén Capital* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Comahue. Argentina, Buenos Aires.
- ARNALDI, P. (1968). *Manual de Relaciones Públicas*. Madrid: Ibérico-Europa de Ediciones.
- ASOCIACIÓN DE PROMOTORES MUSICALES (2014, 13 de agosto). *Lugares de peregrinaje musical: Woodstock, un paseo por la historia*. Recuperado el 15 de agosto de 2014, de <http://www.apmusicales.com/lugares-de-peregrinaje-musical-woodstock-un-paseo-por-la-historia/>
- BACON, B. (2007). Marketing the arts. En D. CREEZEN, J. FISCELLA & B. BACON (Eds.), *Fundamentals of arts management* (296-329). Amherst, MA: Arts Extension Service, Division of Continuing Education, University of Massachusetts.
- BARRIGA, A. (2010). *La creatividad en los eventos*. Oviedo: Ediciones Protocolo.
- BATTHYANY K. & CABRERA M. (2011). *Metodología de la investigación en las Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial*. Montevideo: Comisión Sectorial de Enseñanza de la Udela.
- BAPTISTA, P., FERNÁNDEZ, C., & HERNÁNDEZ, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, Compañía.

- BARTOLOMÉ PINA, M. (1990). *Elaboración y análisis de datos cualitativos. Aplicación a la investigación*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- BAUMAN, Z. (2013). *La cultura en el mundo de la modernidad líquida*. México: Fondo de Cultura Económica.
- BAUMOL, W.J. (1967). Macroeconomics of unbalanced growth: the anatomy of urban crisis. *The American Economic Review*, Vol. 57, N° 3, 415-426.
- BAUMOL, W.J. & BOWEN, W.G. (1993). *Performing Arts: The Economic Dilemma: : a Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance*. Massachusetts, Boston: The Massachusetts Institute of Technology.
- BENAVIDES, J. (2004). La Ética y la Comunicación en el Ámbito Global de las Organizaciones. En J. BENAVIDES DELGADO & J.L. FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ (Eds.). *Reflexiones sobre la Responsabilidad Social, la Empresa y el Tercer Sector*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
- BENJAMIN, W. (1970). *Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit*. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- BENNET, A. (2004). *Remembering Woodstock*. Hampshire, England: Ashgate.
- BERGANZA, M.R., RUIZ, J.A. & GARCÍA, C. (2005). *Investigar en comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- BERICAT, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativos y cualitativos en la investigación social*. Barcelona: Ariel.

- BERLONGUI, A. (1990). *Special event risk management manual*. Mansfield, Ohio: Bookmasters.
- BERNÁRDEZ, J. (2011). *Caso: Sónar, el festival Internacional de Música Avanzada y de Arte Multimedia de Barcelona*. Barcelona: Universitat Internacional de Catalunya.
- BERNSTEIN, J. (2007). *Arts Marketing Insights: The dynamics of building and retaining performing arts audiences*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- BERRIDGE, G. (1996). *Designing Leisure Experiences*. Documento no publicado, presentado en WLRA Conference, Cardiff.
- BERRIDGE, G. (2007). *Events Design and Experience*. Butterworth-Heinemann: Routledge.
- BLÁNQUEZ, J. & MORERA, O. (2002). *Loops: Una historia de la música electrónica*. Barcelona: Grupo Editorial Random House Mondadori.
- BYRNE, D (2014). *Cómo funciona la música*. Barcelona: Reservoir Books.
- BONET, L. (2009). Tipologías y modelos de gestión de un festival. En L. BONET & H. SCHARGORODSKY, *La gestión de festivales escénicos: conceptos, miradas y debates*. (pp.73). Barcelona: Cuadernos Gescenic.
- BONET, L., CASTAÑER, X. & FONT, J. (2009). *Gestión de proyectos culturales: Análisis de casos*. Barcelona: Ariel.

- BORRAS, D. (2014, 26 de mayo). Turismo creará un paquete único para FIB, Low Cost y Arenal Sound. *El Mundo Digital*. Recuperado el 31 de mayo e 2014, de <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/01/26/52e4ee81268e3eaa108b456f.html>
- BOURDIEU, P. (1988a). *La distinción. Criterios y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus.
- BOURDIEU, P. (1988b). *Cosas dichas*. Barcelona : Gedisa.
- BOURDIEU, P. (1991). *La distinción. Criterio y clase social del gusto*. Madrid: Taurus.
- BOURDIEU, P. (1999). El espacio para los puntos de vista. *Revista Propositiones*, núm. 29: Historias y relatos de vida. Investigación y práctica en las ciencias sociales, 12-14. Santiago de Chile: Ediciones Sur.
- BOURDIEU, P. & WACQUANT, L.J. (1995). *Respuestas: Por Una Antropología Reflexiva*. México: Grijalbo.
- BOWDIN, G.A.J., ALLEN, J., O'TOOLE, W., HARRIS, R. & MCDONNELL, I. (2006). *Events Management*. 2ª Edición. Oxford: Elsevier.
- BOWEN, H. & MARGARET, J. (2005). Does The Music Matter? Motivations for attending a Music Festival. *Event Management*. Vol. 9. (Nº 3), 155-164.
- BOXALL, P. & PURCELL, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3ª Edición). Nueva York: Palgrave MacMillan.

- BRENNAN-HORLEY, C., CONNELL, J. & GIBSON, C. (2007). The Parkes Elvis Revival Festival: Economic Development and contested place identities in rural Australia. *Geographical Research*, 45 (1), 71-84.
- BRUNET, F. (2002). Anàlisi de l'impacte econòmic dels Jocs Olímpics de Barcelona, 1986-2004. En *Barcelona: L'herència dels Jocs (1992-2002)* (eds.), M. DE MORAGAS & M. BOTELLA (pp.209-243). Barcelona: Editorial Planeta.
- BRYMAN, A. (1999). The Disneyization of Society. En *The Sociological Review*, 47(1), pp.25-47. DOI:10.1111/1467-954X.00161.
- BUQUET, G. (2003). Música online: Batalla por los derechos, lucha por el poder. En *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación; las industrias culturales en la era digital*, (57-84). Madrid, España: Gedisa.
- BUSTAMANTE, E. (2003). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la Era Digital*. Barcelona: Gedisa.
- BUSTAMANTE, E. (2004). *Comunicación y Cultura en la Era Digital. Industrias, mercados y diversidad en España*. (2ª edición). Barcelona: Gedisa.
- BUSTAMANTE, E. (2006). Diversidad en la era digital: La cooperación iberoamericana cultural y comunicativa. *Pensar Iberoamérica, Revista de Cultura*, (9). Recuperado el 15 de octubre de 2013, de <http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric09a03.htm>
- BUSTAMANTE, E. & ZALLO, R. (1988). *Las Industrias Culturales en España. Grupos multimedia y transnacionales*. Madrid: Akal.

- CÁCERES, L. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Pearson Educación.
- CALVI, J. (2006). *Plan integral de apoyo a la música y a la industria discográfica. Documento de trabajo 95/2006*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- CAMPOS GARCÍA, G. (2008). *Producción de eventos: La puesta en escena del protocolo*. Madrid: Protocolo.
- CAMPOS GARCÍA, G. (2013). La industria de eventos y su impacto económico. *Revista Científica COMPE*. (nº 2). Madrid: Ediciones Protocolo.
- CAMPOS GARCÍA, G. & FUENTE, C. (2013). Los eventos en el ámbito de la empresa. Hacia una definición y clasificación. *Revista de Comunicación de la SEECI*, (32), 73-105.
- CAMPOS, C. (1997). *Marketing y patrocinio deportivo*. Barcelona: GPE Colección Gestión Deportiva.
- CANNEL, C & KAHN, R. (1992). La reunión de datos mediante entrevistas. En L. FESTINGER & D. KATZ, *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*. Barcelona: Paidós Básica.
- CÁNOVAS, F. (1990). Patrocinio y mecenazgo cultural. *Información, Cultura y Sociedad* (76-77). Ministerio De Cultura.
- CAPRIOTI, P. (1992). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona. Editorial Ariel.

- CARREÑO MORALES, F. (2014). *La gestión de festivales en tiempos de crisis: análisis de las estrategias financieras y laborales e impacto de la recesión económica*. Tesis doctoral. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- CARTÓN, G.; OBÓN, J y BARTUAL, M. (2015). *El manual del perfecto festivalero*. Madrid: Lungweg.
- CASADO, D. (2013). No veía una cola así en los cines desde el estreno de “Doctor Zhivago”. *Periódico ABC*. Recuperado el 24 de octubre de 2013, de <http://www.abc.es/cultura/cine/20131023/abci-fiesta-cine-reacciones-cineastas-201310222129.html>
- CASTELLS, M. (1999). *La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura*. México: Siglo XXI.
- CHEN, K. (2009). *Enabling creative chaos. The organization behind the Burning Man Event*. Chicago: The University of Chicago.
- CLARKSON, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy Of Management Review*, Vol. 20, N°.1, 92–117. Recuperado el 1 de abril de 2014, de <http://www.jstor.org/stable/258888?seq=1>
- CLEMENTE DÍAZ, M. (1992). El análisis de contenido: características generales y análisis categorial. En M. Clemente Díaz (coord.). *Psicología social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Eudema.
- CLOTAS, P. (2009). *El patrocinio empresarial*. Barcelona: Ediciones LIDT.

- COLBERT, F. (1989): *La recherche et l'enseignement en gestion des arts à l'aube des années 1990*. Montréal: Université de Montréal, Ecole des hautes études commerciales.
- COLBERT, F. & CUADRADRO, M. (2010). *Marketing de las artes y la cultura*. 3ª Edición. Barcelona: Editorial Ariel.
- COLLER, X. (2000). *Estudio de casos. Cuadernos metodológicos*. Madrid: CIS.
- COLOMBO, A. & ROSELLÓ, D. (2008). *Gestión Cultural. Estudios de Caso*. Barcelona: Ariel Patrimonio.
- CORBETTA, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw Hill.
- COSTA, J. (1993). *Reinventar la publicidad: Reflexiones desde las ciencias sociales*. Madrid: Fundesco.
- COUNCIL OF EUROPE (1972, abril). *The Arc-et-Senans Declaration*. Colloquium on the Future of Cultural Development: Final Statement. Recuperado el 13 de junio de 2013 de [http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/resources/CDCC\(80\)7-E_AeS.pdf](http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/resources/CDCC(80)7-E_AeS.pdf)
- CRESPI-VALLBONA, M. & RICHARDS, G. (2007). The meaning of cultural festivals: Stakeholder perspectives in Catalunya. *International Journal of Cultural Policy*, 13(1), 103-122. DOI:10.1080/10286630701201830.

- CRESWELL, J.W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- CUADRADO, M. (2010). *Mercado culturales. Doce estudios de marketing*. Barcelona: Editorial UOC.
- CUADRADO, M. & BERENGUER, G. (2002). *El consumo de servicios culturales*. Madrid: ESIC editorial.
- CURTICHS, J., FUENTES, M., GARCÍA, Y. & TOC, A. (2011). *Sentido Social. La comunicación y el sentido común en la era de la internet social*. Barcelona: Profit Editorial.
- D'ASTOU, A., COLBERT, F. & FOURNIER, M. (2007). An experimental investigation of the use of brand extension and co-branding strategies in the arts. *Journal of Services Marketing*, 21(4), 231-240.
- DANS, E. (2011). *Prólogo de Sentido Social. La comunicación y el sentido común en la era de la Internet Social*. Barcelona: Profit Editorial.
- DARMON, R., LAROCHE, M. & PETROC, V. (1990): *Le marketing, fondements et application*. Montréal: McGraw-Hill.
- DE BRES, K. & DAVIS, J. (2001). Celebrating group and place identity: A case study of a new regional festival. *Tourism Geographies*, 3(3), 326-337.
- DE LA VEGA, A. (2011). En torno a la música electrónica. *Revista Musical Chilena*, 19(94), 29.

- DE LEÓN, M. (2011). La gestión de festivales: de la concepción a la producción. En L. BONET & H. SCHARGORODSKY. *La gestión de festivales escénicos: conceptos, miradas y debates*, (112). Barcelona: Cuadernos GESGENIC.
- DÉBORD, G. (1967). *La sociedad del espectáculo*. Valencia: Pre-Textos.
- DENZIN, N.K. (1970). *Sociological Methods: a Source Book*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- DENZIN, N.K. (1989). *The research act Englewood Cliffs*. (3ªed.). New Jersey: Prentice Hall.
- DENZIN, N.K. & LINCOLN, Y. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. (3ª ed.). Londres: Sage.
- DERRET, R. (2003). Making sense of how festivals demonstrate a community's sense of place. *Event Management*, 8(1), 49-58.
- DERRET, R. (2011). Festivals, events and the destination. En *Festival and Events Management*. Nueva York: Routledge.
- DESLAURIERS, J.P. (1991). *Recherche qualitative*. Montréal: McGraw-Hill éditeurs.
- DEVESA, M. (2006). *El Impacto Económico De Los Festivales Culturales. El Caso De La Semana Internacional De Cine De Valladolid*. Madrid: Fundación Autor.
- DIARIO CRÍTICO (2013, 27 de septiembre). Los festivales de música, una auténtica mina de oro. *Diario Crítico*. Recuperado el 5 de agosto de 2014, de <http://www.diariocritico.com/ocio/turismo/turistas/festivales-de-verano/443056>

- DIGGLE, K. (1984). *Guide to arts marketing*. London: Rhinegold Publishing Ltd.
- DONALDSON, T. & PRESTON, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- DONOLO, D.S. (2009). Triangulación: procedimiento incorporado a nuevas metodologías de investigación. *Revista Digital Universitaria*. 10(8) Art.53. Recuperado el 5 de diciembre de 2013, de <http://www.revista.unam.mx/vol.10/num8/art53/art53.pdf>
- DURKHEIM, E. (1897). *El suicidio*. Madrid. Akal.
- DUSTAN, G. (1994). *Becoming coastwise: The path of festivals and cultural tourism. Landscape and lifestyle choices for the Northern Rivers of New South Wales*. Lismore: Southern Cross University.
- DUXBURY, N.; SIMONS, D. & WARFIELD, K. (2006). Local Policies and Expressions of Cultural Diversity: Canada and the United States. Agenda 21 for Culture. *Local Policies for Cultural Diversity*. Ed. UNESCO.
- ECO, U. (1964). *Apocalípticos e integrados*. Barcelona: Lumen.
- EDWARD, B.T. (1871). *Primitive Culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. V.1. Londres: John Murray.
- EGIDO, M., ALTED, A. & SEPÚLVEDA, I. (1996). *Entre el pasado y el presente: historia y memoria*. Madrid: UNED.

- EINSERBER, C., GERLACH, R. & HANDKE, C. (eds.) (2006). *Cultural Industries: The British Experience in International Perspective*. Berlin: Humboldt- Universität zu Berlin. Recuperado el 15 de agosto de 2013, de <http://edoc.hu-berlin.de/conferences/culturalindustries/proc/culturalindustries.pdf>
- ELBERSE, A. (2008). ¿ Debería usted invertir en la cola larga?. *Harvard Business Review*, 86(7), 72-82.
- ELBERSE, A. (2014). *Superventas: por qué el futuro de la industria del entretenimiento pasa por asumir riesgos e intentar crear productos superventas..* Gestión 2000: Barcelona.
- ESCANERO DE MIGUEL, P. (2008). En el estudio de Eberhard Schlotter: en la frontera de la libertad. *Descubrir el arte*, (112), 166-168.
- ESTRADA, R.E.L. & DESLAURIERS, J.P. (2011) La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en trabajo social. *Margen: revista de trabajo social y ciencias sociales*, (61), 2-19. Recuperado el 2 de febrero de 2014, de <http://www.margen.org/suscri/margen61/lopez.pdf>
- FELSENSTEIN, D. & FLEICHER, A. (2003). Local festivals and tourism promotion: The role of public assistance and visitor expenditure. *Journal of Travel Research*, 41(4). Pp. 385-392. DOI:10.1177/0047287503041004007.
- FERNÁNDEZ QUIJADA, D. (2007). *Las industrias culturales antes el cambio digital. Propuesta metodológica y análisis de caso de la televisión en España*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

FERNÁNDEZ, D. & LARROUY, D. (2014, 12 de agosto), "Locos por los festivales!.

Cinco Días. Recuperado el 15 de agosto de 2014, de http://cincodias.com/cincodias/2014/08/08/sentidos/1407529602_438057.html

FLICK, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.

FLYCHY, P. (1980). *Les Industries de l'imaginaire. Pour une analyse économique des médias*. Grenoble: Pug.

FOUCE, H. (2009). Un largo verano de festivales. Categorías de experiencia y culturas productivas en la industria musical española. *Revista Latina De Comunicación Social*. Vol.12, N°64, 410-415 Recuperado el 15 de agosto de 2013, de http://www.revistalatinacs.org/09/art/33_832_43_ULEPICC_12/Hector_Fource.htm
I

FOUCE, H. & TRILLO, M. (2006). *El futuro ya está aquí: Música pop y cambio cultural* (tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.

FREY, B.S. (1994). The economics of music festivals. *Journal of Cultural Economics*, Vol 18, 29-39.

FREY, B.S. (2005). Los Festivales. En R. TOWSE (Ed.) *Manual de economía de la cultura*. Madrid, España: Fundación Autor.

FRITH, S. (2004). *Popular music: Critical concepts in media and cultural studies* (Vol. 2). (Ed.). Psychology Press.

- FRITH, S. (2007). *Live music matters*. Scottish Music Review, 1(1).
- FUENTE, C. (2005). *Manual Práctico de Organización de Eventos. Técnicas de organización de actos II*. Madrid: Ediciones Protocolo.
- FUENTE, C. (2007). *Protocolo para eventos. Técnicas de Organización de Actos*. Oviedo: Ediciones Protocolo.
- FUENTE, C. & CAMPOS GARCÍA, G. (2012). La crisis potencia un nuevo estilo de eventos. *Revista Internacional de Protocolo: Ceremonial, Etiqueta, Heráldica, Nobiliaria y Vexilología*, ISSN 1135-9692. (nº. 62). 12-17.
- GALINDO, L.J. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México D.F.: Pearson Educación.
- GALLARDO OLMEDO, F. (2010) La era de los contenidos digitales desde una triple perspectiva: industria, cultura y comunicación. *Encuentros Multidisciplinares*. 12 (35), 41-51. Recuperado el 19 de diciembre de 2013, de <http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%BA35/Fernando%20Gallardo%20Olmedo.pdf>
- GALLOWAY, S. & DUNLOP, S. (2006). Deconstructing the concept of Creative Industries. En *Cultural Industries-The British Experience in International Perspective*. Berlín: Humboldt-Universität zu Berlin.
- GALMÉS, M.A. (2010). *La organización de eventos como herramientas de comunicación de marketing. Modelo integrado y experiencial*. Tesis doctoral. Málaga: Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Málaga.

- GARCÍA FUENTE, D.; GÓMEZ DE CASTRO, A. & RIVAS, A. (2013). La importancia de la comunicación de las organizaciones a través de los eventos. Un caso de estudio: la presentación de la Guía Repsol 2012. *Compé, Revista Científica de Comunicación, Protocolo y Eventos*. (Nº 1). pp.175-189. Madrid: Ediciones Protocolo.
- GARCÍA, J.L. (2010). Migraciones tecnológicas y conceptuales en el campo de la música. *IC Revista Científica de Información y Comunicación*, (7).
- GARNIER, L. & BRUN-LAMBERT, D. (2006). *Electroshock*. Barcelona: Globalrhytm.
- GEERTZ, C. (1989). El impacto del concepto de cultura en el concepto del hombre. En *La interpretación de las culturas*, 43-59. Nueva York: Gedisa.
- GETZ, D. (1991). Assessing the economic impacts of festivals and events: Research Issues. *Journal of Applied Recreation Research*, 16 (1), 61-77.
- GETZ, D. (1991). *Festivals, Special Events and Tourism*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- GETZ, D. (1993). Corporate culture in non-for-profit festivals organizations: Concept and potential applications. *Festival Management and Event Tourism*, 1 (1). 11-17.
- GETZ, D. (1998). Information sharing among festival managers. *Festival Management and Event Tourism*, 5 (1/2), 33-50.
- GETZ, D. (1999). The impacts of mega events on tourism: Strategies for destinations. In T. ANDERSSON, C. PERSSON, B. SAHLBERG & L. STROM (eds), *The impact*

of Mega Events. (5-32). Ostersund, Sweden: European Tourism Research Institute.

GETZ, D. (2000). Festivals and special events: life cycle and saturations issues. En W. GARTER & D. LIME (eds). *Trends in Outdoor Recreation, Leisure and Tourism*, 175-185. Wallingford: CABI.

GETZ, D. (2002). Why festival fails. *Event Management*, 7 (4), 209-219.

GETZ, D. (2005). *Event Management and Event Tourism*, (2^a ed.). Nueva York: Cognizant Communications Corp.

GETZ, D. (2008). Event Tourism: definition, evolution and research. *Tourism Management*, 29 (3). 403-421.

GETZ, D. (2012). *Events Studies: Theory, Research and Policy for planned events*. Nueva York: Routledge.

GETZ, D., ANDERSSON, T. & LARSON, M. (2007). Managing festival stakeholders: Concepts and case studies. *Event Management*, 10, 103-122.

GIL FLORES, J. (1994). *Análisis de datos cualitativos. Aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU.

GILLMAN, B. (2000). *Case Study research methods*. Londres: Real World Research.

GIRARD, A. (1983). *Cultural Development: Experiences and Policies*. Paris: Unesco.

GIRARD, A., KRUSHKOV, V.S. & WILLIAMS, R. (1972). *Eurocult*. Paris: Unesco.

- GOLDBLATT, J.J. (1990). *Special Events: The Art and Science of Celebration*. Nueva York: Wiley.
- GOLDBLATT, J.J. (1997). *Special events: best practices in modern event management*. Atlanta: Van Nostrand Reinhold Company.
- GOLDBLATT, J.J. (2000). A Future for events management : the analysis of major trends impacting the emerging profession. *Events beyond 2000: Setting the Agenda*, 2.
- GOLDBLATT, J.J. (2005). *Special Events: event leadership for a New World*, 4ª edición. Nueva York: Wiley.
- GOLDHABER, G. (1986). *Comunicación organizacional*. México D.F.: Editorial Diana.
- GONZÁLEZ REVERTE, F. & MORALES PÉREZ, S. (2009). *Ciudades efímeras: Transformando el turismo urbano a través de la producción de eventos*. Barcelona: Editorial UOC.
- GRAGLIA, J.E. & HEINING, P.G. (2002). *La industria del tiempo libre. Una nueva visión para las oportunidades en turismo, cultura, deporte y recreación*. Córdoba, Argentina: Instituto de Ciencias de la Administración.
- GRAMSCI, A. (1970). *Antología, selección, traducción y notas de Manuel Sacristán*. México: Siglo XXI.
- GRANHAM, N. (2011). De las industrias culturales a las creativas. Análisis de las implicaciones en el Reino Unido. En E. BUSTAMANTE (Ed.) *Industrias creativas. Amenazas sobre la cultural digital*. Barcelona, España: Gedisa.

GRAY, C.F. & LARSSON, E.W. (2002). *Project Management. The Material Process*. Boston: McGraw-Hill International.

GRINNEL, R. M., WILLIAMS, M. & UNRAU, Y.A. (2009). *Research methods for BSW students* (8ª Ed.). Kalamazoo, Miami, EE. UU.: Pair Bond Publications.

GRODACH, C. & LOUKAITOU-SIDERIS, A. (2007). Cultural development strategies and urban revitalization. *International journal of cultural policy*, 13(4), 349-370.

GRUNING, J.E. & HUNT, T. (1984). *Managing public relations* (Vol. 343). Nueva York: Holt, Rinehart and Winston.

GRUNING, J.E. & HUNT, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

GRUPO EVENTOPLUS (2007). *Situación y tendencias en el mercado español de eventos*. Recuperado el 12 de agosto de 2014, de http://www.eventoplus.com/archivos/informes/informe_relaciones_es.pdf

GRUPO EVENTOPLUS (2013). *Estudio de Mercado Eventoplus 2013*. Recuperado el 21 de marzo de 2014, de <http://www.eventoplus.com/archivos/general/informes/2013/Estudio2013.pdf>

GRUPO EVENTOPLUS. (2007). *Las relaciones entre los actores del sector de eventos*. Recuperado el 16 de junio de 2014 http://www.eventoplus.com/archivos/informes/informe_relaciones_es.pdf

GRUPO EVENTOPLUS. (2010). *El estudio del mercado de eventos 2010: Back to basic*. Recuperado el 16 de junio de 2014, de <http://www.eventoplus.com/archivos/general/informes/Estudio-de-mercado.pdf>

GRUPO EVENTOPLUS. (2012). *Estudio de mercado 2012: la búsqueda de la optimización*. Recuperado el 11 de junio de 2014, de <http://www.eventoplus.com/archivos/general/publico/Estudiodemercado.pdf>

GUERRERO, L.M. (2001). *La entrevista en el método cualitativo*. (Tesis maestría) Chile: Universidad de Chile.

GURSOY, D., KIM, K. & UYSAL, M. (2004). Perceived impacts of festivals and special events by organizers: an extension and validation. En *Tourism Management* 25/2 (2004). 171-181.

HAMMERSLEY, M. & ATKINSON, P. (2001). El diseño de la investigación: Problemas, Casos y Muestras. *Etnografía. Métodos de investigación*. Barcelona: Paidós. Recuperado el 5 de noviembre de 2013, de <http://www.albertomayol.cl/wp-content/uploads/2014/03/Hammersley-02-dise%C3%B1o-investigaci%C3%B3n.pdf>

HARRIS, M. (2003): *El desarrollo de la teoría antropológica. Una historia de las teorías de la cultura*. Madrid: Siglo XXI.

HERRERA-USAGRE, M. (2012). El impacto del intercambio de música sobre la compra de discos y la asistencia a conciertos. El caso de España. *Papers, Revista de Sociología*. 97 (4). p.751-772.

- HERRERO PRIETO, L.C. (2004): Impacto económico de los macro festivales culturales: reflexiones y resultados, en *Boletín GC*, 6. Recuperado el 15 de febrero de 2014, de http://www.gestioncultural.org/ficheros/1_1316768655_LHerrero.pdf
- HERRERO, J.C. & CAMPOS GARCÍA, G. (2010). El necesario protocolo en la comunicación organizacional. *Revista Icono14*, Revista Científica de Comunicación y Tecnologías Emergentes, año 8, Vol. 2, 182-202. Recuperado el 13 de enero de 2014, de <http://www.icono14.net>
- HERRERO, J.C. & CAMPOS GARCÍA, G. (2012). El necesario protocolo en la comunicación organizacional. *Madrid: Revista Icono 14*, 2010, Año 8, Vol. 2. 182-202. ISSN 1697-8293.
- HERRERO, L. (2009). La investigación en economía de la cultura en España: un estudio bibliométrico. *Estudios de Economía Aplicada*, 27 (1), 35-62.
- HERRERO, L. & DEVESA, M. (2007) El fenómeno de los festivales culturales en España: Análisis y dimensión del impacto económico. *Cuadernos de economía de la cultura*, 7/8, 7-26.
- HIDALGO, L. (2008). Vida y milagros de los festivales musicales. En *Reflexiones Sobre Gestión Musical. Ideas per la Música*, 21-30. Barcelona: Indigestión Musical.
- HILL, E., O'SULLIVAN, C. & O'SULLIVAN, T. (2003). *Creative arts marketing*. Oxford: Routledge.

- HOMPSON, M., ELLIS, R. & WILDAVSKY, A. (1990). *Cultural Theory*. Oxford: Westview.
- HOPENHAYN, M. (2005). *América Latina: desigual y descentrada*. Buenos Aires: Editorial Norma.
- HUASS, T. (2010). Open Source Interview: Online Dialogue, Public Life and Citizen Journalism. En: J. ROSENBERRY, B. ST. JOHN, *Public Journalism 2.0*, (126-132). Nueva York: Routledge.
- HUET, A. (1978). *Capitalisme et Industries Culturelles*. Grenoble: Pug.
- IFPI (2013). Informe sobre la música digital de la IFPI 2013: Motor de un mundo digital. Recuperado el 2 de febrero de 2014, de <http://www.ifpi.org>
- INFORMA TELECOMS & MEDIA (2013). Spain, music industry country report. *Music & Copyright*, N° 493.
- INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU (2014). *V Estudio Anual de Redes Sociales*. Recuperado el 12 de julio de 2014, de <http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2014/04/V-Estudio-Anual-de-Redes-Sociales-versi%C3%B3n-reducida.pdf>
- JAWAHAR, I. & MCLAUGHLIN, G. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.
- JAY, M. (1974). *La imaginación dialéctica: Historia de la escuela de Frankfurt y el instituto de investigación social (1923-1950)*. Madrid: Taurus.

JENKS, C. (1993). *Culture*. Londres: Routledge.

JIJENA, R. (2003). *Eventos: Cómo organizarlos con éxito*. Buenos Aires: Nobuko.

JIMENEZ, G. & SILVA, C. (2011). Metodología cualitativa Vs. Metodología cuantitativa en comunicación: estudio de un caso. En J.L. PIÑUEL, C. LOZANO & A. GARCÍA (Ed.), *Investigar la comunicación en España*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.

JOHNSON, C.M. (2001). A survey of current research on online communities of practice. *The internet and higher education*, 4(1), 45-60.

KAHN, J.S. (1975). *El concepto de cultura: textos fundamentales (comp.)*. Barcelona: Anagrama.

KANT, I. (1958). *Crítica del juicio. Traducción Por Manuel G. Morente*. Madrid: Librería General Victoriano Suarez.

KANT, I. (1994). *Ideas para una historia universal en clave cosmopolita y otros escritos sobre filosofía de la historia. Estudio preliminar de R. RODRIGUEZ ARAMAYO*. Traducción de C. ROLDÁN & R. RODRIGUEZ. Madrid: Tecnos.

KELLY, G. (1955). *The psychology of personal constructs*. Vol. I. Nueva York: Norton.

KERRIGAN, F., O'REILLY, D. & VOM LEHN, D. (2009). Producing and consuming arts: A marketing perspective. *Consumption, Markets and Culture*. Volume 12, Issue 3.

- KRAUEL, J. (2009). *Diseño de Eventos: Innovación y creatividad*. Barcelona: Links (Leading International Key Services).
- KROBER, C. & KLUCKHOLN, L. (1952). Cultura una revisión crítica de conceptos y definiciones. *Papers of the Peabody Museum of American Archeology and Ethnology*, Vol. 47. (Nº1). 283-295.
- KVALE, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- LACROIX, J. & TREMBLAY, G. (1997). The 'Information Society' And Cultural Industries Theory. En *Current Sociology*, Vol. 45 (Nº 4), 1-154.
- LAESPADA, M. & SALAZAR, L. (1999). Las actividades no formalizadas de los Jóvenes. En J. ELZO, *Jóvenes españoles 99*, 355-400. Madrid: SM Fundación Santamaría.
- LAING, D. (2004). The three Woodstock and the live music scene. En A. Bennet (Ed.) *Remembering Woodstock*. England: Ashgate.
- LANG, M. (2009). *The road to Woodstock. From the man behind the legendary festival*. Nueva York: Haper Collins.
- LEAL JIMÉNEZ, A. & QUERO GERVILLA, M.J. (2011). *Manual de marketing y comunicación cultural*. Cádiz: Universidad Internacional de Andalucía. Recuperado el 13 de junio de 2014, de <http://www.antoniovchanal.com/wp-content/uploads/2012/09/Manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural-web.pdf>
- LEAVIS, F.R (1930). *Mass civilization and minority culture*. Cambridge: Gordon Fraser.

- LEAVIS, F.R. & THOMPSON, D. (1977). *Culture and environment*. Londres; Chatto & Windus.
- LEDINGHAM, J.A. & BRUNNING, S.D. (2000). *A longitudinal study of organization-public relationship dimensions: Defining the role of communication in the practice of relationship management in Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- LEÓN, O.G. & MONTERO, I. (2003). *Métodos de Investigación en psicología y educación*. (3ª edición). Madrid: McGraw-Hill.
- LIPOVETSKY, G., & SERROY, J. (2015). *La estetización del mundo.: Vivir en la época del capitalismo artístico*. Barcelona: Anagrama.
- LÓPEZ, I. (2008, 31 de mayo). Guerra feroz por el trono en el reino de los festivales. *El País*. Recuperado el 15 de agosto de 2014, de http://elpais.com/diario/2008/05/31/sociedad/1212184801_850215.html
- LÓPEZ, I. (2009, 30 de mayo), El festival que se salva lo vende todo. *El País*. Recuperado el 15 de agosto de 2014, de http://elpais.com/diario/2009/05/30/sociedad/1243634401_850215.html
- LÓPEZ, R.E. & DESLAURIERS, J. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en trabajo social. *Margen: Revista De Trabajo Social y Ciencias Sociales*, nº 61.

LÖWENTHAL, L. (1980). *Literatur und Massenkultur*, en H. DUBIEL (ed.), Id., *Gesammelte Schriften T. 1*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

MANRIQUE, D.A. (1986, 7 de septiembre). A ritmo de cuchillos. *El País*. Recuperado el 15 de septiembre de 2013, de http://elpais.com/diario/1986/09/07/cultura/526428002_850215

MANRIQUE, D.A. (2006, 22 de diciembre). La industria anglosajona se hace con el negocio de los conciertos en España. *El País*. Recuperado el 15 de julio de 2014, de http://elpais.com/diario/2006/12/22/cultura/1166742002_850215.html

MANRIQUE, D.A. (2012, 3 de octubre). Los festivales del verano en datos. *Revista Rolling Stone*. Recuperado el 1 de mayo de 2014, de <http://rollingstone.es/noticias/los-festivales-del-verano-en-datos/>

MÁRQUEZ, F. (1996) *Historias y relatos de vida. Investigación y práctica en las ciencias sociales. Revista Proposiciones. (Vol.29)*. Santiago De Chile: Ediciones Sur. Recuperado el 5 de julio de 2014, de <http://www.sitiosur.cl/publicacionescatalogodetalle.php?PID=3256&doc=N&lib=N&rev=N&art=Y&doc1=N&vid=N&autor=&coleccion=&tipo=ALL&nunico=15000029#descargar>

MARSTON, J. (1963). *The nature of public relations*. Nueva York: McGraw Hill.

MARTINELL, A (2000). *Agentes y políticas culturales. Los ciclos de la políticas culturales*. Recuperado el 3 de abril de 2014, de <http://www.consultoresculturales.com/documentos01.pdf>

- MARTÍNEZ CARAZO, P.C. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión: Revista de la división de ciencias administrativas de la Universidad del Norte*, (20), 165-193.
- MARTÍNEZ GARCÍA, A. (1996). Cultura y Traducción. *Revista Contrastes. Revista Interdisciplinar de Filosofía*, (nº2), 173-190. Málaga: Universidad De Málaga. Facultad De Filosofía y Letras.
- MASTERMANN, G. (2004). *Strategic sports event management: an international approach*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- MATO, D. (2007). Todas las industrias son culturales: Crítica de la idea de “industrias culturales” y nuevas posibilidades de investigación. *Comunicación y Sociedad*, (8), 131-153.
- MATTEALART, A. (1989). *La Internacional Publicitaria*. Madrid: Fundesco.
- MCCARTHY, K., BROOKS, A., LOWELL, J. & ZAKARAS, L. (2001). *The Performing Arts In A New Era*. Santa Monica, California: Rand.
- MCCRACKEN, G. (1991). *The Long Interview*. Newbury Park: Sage Publications.
- MCDONALD, M. (1994). *Marketing: the Challenge of Change*. Berkshire: Chartered Institute of Marketing Study.
- MEETING PROFESSIONALS INTERNATIONAL (2013). *Business Barometer Quarter*. Recuperado, el 13 de enero de 2014, de <http://www.mpiweb.org>
- MIÈGE, B. (1989). *The Capitalization of Cultural Production*. Nueva York: International General.

- MIÈGE, B. (2000). *Les Industries du Contenu face à l'ordre informationnel*. Grenoble: Presses Universitaires De Grenoble.
- MIÈGE, B. (2008). Las industrias culturales y de información: un enfoque sociocultural. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 10 (1). Recuperado el 3 de enero de 2014, de <http://redie.uabc.mx/vol10no1/contenido-miege.html>
- MIÈGE, B. (2011). La théorie des industries culturelles (et informationnelles), composante des SIC, *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En línea], 1 | 2012, recuperado el 12 de febrero de 2014, de <http://rfsic.revues.org/80>
- MIÈGE, B., HUET, A., ION, J., LEFEBVRE, A. & PERÓN, R. (1978). *Capitalisme et industries culturelles*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- MIÈGE, B., PAJON, P. & SALAUN, J.M. (1986): *L'industrialisation de l'audiovisuel*. Paris: Editions Aubier.
- MILLÁN, J.L. (1993). *La economía de la información: Análisis teóricos*. Madrid: Trotta.
- MÍNGUEZ, M.I. & BEAMONDE SILVA, X.M. (2011). La evolución de las relaciones públicas hacia la dirección de comunicación: aproximación histórica en el contexto académico español. *Razón y Palabra*. Recuperado el 7 de agosto de 2013, de www.razonypalabra.org.mx
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE (2013). *Anuario de estadísticas culturales*. Madrid: Secretaría General Técnica, Subdirección General de Documentación y Publicaciones. Recuperado el 6 de abril de 2014, de

http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/cultura/mc/naec/2013/AEC_2013.pdf

MOFFITT, R. (1992). Incentive Effects of the U.S. Welfare System: A Review. *Journal of Economic Literature American Economic Association*, vol. 30(1), 1-61.

MORGAN, D.L. (1997). *Focus groups as qualitative research* (Vol. 16). Portland: Sage.

MORIX, E. (1962). *L'Esprit du temps*. Paris: Grasset.

MORLAES, M.J., & VELA, J.S.E. (2009). La organización de eventos como estrategia identitaria y evocadora de imagen turística. Estudio de caso: Girona. *Temps de Flors*, 7, 73.

MOSCARDO, G. (2007) Analyzing the role of festivals and events in regional development. *Event Management*, (11). 23-32.

MOSSE, G. (1997). *La cultura europea del Siglo XIX*. Barcelona: Ariel Historia.

MULLER, P. (1994). *The music business: a legal perspective*. Westport: Quorum Books.

MUSUMECI, G.L. & BONINA VALETA, A. (2004). *Cómo organizar eventos*. Buenos Aires: Ediciones Valetta.

NACIONES UNIDAS (1948). Resolución 217 A (III), de 10 de diciembre de 1948. *Declaración Universal de los Derechos humanos. La Convención Internacional de los Derechos del Niño*. Estados Unidos.

- NAVARRO, S. (2004). *Redes sociales y construcción comunitaria: Creando (con)textos para una acción social ecológica*. Madrid: CCS.
- NEGRIER, E. (2011). La festivalización de la cultura: una dialéctica de los cambios de paradigma. En L. BONET & H. SCHARGORODSKY, *La gestión de festivales escénicos*, 17-32. Barcelona: Gescenic.
- NOS ALDÁS, E. (2007). *Lenguaje publicitario y discursos solidarios. Eficacia publicitaria, ¿eficacia cultural?* Barcelona: Icaria Antrazyt.
- ORTIZ, M.A. (2011). *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era. La democratización de los contenidos*. Madrid: Fragua.
- O'TOOLE, W. & MIKOLAITIS, P.J. (2002). *Corporate Event Management*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- OLIVERAS, D. (2008). Sónar. Festival de música avanzada y arte multimedia de Barcelona. En: *Gestión Cultural, Estudios De Caso*. Barcelona: Ariel.
- PALEP, I. & WIJBERG, N. (2006). Classification of popular music festivals: a typology of festivals and an inquiry into their role in the construction of musical genres. *International Journal of Arts Management*, v. 8, n. 2, 50-61.
- PALMA, L. & AGUADO, L. (2010). Economía de la cultura: una nueva área de especialización de la economía. *Revista de Economía Institucional*, 12 (22), 129-165.
- PALMEIRO, C. (2004). *La industria discográfica y la revolución digital, un enfoque microeconómico sobre el impacto de las nuevas tecnologías informáticas y de*

comunicaciones. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

PATTON, M. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Saint Paul, Minnesota: Sage Publications.

PEEL, J. & RAVENSCROFT, S. (2005). *Margrave of the Marshes*. Berkshire: Corgi Books.

PÉREZ SERRANO, G. (1994)- *Investigación cualitativa. Retos, interrogantes y métodos*. España: La Muralla.

PINE, B.J. & GILMORE, J.H. (1998). *Welcome to the experience economy*. Harvard Business Review, 76, 97-105.

PINE, B.J. & GILMORE, J.H. (2000). *La economía de la experiencia: El trabajo es teatro y cada empresa es un escenario*. Barcelona: Granica.

PLAZA, A. (2013) El negocio de los festivales. *Emprendedores*. Recuperado el 12 de mayo de 2014, de <http://www.emprendedores.es/casos-de-exito/festivales-de-musica>

POST, J.E., PRESTON, L.E. & SACHS, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45 (1), 6-28.

PRAT FORGA, J.M. (2013). La estructura relacional de las organizaciones colaboradoras con los festivales de música en España. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas* (Nº7), 75-96 ISSN 2172-8690 75. Recuperado el 13 de

diciembre de 2013, de
http://issuu.com/escueladeturismo/docs/articulo5_97f2c16ea43b1d/1#

PRESENZA, A. & LOCCA, S. (2012). The weight of stakeholders on festival management: The case of music festivals. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 10, núm. 2, 25-35. Universidad de La Laguna.

PRIETO, D. (2012). ¿Cultura sin subvenciones? Sí: los festivales de música. *Periódico El Mundo*. Recuperado el 13 de septiembre de 2013, de <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/05/30/cultura/1338333295.html>

PRIETO, L.C.H. (2004). Impacto económico de los macrofestivales culturales: reflexiones y resultados. *Boletín GC: Gestión Cultural*, 6. Recuperado el 13 de noviembre de 2013, de http://www.gestioncultural.org/ficheros/1_1316768655_LHerrero.pdf

QUERO, M.J. & LEAL, A. (2011). *Marketing Cultural, Marketing Social*. Cádiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.

QUINN, B. (2005). Arts festivals and the city. *Urban studies*, 42 (5/6), 927-943. DOI: 10.1080/00420980500107250.

RAMONET, I. (2000). *La tecnología: Revolución o reforma. El caso de la información*. Guipúzcoa: Hiruargitaletxe.

RECKWITZ, A. (2000). *Die Transformationen Der Kulturtheorien*. Weilerswist: Velbrückverlag.

- REID, S.L. (2006). *Social Consequences of Rural Events: An Event Stakeholder Perspective*. Tesis doctoral. Queensland: School of Tourism, University of Queensland.
- RESCH, C. & STEINERT, H. (2011). Industria cultural: conflictos en torno a los medios de producción de la clase culta. *Constelaciones: Revista de Teoría Crítica*, (3), 24-60.
- REY, G. (2009). *Industrias culturales, creatividad y desarrollo*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- REYNOLDS, S. (2012). *Energy flash: A journey through rave music and dance culture*. Londres: Soft Skull Press.
- RICHARDS, G. & WILSON, J. (2004). The impact of cultural events on city image: Rotterdam. Cultural Capital Of Europe 2001. *Urban Studies*, 41(10), 1931-1951.
- RICHERI, G. (1994). *La transición de la televisión. Análisis del audiovisual como empresa de comunicación*. Barcelona: Bosch.
- RITCHIE, J.B. & SMITH, B.H. (1991). The impact of a mega-event on host region awareness: a longitudinal study. *Journal of Travel Research*, 30(1), 3-10.
- ROBERTSON, M. & FREW, E. (2007). Events and Festivals: Current Trends and Issues. Routledge. *Managing Leisure*, 2007, Vol. 12 N° 2/3.
- ROCKWELL, D. & MAU, B. (2006). *Spectacles*. Londres: Phaidon.

- RODRIGO, M. (2001). *Teorías de la comunicación: Ámbitos, métodos y perspectivas*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- RODRÍGUEZ, R. (2010). *La musa venal: Producción y consumo de la cultura industrial*. Murcia: Tres Fronteras, Consejería de Cultura y Turismo.
- ROSELLÓ, D. (2007). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Ariel.
- RUIZ DE SAMANIEGO, A. (2004). *La inflexión posmoderna: Los márgenes de la modernidad*. Tres Cantos: Akal.
- RUIZ OLABUENAGA, J.I. (1997). Economía y Ocio. El Mercado de la Cultura. Mercurio. *Revista de Economía y Empresa*, (1), 11-24.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M. (2003). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- SAKAMOTO, R. (2011). *La música os hará libres. Apuntes de una vida*. Badalona: Altaïr.
- SALEM, G., JONES, E. & MORGAN, N. (2004). An overview of events management en I. Yeoman *et al.*, eds. *Festival and Events Management*. Escocia: Elsevier.
- SÁNCHEZ, M.A. (2013). Resumen estudio inversión publicitaria en España 2013. Madrid. INFOADEX. Recuperado el 15 de agosto de 2014, de http://www.infoadex.es/InfoAdex_Resumen_Est_Inv_2013.pdf

- SANDOVAL, C. (1996). Programa de especialización en teoría y métodos de la investigación social. *Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES*, 51-85.
- SANTOS, L.F. (2008). *Patrocinio y mecenazgo. Instrumentos de Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Ediciones Fragua.
- SCHENEIDER, D.M. (1968). *American Kinship. A Cultural Account*. Chicago: University of Chicago Press.
- SGAE (2013). *Resumen ejecutivo. Anuario SGAE de las artes escénicas, musicales y audiovisuales*. Madrid: Fundación SGAE.
- SHAW, I. (1999). *Qualitative Evaluation*. Londres: Sage.
- SIERRA, F. (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. En J. GALINDO CÁCERES (coord.): *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*, 277-345. México: Pearson.
- SOLANO, L.F. (2009). *Patrocinio y mecenazgo: Instrumentos de responsabilidad social corporativa*. Madrid: Fragua.
- SOTELO, C. (2004). Historia de la gestión de la comunicación de las organizaciones. En J.C. Losada (Coord.), *Gestión de la comunicación de las organizaciones*, 35-56. Barcelona: Ariel.
- STAKE, R.E. (1994). *Investigación con estudios de caso*. Madrid: Ediciones Morata.

- STERNBERG, R. & LUBART, T. (1997). *La creatividad en una cultura conformista. Un desafío a las masas*. Barcelona: Paidós.
- STEWART, J.H. (1955). *Irrigation Civilizations: A Comparative Study. A Symposium on Method and Result in Cross Cultural Regularities*. (Vol. 1). Washington: Pan American Union.
- SUBRAHMANYA, N. & SHIN, Y.C. (2008). Automated sensor selection and fusion for monitoring and diagnostics of plunge grinding. *Journal of Manufacturing Science and Engineering*, 130(3), 031014.
- SUPPER, M. & FERNÁNDEZ, A. (2004). *Música electrónica y música con ordenador: historia, estética, métodos, sistemas*. Madrid: Alianza Editorial.
- TAYLOR, S.J. & BOGDAN, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós Básica.
- THEODOR, W.A. & MAX, H. (2012). *Dialektik der Aufklärung*. Alemania: Editorial Fisher.
- THOMAS, R.T. (2002). La ética empresarial y la responsabilidad social de la empresa en Europa. En J. VILLAFANE, (dir.). *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*, 219-234. Madrid: Pirámide.
- THORSBY, D. (1998). *El papel de la música en el comercio internacional y en el desarrollo económico*. En C. Fuentes, *Informe Mundial sobre la Cultura*. Recuperado el 5 de enero de 2014, de <http://132.248.35.1/cultura/informe/cap12.2.htm>

- THROSBY, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
- THROSBY, D. (2011). The political economy of art: Ruskin and contemporary cultural economics. *History of Political Economy*, 43(2), 275-294.
- TOLEDANO, J. (1978). A propos des filières industrielles. En *Revue de Economie Industrielle*, nº 6, 4º trimestre.
- TORRENTS, R. (2005). *Eventos de empresa. El poder la comunicación en vivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- TORRES, C.D. (2012). *Particularidades y proyecciones de futuro de la industria de la música en el siglo XXI: El caso de la industria discográfica mexicana*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- TOWSE, R. (2003). *A handbook of cultural economics*. Cheltenham, UK: E. Elgar.
- TREMBLAY, G. (1990). *Les industries de la culture et de la communication au Québec et au Canada*. Sillery: Presses de l'Université du Québec.
- TURBAU, I. (2011). *¿Por dónde empiezo? Guía práctica para programar, financiar y comunicar eventos culturales*. Madrid: Ariel.
- UNESCO (1970). *Conferencia Internacional sobre los Aspectos Institucionales Administrativos y Financieros de las Políticas Culturales*. Recuperado el 13 de agosto de 2013, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000928/092837sb.pdf>

UNESCO (1972). *Informe final de la conferencia intergubernamental sobre las políticas culturales en Europa*. Recuperado el 3 de noviembre de 2013, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0000/000014/001486sb.pdf>

UNESCO (1977). *Actas de la Conferencia General*. 19ª reunión: Nairobi, 26 de octubre-30 de noviembre de 1976. Recuperado el 15 de diciembre de 2013, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001140/114038s.pdf>

UNESCO (1979a). Programa y Presupuesto aprobados para 1979-1980. Recuperado 12 de agosto de 2013, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0004/000416/041687sb.pdf>

UNESCO (1979b): *Records of the general conference*. 20th session. Recuperado el 5 de julio de 2014, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001140/114032e.pdf>

UNESCO (1981). *Actas De La Conferencia General. 21a Reunión: Belgrado*. Recuperado el 11 de noviembre de 2013, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001140/114029s.pdf>

UNESCO (1982). *Conferencia Mundial Sobre Las Políticas Culturales. Informe Final*. Recuperado el 15 de julio de 2013, de http://portal.unesco.org/culture/es/files/12762/11295424031mexico_sp.pdf/mexico_sp.pdf

UNESCO (1982). *Industrias Culturales*. Recuperado el 15 de noviembre de 2013, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001353/135399so.pdf>

UNESCO (1999). *A Survey on National Cinematography*. Recuperado el 15 de octubre de 2013, de http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/survey_national_cinematography_en.pdf

UROSA, J. A. (2003). La educación: pilar de la integración. In *Educación e inclusión social de inmigrados y minorías: tejer redes de sentido compartido*(pp. 33-40). Ciss Praxis.

VALLES, M.S. (1989). *Abrirse camino en la vida. Proyectos vitales de los jóvenes madrileños*. Madrid: Ed. Universidad Complutense de Madrid.

VALLES, M.S. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis Sociología.

VALLES, M.S. (2002). *Entrevistas cualitativas* (Vol. 32). Madrid: CIS.

VAN DE MERGE, P. (1989). *Origins of the popular style: the antecedents of twentieth-century popular music*. Oxford: Clarendon Press.

VARGAS, K. (2011). *¿Música popular o música académica?* Colombia: BogoTadeo. Recuperado el 13 de enero de 2014, de <http://revistas.utadeo.edu.co/index.php/BT/article/view/158/161>

VENTURA I BOLEDA, A. (2001). Comunicación Corporativa. En J. BENAVIDES (ed.), *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*, 161-218. Barcelona: Gestión 2000.

VICTORIA MAS, J.S. (2005). *Reestructuras del sistema publicitario*. Barcelona: Ariel.

- VILLAFañE, J. (1993). *Imagen positiva. La gestión estratégica de la imagen corporativa*. Madrid: Síntesis.
- VILLAFañE, J. (2003). *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.
- VISAUTA, B. (1989). *Técnicas de investigación social*. PPU.
- VOASE, R. (1994). *Strategy or change? A perspective on the cultural regeneration of our cities*. Leeds: Yorkshire and Humberside Regional Research Observatory.
- VOGEL, H.L. (2001). *Entertainment industry economics: A guide for financial analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- WAGNER, D. (2008). *The immature stages: structure, function, behavior, and ecology: Behavior, Ecology, and Evolution of the Arctiidae*, Oxford: Oxford University Press.
- WATT, D. C. (1998). *Event management in leisure and tourism*. Reading: Addison Wesley Longman Ltd.
- WEIL, P. (1992). *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidós Comunicación.
- WHOTE, L.A. (1964). *La ciencia de la cultura*. Buenos Aires: Paidós.
- WIERSMA, W. & JURIS, S.G. (2009). *Research Methods in Education: An Introduction* (9ª Ed.). Londres: Pearson.
- WILLIAMS, R. (1965). *The Long Revolution*. Harmondsworth: Penguin.

- WILLIAMS, R. (1980). *Marxismo y Literatura*. Barcelona: Península.
- WIMMER, R.D. & DOMINICK, J.R. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sus métodos*. Barcelona: Editorial Bosch.
- WOHFEIL, M. & WHELAM S. (2005). Event Marketing: When Brands Become Real Lived-Experiences. En *Proceedings of 8th Irish Academy of Management Conference*. Galway-Mayo Institute of Technology.
- WOOD, C. (1993). Package tourism and new tourism compared. *Proceedings from National Conference*. Melbourne: Community Culture and Tourism.
- WOOD, E.H. & MASTERMAN, G. (2008). Event marketing: Measuring an experience. *En 7^o International Marketing Trends Congress*, Venice.
- XIFRA, J. (2011). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid: Tecnos.
- YEOMAN, I (2004). *Festival and events management an international arts and culture perspective*. Nueva York: Routledge.
- YIN, R.K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Bervely Hills, California: Sage.
- YIN, R.K. (1993). *Applications of Case Study Research*. Londres: SAGE.
- YIN, R.K. (2003). *Investigación sobre estudios de casos. Diseño y Métodos*. 2^a Edición. Inglaterra: Ed. Sage Publications.
- ZALLO, R. (1988). *Economía de la cultura*. Madrid: Akal.

ZALLO, R. (1992). *El mercado de la cultura*. Donostia: Gakoa.

ZALLO, R. (2007). La economía de la cultura (y de la comunicación) como objeto de estudio. *Zer*, 22, 215-234. Recuperado el 5 de septiembre de 2013, de <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer22-10-zallo.pdf>

ZALLO, R. (2008, febrero). Economía y políticas de comunicación y cultura en la década: temática y tendencias. Santiago de Compostela: Ponencia al I Congreso AEIC.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ámbitos de la economía de la cultura	68
Figura 2: Empleo cultural en España desde el año 2000	95
Figura 3: Empresas culturales según tipo de actividad en España	96
Figura 4: Empresas culturales según actividad económica en España. 2012	97
Figura 5: Evolución anual del gasto liquidado en cultura por las Administraciones Públicas en España (en miles de euros)	98
Figura 6: Gasto de los hogares en bienes y servicios en 2012	99
Figura 7: Personas que realizaron actividades culturales en un año (2010-2011), en porcentaje de población	100
Figura 8: El impacto en los eventos	114
Figura 9: Tipología de planificación de eventos según Getz	119
Figura 10: Mitin político del Partido Socialista Obrero Español en Valencia	120
Figura 11: Evento espontáneo como protesta contra desahucio	121
Figura 12: Relación de <i>stakeholders</i> en un evento	125
Figura 13: Esquema de relaciones dentro del sector de los eventos	136
Figura 14: Valoración de Instituciones o Eventos Culturales (2011 - 2013)	163
Figura 15: Imagen del espectáculo "Corteo" del Cirque du Soleil	167
Figura 16: Fases de los eventos culturales	170
Figura 17: Evolución de las ventas de música grabada en millones de euros (2001 - 2013)	201
Figura 18: Distribución de venta de música grabada en 2013 en formato físico y digital (%)	202
Figura 19: Evolución de la facturación bruta de música popular (septiembre 2011 – agosto 2013)	203
Figura 20: Los cambios en relación a la cultura	215
Figura 21: Elementos principales, procesos y relaciones que contribuyen a los festivales	218

Figura 22: A. A. Gray fue varias veces ganador del concurso organizado por Georgia Old Time Fiddlers' Conventions	222
Figura 23: Entrada del <i>Monterey International Pop Musical Festival</i> en 1967	223
Figura 24: Cartel del Festival de Woodstock	225
Figura 25: Asistencia de espectadores a principales festivales celebrados en 2013 en España	230
Figura 26: Distribución mensual de los festivales celebrados en España en 2013	231
Figura 27: Localidades con mayor número de festivales en 2013	231
Figura 28: Comunidades Autónomas con mayor número de festivales en 2013	232
Figura 29: Porcentaje de espectadores extranjeros a principales festivales en 2013	233
Figura 30: Mapa de los festivales de música en España	235
Figura 31: Tipologías de festivales de música popular	240
Figura 32: Clasificación de <i>stakeholders</i>	245
Figura 33: Clasificación de <i>stakeholders</i> según Getz, Andersson y Larson	246
Figura 34: Espectadores de música popular en vivo en España (incluye datos de conciertos, macrofestivales y grandes conciertos)	249
Figura 35: Recaudación de música popular en vivo en millones de euros (incluye datos de conciertos, macrofestivales y grandes conciertos)	250
Figura 36: Elementos del proceso de planificación de eventos	258
Figura 37: Estructura organizativa del <i>Harvest Marching Band Festival 2005</i>	260
Figura 38: Redes sociales más utilizadas en España	272
Figura 39: Modelo de las Siete Relaciones de cultura	276
Figura 40: Escalera de vinculación del cliente cultural	277
Figura 41: Esquema de desarrollo del trabajo	301
Figura 42: Dimensiones de análisis y variables	311
Figura 43: Estrategias básicas de integración de métodos	314
Figura 44: Tipo de estudio de este trabajo según la clasificación de Coller	318
Figura 45: Procedimiento metodológico de investigación	319

Figura 46: Fases para el estudio de caso según <i>Harvard Business School</i> y <i>Design Management Institute</i>	324
Figura 47: Vínculos de la organización de un evento	337
Figura 48: <i>Stakeholders</i> entrevistados.....	339
Figura 49: Tabla de entrevistas (I)	345
Figura 50: Tabla de entrevistas (II).....	346
Figura 51: Árbol de categorías.....	353
Figura 52: Zona Music Hack Day, actividades paralelas	364
Figura 53: SonarRadio, retransmisión del festival a través de la emisora Scanner FM	365
Figura 54: Detalle de Edición I del Festival Sónar	368
Figura 55: Detalle de Edición II del Festival Sónar	369
Figura 56: Detalle de Edición III de Festival Sónar	370
Figura 57: Detalle de IV Edición de Festival Sónar.....	371
Figura 58: Detalle de Edición V de Festival Sónar.....	372
Figura 59: Detalle de Edición VI de Festival Sónar.....	373
Figura 60: Detalle de Edición VII de Festival Sónar.....	374
Figura 61: Detalle de Edición VIII de Festival Sónar.....	375
Figura 62: Detalle de Edición IX de Festival Sónar.....	376
Figura 63: Detalle de Edición X de Festival Sónar.....	377
Figura 64: Detalle de Edición XI de Festival Sónar.....	378
Figura 65: Detalle de Edición XII de Festival Sónar.....	379
Figura 66: Detalle de Edición XIII de Festival Sónar.....	380
Figura 67: Detalle de Edición XIV de Festival Sónar	381
Figura 68: Detalle de Edición XV de Festival Sónar	382
Figura 69: Detalle de Edición XVI de Festival Sónar	383
Figura 70: Detalle de Edición XVII de Festival Sónar	384
Figura 71: Detalle de Edición XVIII	385
Figura 72: Detalle de Edición XIX de Festival Sónar	386

Figura 73: Detalle de Edición XX de Festival Sónar	387
Figura 74: Fases del Festival Sónar	391
Figura 75: Presentación de XX Edición del Festival Sónar, donde aparecen los tres directores junto a Ferran Mascarell.....	395
Figura 76: Imagen de la Edición del Festival Sónar en Mar Bella	397
Figura 77: Venta de merchandising del festival Sonar a través de su web	403
Figura 78: Zona de restauración en el Festival Sonar	404
Figura 79: Entrada del Sonar 2012	411
Figura 80: Imagen de Sónar junto el trabajo de Ytope en el Festival Sónar.....	412
Figura 81: Equipo actual del Festival Sónar	414
Figura 82: Jóvenes observando un stand informativo dentro de los espacios del Festival Sónar en la XX Edición	418
Figura 83: <i>Rider</i> técnico y de hospitalidad de artista Víctor Santana	420
Figura 84: Programación Sónar por días en la edición en Galicia.....	423
Figura 85: Zona en Sónar+D, en la que se pueden testar diferentes productos	428
Figura 86: Dos niños utilizando la mesa de mezclas en SonarKids	429
Figura 87: Actuación de Kraftwerk en Sónar 2013	430
Figura 88: Imagen del acceso al Festival Sónar en Reykjavik.....	432
Figura 89: Ediciones y ubicaciones de celebración del Festival Sónar	434
Figura 90: Plano del Sónar de Día (2013)	442
Figura 91: Imagen de Sónar Noche	444
Figura 92: Plano de Sónar de Noche (2013)	445
Figura 93: Logo de la Edición XIV del Festival Sónar (2013)	452
Figura 94: Imagen de la Edición XVIII del Festival Sónar (2011)	453
Figura 95: Imagen de la Edición VII del Festival Sónar (2000).....	454
Figura 96: Imagen de la Edición IV del Festival Sónar (1997).....	455
Figura 97: Nota de prensa de XX Edición del Festival Sónar	458
Figura 98: Entrega de acreditación a periodista	459

Figura 99: Canal Facebook del Festival Sónar	461
Figura 100: Canal Twitter del Festival Sónar	462
Figura 101: Canal <i>YouTube</i> de Festival Sónar	463
Figura 102: Página Web del Festival Sónar.....	464
Figura 103: Evolución temporal del Festival Sónar partiendo de las dimensiones de análisis y variables	473
Figura 104: Evolución en el número de asistentes al Festival Sónar	482
Figura 105: Localizaciones del Festival Sónar en Barcelona	483
Figura 106: Localizaciones internacionales del Festival Sónar	487
Figura 107: Evolución del porcentaje de ingresos según origen	495
Figura 108: Número medio de personas empleadas durante 2013.....	497
Figura 109: Aplicación MySonar	502
Figura 110: Comparativa en imagen del Sónar de Noche en 1997 y 2013	507
Figura 111: Momento de la actuación 3D de Kraftwerk	509
Figura 112: Imagen de aplicación móvil Sónar	515

ANEXO 1:

ENTREVISTAS

Entrevista nº 1
3 de junio de
2014



Enric Palau
Dirección del festival

Fundador y co-director del festival.
Responsable del área de programación.

P: Buenas tardes, Enric, lo primero de todo agradecerte tu atención y tiempo. A continuación, me gustaría hacerte una serie de cuestiones acerca de la organización del Festival Sónar. Me gustaría dar comienzo con los orígenes del festival. Sónar surgió en el en el año 92, el mismo año en el que hubo tres eventos en España que supusieron una gran eclosión para el sector; hablamos de Juegos Olímpicos de Barcelona, Ciudad Europea de la Cultura en Madrid y Exposición Universal de Sevilla. ¿Cómo nació Sónar y cuál era vuestra trayectoria profesional hasta entonces?

R: Bueno, a nivel profesional nosotros tuvimos que ver profesionalmente con estos eventos, porque en ese momento a Sergi y a mí se nos encargó la dirección artística de las músicas, de las bandas sonoras del pabellón de España en la Expo de Sevilla. Entonces a través de ese trabajo, que trabajamos con bastantes artistas y compositores, uno de ellos fue Teddy Bautista, compositor y máximo representante de la Sociedad General de Autores, tuvimos diferentes conversaciones. Él es una persona muy interesante y muy inquieta a nivel artístico y además muy tecnológico. En una de estas conversaciones pareció verse la necesidad o el interés de que en España hubiera un evento internacional vinculado a la nueva cultura tecnológica de alguna forma. Y nosotros a nivel artístico, sí que estábamos trabajando a nivel músicos, composición y producción, con música electrónica, por supuesto, y

estábamos metidos en proyectos pluridisciplinares, multimedia, entre otros. Fue ese encaje, conocer a Ricard Robles, que es nuestro socio, que en esos momentos era periodista, radio, prensa y demás, nos conocimos a través de una entrevista concretamente, y fue ese momento. Además ese momento va ligado con lo que tú explicas de uno de los proyectos, estábamos también metidos en un gran espectáculo, el trabajo con el espectáculo que se presentó durante la Olimpiada en Barcelona. Enseguida se fue cerrando un círculo con Ferran Mascarell, que estaba entonces como representante máximo de SGAE en Cataluña, y con Josep Ramoneda, que era el director del Centro Cultural Contemporáneo de Barcelona, que estaba en esos momentos en fase de construcción, y bueno, encajaron las piezas porque parecía ser un hábito muy interesante para SGAE en ese inicio, pero también para el Centro Cultural. Encajaba con lo que el Centro Cultural quería que fuera su programación. Entonces nosotros visitamos, estuvimos, digamos, pariendo y elaborando el proyecto con el Centro Cultural Contemporáneo de Barcelona en construcción, digamos en obras.

P: Y respecto al tema de la programación por aquel momento, intuyo que la música electrónica se trataba de una música dedicada a un sector muy especializado, ¿no?

R: Bueno, había varios sectores, un sector culto, que era de lo que se llamaba y se sigue llamando la música electroacústica, que era y sigue siendo muy importante en Barcelona, con el estudio Phonos y demás. Había un círculo muy interesante de música experimental, industrial en Cataluña y en España, estamos hablando del Esplendor Geométrico, con Víctor Nubla en Barcelona y otras gentes que

supusieron una evolución importante y muy conectada a nivel internacional con las corrientes europeas y americanas. Y una música electrónica de baile, que estaba en un momento incipiente con el nacimiento del *Acid House* y con la música de club, como se entendió más tarde y con una figura que estaba en eclosión, que era esta figura del DJ. Ésta era la situación en esos momentos. Sónar quería ser un poco la casa de todos, no nos parecía interesante una cosa más que otra, nos parecía interesante juntar, dialogar, juntar estos públicos, juntar estos artistas y la industria que había detrás de ellos.

P: *¿Cómo fue la decisión de elegir esos espacios donde llevarlo a cabo cuando me imagino que en Barcelona habría multitud de espacios que estarían dispuestos a acogerlo?*

R: Sí, pero no recuerdo que estuviéramos mirando espacios. Yo creo que fue muy rápida la conexión a través de Ferran Mascarell con Josep Ramoneda, y digamos, ambos responsables uno de SGAE y otro de CCB, por tanto ahí la conexión fue rápida. No me acuerdo yo estar mirando otros espacios. Lo que pasa que esto representaba Sónar de día, luego Sónar de noche durante todos estos años ha cambiado ya como cuatro veces de ubicación, en resultado a la demanda creciente de público que íbamos teniendo y un poco con la línea de querer desarrollar el festival.

P: *Terminada la primera edición, que imagino que sería muy compleja, ¿cómo fue esa primera vez de organizarlo todo, de llevarlo a cabo?*

R: Bueno, dura, de mucho trabajo y poco dormir, de ser un equipo muy pequeño, creo que éramos tres o cuatro personas en la oficina. Digamos que toda la gestión, toda la preproducción realmente eran muchas horas de dedicación. Pero teníamos la sensación, la inquietud, la vocación de tener una serie de conocimientos propios; Sergi y yo conocíamos perfectamente lo que era estar encima de un escenario, delante y detrás del escenario, detrás de nivel de lo que requiere un espectáculo, poner en marcha un *show*, y este conocimiento de producción, de apreciación como público, como artista lo pusimos desde el primer momento en el festival y Ricard venía del mundo de la comunicación y nos entendimos muy bien en su forma de catalogar y explicar lo que queríamos hacer. Era un trabajo de dos años de preparación del proyecto.

P: Terminó el primer Sónar y ¿cuál fue la primera sensación?

R: Sensación de éxito, éxito relativo. De haber conseguido que todo funcionara, más que nada haber conseguido despertar una ilusión en toda la gente que participó en el festival, tanto artistas como público, como profesionales. Sensación de haber conseguido, de ser pertinentes en la cuestión internacional, Sónar tenía que ser un encuentro internacional y aquí se hizo un trabajo importante, de ir a buscar líderes de opinión, gente de la revista *Wire* o de la BBC en Inglaterra, que tenían que ser y fueron nuestros embajadores, prescriptores, en donde se empezó a tejer la red de contactos que iría creciendo a lo largo de los años. Pero en este primer año fue muy importante que esta gente, *Wire* o *Scanner FM* tuviera una respuesta muy

positiva con el festival, que lo hicieran como suyo, y que nos ayudaran a refundir el festival desde el primer momento.

P: Y así fue la primera edición, y edición tras edición hasta esta reciente que era la número 21, la siguiente la 22. ¿Qué evolución ha tenido el festival desde el punto de vista organizativo?

R: El equipo fue creciendo de manera que se fueron añadiendo responsables de áreas; hay personas que llevan casi 20 años trabajando con nosotros, que son los cabezas del departamento sobre todo, porque nosotros subcontratamos a empresas proveedores de equipos, pero lo que es la parte pensante y ejecutiva está dentro de la empresa, y por tanto se fueron ampliando el equipo a un responsable máximo de producción, que es Lourdes Español, a un director técnico, que fue desde prácticamente al inicio y que lo sigue siendo, Pedri González; un equipo de publicación, que ahí en la cabeza estaba uno de los directores, que es Ricard, y luego se fueron viendo de qué forma los departamentos se subdividían. Había un momento en el que la búsqueda de recursos, de sponsor y demás, dependía de una misma persona que también llevaba comunicación, y esto con el tiempo se fue viendo que se necesitaba ampliar y diversificar el equipo para que se pudieran focalizar en objetivos claros y no estar atendiendo a otras funciones. Esto fue un crecimiento natural según el festival iba creciendo de tamaño.

P: ¿Qué partes más complejas has visto en esa evolución, en ese crecimiento?

R: Fue un crecimiento muy importante en los primeros diez años del festival, donde casi doblábamos la asistencia de un año para otro. Entonces esto nos obligó a cambiar el espacio de Sónar de Noche, en tres ubicaciones que fueron, primero la Sala Apolo, después la Carpa del Pueblo Español, después la del Pabellón de la Mar Bella, donde ya el festival ahí ya tenía tres o cuatro escenarios, hasta en el año 11 ó 12, creo recordar más o menos el salto a *Fira Gran Vía* que es el espacio donde aún se celebra el Sónar de Noche. Cambios y ampliaciones y nuevas alianzas a lo largo de todos estos años también, en los espacios de Sónar de Día. El salto a los diferentes ámbitos del CCCB, la colaboración con el Museo de Arte Contemporáneo, que cuando se inauguró y empezó el festival, en 1994 no existía el MACBA y luego se fue digamos, como esparciendo el festival en Centro de Arte, Centro de Arte Santa Mónica, también en el Barrio del Raval, la Capilla de San Agustín, ente otros. Fuimos utilizando diferentes espacios, y de ahí el salto ya a colaboraciones de programación, culturales, institucionales con el Auditorio de Barcelona y una diversidad, desde CosmoCaixa a los *partners* que ahora mismo tenemos con Mies Van de Rohe o Caixa Fòrum¹⁰².

P: Estas dimensiones suponen un gran esfuerzo desde el punto de vista de la producción, es decir, no es lo mismo un único escenario que toda la producción que lleváis a cabo, tanto en Sónar Día como en Sónar Noche. Háblanos un poco de esa producción, quién es la persona encargada y cómo se produce un movimiento de esta envergadura.

¹⁰² Sónar ha ampliado en su edición de 2014 su colaboración con tres centros culturales instalados en la montaña de Montjuïc, ubicación de la sede de Sónar de Día: el Pabellón Mies van der Rohe, CaixaForum y el *Mercat de les Flors*.

R: El máximo responsable sigue siendo Lourdes Español, que está con nosotros desde los inicios; Pedri González está con nosotros desde hace mucho tiempo como director técnico, eran y son grandes profesionales. Digo eran, porque eran gente que, por ejemplo, Lourdes tenía experiencia en espectáculos y en eventos, en teatro, en producciones de este tipo; por tanto, una gran experiencia en qué es lo que tiene que pasar para que el momento en que se produce el *show* funcione todo perfecto. Pedri González es un gran ingeniero de sonido, de estudio, de directo, como responsable de giras de grandes nombres por toda España, responsable de estudios de grabación, fue el máximo responsable de estudio de grabación de SGAE en Barcelona durante mucho tiempo. En la época de las Olimpiadas, fue el responsable de las retransmisiones en directo del espectáculo inaugural de las Olimpiadas, las grabaciones con la Orquesta de Ryuichi Sakamoto con la orquesta, producciones muy importantes a nivel de audio, a nivel de retransmisión, una persona muy puntera a nivel técnico, porque estamos hablando en el 92, retransmisión en directo a través de televisión y nuevos formatos, y lo que no tenían experiencia era en festivales, porque los festivales no existían en España. Es que ahora ya, ahora ya puedes reclutar a profesionales que tienen experiencia en festivales. Pero en España era difícil tener experiencia en esto, en el 92 no existían, o existían pero en diferentes formatos, era más de tipo ciclo, eran festivales de otro tipo. Estos equipos han ido, digamos, creciendo con sus responsables. Ahora, pues está Jordi Picazos, y está otra gente que ya tiene un sitio muy relevante en esta organización. En el caso de Jordi Picazos viaja con nosotros a los festivales que hace Sónar fuera de España, es la persona que hace la primera inspección de espacios, la idoneidad de estos espacios para festivales, es

la persona que va por delante en temas de producción cuando Sónar viaje en el mundo, y es una persona también muy importante en el equipo de Sónar de ahora.

P: ¿Cómo ha cambiado y evolucionado la producción a nivel técnico?

R: Pues muchísimo con los avances técnicos, lógicamente: el show de Massive Attack. En Sónar ese año la mesa de control del técnico de sonido, no tenía más de un metro de ancho, esto es impensable ahora, digamos, la digitalización a nivel del hardware en los shows, el directo ha cambiado muchísimo. Esto, la utilización de la autenticación de redes internas de WIFI y demás, para la conexión entre puestos de control y escenario, ha cambiado muchísimo, la tecnología de iluminación ha cambiado muchísimo también, estamos hablando de tecnologías que son muy nuevas ahora mismo, como la tecnología LED, que lleva poquísimos años y que sigue aún evolucionando. Esto no tiene nada que ver con el año 94, o sea, ha cambiado mucho y por supuesto que han cambiado el perfil y la forma de trabajar de estos proveedores. Yo ahí no soy tanto el experto pero Pedri González, Lourdes te podían explicar, o si hablas con alguno de nuestros proveedores históricos, como Twin-Cam, que han sido proveedores nuestros durante mucho tiempo. Ellos, bueno, te pueden explicar la evolución técnica de estos 20 años que ha sido muy importante.

P: Imagino que también esta evolución también se habrá visto reflejada, por ejemplo, en los *riders* de los artistas. Ha variado lo que un artista solicitaba hace años a lo que a día de hoy puede solicitar técnicamente, ¿no?

R: Bueno, sí, ha cambiado. La verdad es que nosotros también siempre hemos ido a un festival muy específico, especializado. El tipo de artista que actuaba y que actúa en el festival, es bastante diferente de un festival de *rock* o de *jazz*. La instrumentación de esos artistas ha ido cambiando a la instrumentación electrónica, a nivel de teclados y demás, a pasar que el ordenador fuera el cerebro de muchas de las actuaciones de artistas en el festival, los DJ pasando también de los platos de vinilo a la digitalización también, durante todos estos años ha cambiado muchísimo la instrumentación y los requisitos para actuar.

P: Para ti, ¿cuál ha sido el show más innovador que ha pasado por el festival?

R: Bueno, la... este año ha sido una... hemos tenido a Daito Manabe que es el paradigma de artista tecnológico muy sonoro y muy interesante. Hemos dado un salto importante porque podríamos decir que hemos tenido por primera vez espectáculo de danza contemporánea, dentro del festival, lo cual en cierto sentido es una absoluta mentira, porque era un show donde había una interacción con bailarines de escenario, cosa nueva en el festival, pero que básicamente los elementos no eran solo estos, sino que eran una serie de helicópteros teledirigidos, un tipo de proyección de vídeo que jugaba con el espacio escénico. Pero también con los elementos en movimiento, tanto los bailarines como demás elementos escénicos que se movían. Fue algo muy “punta de lanza” en un momento en que los drones están en boca de todo el mundo para utilidades múltiples, pues en el campo artístico Sónar ha presentado este año un show muy novedoso. Es un ejemplo de en qué forma la

sociedad avanza a nivel tecnológico y Sónar siempre es el vínculo de cómo esa tecnología es utilizada por parte de los artistas. Digamos, el mundo ha cambiado y hemos pasado todos a tener ordenadores en casa, pero Sónar, la labor nuestra, ha sido siempre enseñar cómo se lleva por delante la priorización de estas nuevas tecnologías a la hora de la creación, tanto a nivel de dispositivos móviles, como en muchos ejemplos que ahora además tienen una plataforma muy visible, que este año ya ha tomado la forma de simposio, donde se pueden ver estos avances, algunos en fase beta, porque nos interesa más enseñar la fase de desarrollo de un proyecto tecnológico artístico, que un producto acabado, que para eso ya está El Corte Inglés y el FNAC donde hay maravillas. Nos interesa más el *background* que tiene esto antes de salir o gente que tiene proyectos muy interesantes a nivel tecnológico, comunicación, artístico y demás y que utilizan el festival para buscar una forma de lanzarlo, digamos que no tienen una marca.

P: De hecho se dice que cualquier proyecto o espectáculo que participa Sónar es como una prueba de cómo puede funcionar después en el mercado, ¿no?

R: Sí, yo creo que Sónar es un poco la puesta de largo para en el ámbito artístico. A mí me hace siempre mucha ilusión y mucho respeto la forma en que se toman los artistas, sobre todo los artistas de nuestro país, el hecho de actuar en Sónar. Digamos que realmente lo ven como una gran oportunidad y por tanto se prepara siempre un *show* especial muchas veces, como Henry Sainz o gente como Downliners Sekt este año, que tenían para ellos el amplificador perfecto para presentar un álbum que había tenido una repercusión interesante, que había salido hacía solo

dos meses. Los hemos acompañado un poco en Sónar Reikiavik y Estocolmo, y Sónar Barcelona ha acabado siendo un poco la eclosión de este proyecto este año, donde Downliners Sect o Alice pues son ejemplos muy buenos. Es un orgullo y también es algo que nos da mucha energía para seguir trabajando, ver como estos artistas de aquí consideran el Sónar como una plataforma. Entonces una vez ya puesto en el escenario, lógicamente es una prueba de fuego también para ellos porque tienen un público internacional, la gente está potencialmente informada, tanto público como compradores a los que se están presentando. Y esto pasa en el grupo artístico y en el ámbito de Sónar además de con todos estos proyectos incipientes.

P: Un poco la parte que tienes tú diriges es la programación ¿cómo se lleva a cabo la programación de un festival como Sónar?

R: Nosotros lo que pretendemos es que la programación de Sónar sea un reflejo muy actual de la estela de la escena electrónica, no solamente de música, pues cuando hablamos de Daito Manabe es este encuentro de creatividad y tecnología llevados a ser un reflejo de tendencias. Lógicamente es lo que nos toca, ir por delante y apostar por tendencias incipientes y que han tenido además su recorrido en el festival, como otros estilos que nacieron por ejemplo con Diplo o con Buraka Som Sistema y que tienen muchos recorridos. Sónar, además, enfatiza a menudo lo que no es anglosajón, que eso también es un poco atípico, se busca en Sudáfrica, en los Países Nórdicos. Es decir, muy distinto a lo que sería el contenido típico del festival al uso, lo que sería alejarse de la programación *mainstream*, que se centra en la oferta anglosajona, que es la que por potencia industrial suele dominar a veces muchas promociones. Dicho esto, Sónar suele tener también referentes históricos, este año

era Massive Attack y Chic, siempre y cuando este referente histórico tenga algo interesante que contar a día de hoy. Para traer a una vieja gloria como algo fetichista no nos interesa. Nos interesa si Massive Attack trae un proyecto nuevo este año. Por ejemplo para Chic fue un momento de reflexión y de relanzamiento de toda su música, a través de “*Get Lucky*”¹⁰³ y todo el trabajo que está haciendo ahora, por tanto está de suma actualidad y éste es el trabajo. A lo largo de los años hemos ido tejiendo una red de personas afines al festival geográficamente, gente con la que trabajamos para organizar el Sónar en Latinoamérica, en Brasil especialmente, a gente con la que trabajamos para organizar nuestros Sónar en Japón, en Escandinavia. Ahí hay un *feedback* siempre de ida y vuelta muy interesante, de contenidos, que nos ayudan a nosotros a configurar la programación del festival en Barcelona. Y luego, desgraciadamente tienes que hacer una selección, porque no todo cabe. Puede haber crisis económica pero creativa no hay y siempre nos quedan cosas en el tintero que nos hubiera encantado presentar, pero que ya no tienen espacio. Y éste es nuestro trabajo. La forma en la que trabajamos, creo yo, es la que nos ha dado unos frutos muy interesantes, que es una confianza del público hacia el festival, que pasa más allá de los nombres conocidos y que hay mucha gente que reconoce que viene al festival a descubrir, y que además descubre, como es el caso de Daito Manabe. Se podía hacer una lista importante cada año de este tipo de descubrimientos y que es una de las razones, lo sabemos por alguno de los estudios de mercado que hemos hecho, por lo que el público y profesionales vienen al festival.

¹⁰³ Canción realizada por del dúo de disc jockeys franceses Daft Punk, con la colaboración de los músicos Pharrell Williams y Nile Rodgers, que es uno de los miembros de Chic.

P: Y bueno, van pasando los años, Sónar sigue, y van naciendo multitud de festivales, que pueden hacer programaciones parecidas o no parecidas. ¿Cómo conseguís mantener vuestra propia identidad? ¿Qué relaciones tenéis con el resto de festivales?

R: Nosotros hacemos nuestro camino. Tenemos una relación cordial con todos los festivales, creo yo, pero hacemos nuestro camino. Siempre hemos definido ya un discurso bastante propio como el Festival de Música Avanzada y Arte Multimedia. Siempre hemos mantenido una especificidad y una dirección y más que nada nos hemos puesto siempre retos en cuanto a nuevos contenidos y nuevos formatos, que nos han llevado este año por segunda edición en estos nuevos espacios de Sónar de día, que han supuesto un reformatear el festival muy, muy interesante, a nivel físico, y una apuesta importante, que está siendo Sónar+D Congreso, donde la creatividad y toda la tecnología se encuentra se encuentra también con el *business*, con el negocio. Nuestra forma es la de construir nuestro propio camino y ponernos retos; no nos hemos mantenido nunca en una zona confortable de decir, “bueno, el festival es así, vamos a durar”. Siempre hemos pensado que era importante, más que nada es nuestra forma de ser y es la que yo creo que el público también espera del festival.

P: Y el caso de Sónar + D, por ejemplo, que estabas comentando antes, es necesaria esa relación entre los distintos profesionales del sector, ¿qué respuesta ves tú acerca del entorno profesional?

R: Es muy importante porque es el reflejo del mundo cambiante. Estamos en un mundo cambiante en la que las profesiones, los lugares de trabajo, la forma en la que la gente se relaciona a nivel social, y de qué forma se relacionan con contenidos artísticos; todo esto ha cambiado muchísimo y estamos, yo creo, en estos últimos cuatro o cinco años, en otros puntos más fuertes de este tipo de cambios. Entonces son armas de que eres el punto de encuentro donde discutir, explicar y descubrir todo esto. Sónar ya tiene una función inspiracional, por lo que inspira a público y gente que está enfocando su carrera profesional hacia algún aspecto que tiene que ver con el festival. Desde siempre gente que viene del mundo de la estética, del diseño, por supuesto, músicos y la industria musical; pero ámbitos también mucho más transversales, y Sónar + D quiere fijar aún más el contar aún más la profesionalización y hablar, discutir y presentar además no solamente el contenido sino presentar formas de financiación, con la gente Kickstarter¹⁰⁴, y muchos ámbitos que están latentes en un mundo absolutamente cambiante. Nosotros no es que lo consideremos necesario, es que de alguna forma nos excita especialmente y creemos que tenemos que hacer esto, porque es un momento de descubrir y discutir todo esto que está pasando.

P: **Y esto que hablabas ahora de la profesionalización, quizás a veces es un factor que falta mucho en algunos de los sectores, como puede ser la organización de eventos, o quizás también a veces en la música. ¿Qué opinas sobre esto?**

¹⁰⁴ Kickstarter es un sitio web de financiación en masa para proyectos creativos, que van desde películas independientes, música y cómics a periodismo, videojuegos y proyectos relacionados con la comida. Es la mayor plataforma de *crowdfunding* para proyectos creativos del mundo.

R: Yo creo que la gente tiene acceso a la formación mucho más que nunca. En el ámbito de la gestión cultural, de la organización de eventos, eran asignaturas, másteres o carreras que no existían hace 20 años, ahora existen. Desde siempre ha existido las escuelas técnicas reputadas a nivel de imagen y sonido, muchas ellas estaban fuera de nuestro país, ahora también están aquí. La docencia clásica de universidades y demás ha ido incorporando también todo esto en sus programas, y luego lo que sí que es muy importante es que la persona que estudia, se quiere profesionalizar o que tiene una inquietud en este sentido, tiene que entrar en la práctica, digamos, la teoría le sirve pero luego la práctica digamos, es una parte muy importante. Además hay nuevos profesionales y la mar de formados aquí, en España. Lo estamos viendo con los participantes de Sónar + D. Yo voy a ir el lunes a un concierto realmente novedoso, con la gente de Coonser, que es una plataforma de *crowdfunding*; por tanto organizan los conciertos con la línea de la microfinanciación. El público que quiere ver a ese artista, puja y hace una aportación. Son dos chavales que tienen veintipocos años, Jordi y Yagüe, son público de nuestro festival y que ves como que tienen una inquietud a nivel profesional que les lleva a hacer proyectos que me parecen muy interesantes. Éste es un ejemplo de qué forma se saltan los pasos tradicionales, lo cual es perfecto porque ahora el mundo, es un mundo completamente abierto, y sin necesidad de hacer trampas de ningún tipo. La gente que tiene ideas puede llevarlas a cabo, y esta gente lo que tiene básicamente son ideas, mucha ilusión y profesionalidad. Por tanto yo creo que los profesionales los hay y además hay que animarlos a la vocación y a ser lanzados.

P: Y a emprender, ¿no?

R: Y a emprender, porque es lo que nosotros hicimos hace 20 años y es lo que ahora se tiene que hacer. El mundo no se va a acabar, y esta crisis que parece que nos tiene a todos ahí aplastados, la gente con energía, con ideas, encontrará otra gente con esa energía, encontrará a sus públicos y yo creo que Sónar +D será ese punto de encuentro. La gente de PatchWorks es otro ejemplo también del Sónar + D, un software y un fax experimental que utiliza el festival para presentarse y contactar con posibles plataformas de distribución. Y la verdad es que lo hicieron el año pasado y digamos, su carrera en doce meses ha sido muy interesante. Ellos son un ejemplo de experiencia *start up* que utilizan el festival como plataforma, ahora ya consiguen la financiación y están ahí.

P: **¿Cuál es el papel de los colaboradores y los patrocinadores que tiene el festival? Háblame un poquito de qué diferentes formas se materializan los patrocinios y las colaboraciones que tiene y con quiénes estáis trabajando ahora mismo.**

R: Yo te daría tres ejemplos: uno es el de Estrella Damm que es nuestro patrocinador principal desde hace ya varios años. Interesante porque a ellos les interesan un tipo de público, un tipo de tendencia y demás, que Sónar representa. Con ellos hemos desarrollado formatos interesantes que están ya regularizando como ha sido hacer este concierto inaugural que hacemos con ellos, con el cabeza de cartel que luego actúa el sábado. Otro ejemplo de patrocinador que viene de otro mundo completamente diferente como ha sido Bershka este año, del mundo textil, pero que han hecho un trabajo de activación dentro del festival, con una experiencia

participativa del pueblo que fue muy interesante. El paradigma de esto es Red Bull y el trabajo que hacemos con Red Bull Music Academy. En el sentido de que el festival, lógicamente necesita financiación y patrocinio, es una de las fuentes, lo interesante es conseguir, ir a buscar estos patrocinadores pero si además se produce, una situación como es el Red Bull, en la que estás trabajando conjuntamente en objetivos que nos interesan a los dos, como es la búsqueda de nuevos talentos y demás, como está haciendo la Red Bull Music Academy pues entonces es incluso más gratificante, hasta el punto de que llevamos diez años trabajando con ellos.

P: *Y el papel de Red Bull es tan importante que tiene hasta su propio escenario.*

R: Sí, porque el Sónar ha acabado siendo como “la puesta de largo”, el momento especial para estos alumnos o artistas relacionados con la Academy que durante el año están en las academias que Red Bull hace en el mundo, donde trabajan diferentes productos y Sónar es como el premio, es la gala de fin de curso, es muchas cosas. Es un placer que esto suceda y es en lo que Sónar puede ser más potente. Sónar lo que consigue es el impacto, es la concentración, el hecho de que en esos tres días la visibilidad de un proyecto experimental de una empresa o de un proyecto artístico puede llegar a tener mucha relevancia por el efecto, impacto y concentración que tiene un festival.

P: *Y otra parte importante también son los medios colaboradores, ¿no?, por ejemplo, Radio 3, con el que lleváis trabajando muchísimos años, ¿cuál es el papel de esta emisora y otros medios?*

R: DJMAG, BBC en Inglaterra, Radio 3, con Tomás Fernando Flores y todo el equipo y los diferentes programas, programas de Radio Nacional de España. Llevamos una colaboración de muchos años y muy fructífera. Yo creo que es porque trabajamos unos contenidos afines, comunes. Yo creo que somos un poco prescriptores como el festival, estamos dando también unos contenidos musicales a Radio 3 que nos conectan con nuestro público, pero hacen que el público de Sónar también se conecte con esta Radio. Damos unos contenidos que además, dentro de la integración de Radio Nacional de España, se diversifican con programas más de índole tecnológica, más de otro tipo. Como el festival tiene bastantes caras, para nosotros es muy interesante en el sentido que, acordamos algunas exclusividades en las que Radio 3 tiene la información al día cuando se lanza un importante número de contenidos del festival, pues ellos son los primeros en lanzarlo. La radio oficial nos asegura también una difusión bastante constante de los contenidos del festival durante varios meses que a nosotros nos interesa muchísimo para llegar a nuestro público. En el caso de colaboradores internacionales o medios asociados, ha habido muchos ejemplos muy dispares. Con la BBC inglesa fue muy curioso porque fue la figura de John Peel, alguien que descubrió y le encantó precisamente toda la música que él no conocía y que descubrió en el festival y por tanto era el bicho raro más interesado en los artistas peruanos que traíamos, o en los artistas japoneses, todo lo que salía de este mundo anglosajón. Pues John Peel descubrió una persona con una energía desbordante y era un gran prescriptor nuestro de todas las más atípicas para él, le encantaba venir a Sónar y era un gran comunicador de festival. A través de la BBC, hubo más figuras prescriptoras a nivel artístico y musical. Una vez más había una interacción también creativa con ellos, ya que se llegaron hacer pequeños bloques de

programación que supusieron grandes descubrimientos de talentos del *dubstep* como estilo emergente en Inglaterra, de todo el sonido californiano que luego salió de Flying Lotus y toda esta gente.

P: *¿Cómo es un poco la estructura de ingresos dentro del festival, es decir, cómo se estructura esto?*

R: A nivel de ingresos estamos cerca de un 75% por recursos propios que significan ingresos por público directo, estaremos en un 12%, aproximadamente de patrocinadores privados y entre un 5 y un 7% de aportaciones públicas.

P: *¿Y esta estructura ha sufrido una evolución importante a lo largo de los años?*

R: Sí, claro, la gente ha cambiado muchísimo. El festival empezó en los primeros dos, tres años, con un fuerte apoyo de la Sociedad General de Autores, con una fuerte inversión que ya desde un primer momento se planteó que era una apoyo inicial, que tenía que servir para arrancar el festival y que luego iba a ir menguando, como así fue (de una forma muy interesante porque digamos que ahora mismo el festival paga por derechos de autor muchísimo más que lo que nunca la Sociedad General de Autores llegó a invertir en el festival en sus primeros dos o tres años). Pero eso fue absolutamente imprescindible para que el festival arrancara y nunca hemos sido un modelo de festival patrocinado, público, aunque parezca que el festival tiene un reconocimiento muy importante de institucional. A nivel de funcionamiento económico, nosotros hemos sido un festival, llegamos a los inicios en lo que era un

festival de un 33% de recursos de público, 33% de patrocinios privados y 33% de patrocinios públicos, pero esto cambió bastante, y las aportaciones propias quitando dinero público han rondando entre el 70 y el 90% desde hace muchos años, desde hace más de 10 ó 15 años.

P: *Bueno, háganos un poco de las otras apuestas, hemos hablado de Sónar + D, pero son más las propuestas que habéis creado como puede ser el caso de Sónar + Kid. ¿Cómo nació esta idea, cómo ha ido evolucionando edición tras edición?*

R: SonarKids fue dar respuesta a una situación que nos parecía muy interesante, donde a la vez teníamos un público familiar en Sónar de Día y veías como los chavales, público infantil interactuaba de una forma muy natural con los contenidos del festival, sobre todo con los contenidos más tecnológicos. Pero estamos hablando de una primera generación de gente que ha nacido con la tecnología en casa ya. Luego fue crear Sónar Kid, no solamente para aumentar esa experiencia con el público infantil, sino claramente para ser un sitio donde padres e hijos pudieran disfrutar de un mismo contenido. Digamos, yo como padre sería un castigo, suerte que he tenido dos hijos, en lugar de dos hijas y además tenemos bastante afinidad musical, pero consideraría un castigo tener una hija y que me pidiera que le llevara a ver el espectáculo de Pocahontas de Disney, o de tal y cual. No sé...

P: *Que te podría haber pasado.*

R: Me podía haber pasado. Entonces, digamos, lo opuesto a esto es un evento SonarKids, donde realmente hemos conseguido que padres e hijos disfruten de un mismo contenido, que esto no sucede a menudo. Yo he disfrutado mucho con cine infantil que he descubierto gracias a mis hijos, pero bueno, no todo el cine infantil porque me he tenido que tragar algunas películas que... En cambio, SonarKids perseguía esto. También de una generación de padres que eran público Sónar y que ahora pues crecían, tenían hijos y demás. No hemos conseguimos desarrollarlo al máximo porque hay una cuestión puramente financiera. Digamos, la horquilla del precio que puedes tú poner a una entrada de familiares es muy limitada. Tienes que pensar que muchas veces el grupo familiar son tres, cuatro personas, por tanto, es un precio multiplicado por cuatro, que en el caso de Sónar para adulto la entrada separada puede funcionar entre 45 y los 70 euros. En el caso de SonarKids no puedes pasar de 18. Entonces esto, limita muchísimo los ingresos y, por tanto, el festival como empezó los primeros tres años no es viable. No se consiguió un patrocinio de marcas o un patrocinio público que ayudara a financiar y la financiación por venta de entradas era absolutamente inviable. Por eso hemos derivado a un formato un poco más pequeño que se hace en Port de la Selva una vez al año y un formato más divulgativo, participativo que se hace en Cosmo Caixa en Navidad.

P: *E incluso son fechas ya distintas.*

R: Ya son fechas distintas. Nos pareció en un principio que utilizar la misma producción que ya teníamos instalada en el festival de adultos para SonarKids podía minimizar costes y rentabilizar y tal, pero no fue así porque la producción de

Sónar es costosa, muy grande, entonces utilizar una parte de ella para el festival de SonarKids al final era también muy caro y básicamente estamos en cuál puede ser la evolución de SonarKids. Pero hay un campo muy interesante por recorrer porque antes hablamos de la formación de profesionales que creo que ya España se está situando en un nivel competitivo, la enseñanza, digamos, escolar, de primaria o de los primeros años de 15 años de la vida de las personas está un poco por detrás de la sociedad en estos momentos. Yo creo que el hecho tecnológico no está en las escuelas y a nivel creativo estamos hablando de entes muy creativos que son los niños y sus herramientas lógicas en estos momentos son herramientas tecnológicas y SonarKids quería incidir precisamente en esto. Pero bueno, estaremos esperando mejores posibilidades porque hay un campo muy interesante ahí para recorrer.

P: *Hemos hablado ya de la internacionalización, ¿cómo fue la elección de esos países?*

R: Fue dar respuesta a gente que venían al Festival de Barcelona y que querían probar de hacer algo parecido en su ciudad. De ahí nos llevó a buscar los sitios que nos parecían más afines y empezamos con Londres en el año 2012. No queríamos replica, nunca hemos querido replicar el festival de Barcelona que es un poco el padre y la madre de todos los festivales. Hay festivales mucho más pequeños. Estamos hablando de una total circulante en Barcelona de más de 100.000 personas, pues ya en Reikiavik que estemos hablando de 5.000, 6.000 o de 7.000 personas o igual de 10.000 en Latinoamérica es un éxito. Ahora estamos preparando Santiago de Chile y Bogotá, es muy importante la elección y de qué forma podemos desarrollar. Es necesario el encuentro de un *partner* local con el que ves que vas a construir un

proyecto muy interesante. No somos una franquicia que se vende al mejor postor, ni somos una franquicia que vendemos la marca para que la desarrolle otro, digamos. Nosotros estamos directamente implicados en el desarrollo del festival en Japón, en Reikiavik, en donde sea. En Sudáfrica que es el próximo que estamos preparando para el mes de diciembre también. Que suponga siempre un reto o una excitación especial, somos los primeros en trasladar, digamos, la música electrónica a los auditorios de Roma donde se utilizaron por primera vez música que no fuera clásica, es importante la interacción y relación con la arquitectura de los espacios. Ahora mismo tanto en Reikiavik como en Estocolmo estamos en unos sitios muy inspiradores, el auditorio Harpa en Reikiavik que es un sitio maravilloso. Por último, muy interesantes sitios que nos permiten indagar y zambullirnos en una escena artística local claramente interesante. Ha sido Brasil, ha sido Tokio, sitios donde además nos incitan porque sabemos que de ahí vamos a sacar conocimiento interesante de artistas que luego pueden actuar en el Festival de Barcelona.

P: *Imagino que Tokio habrá sido algo muy distinto.*

R: Tokio es el paradigma de país tecnológico y además con una cultura muy propia, muy diferente, entonces es siempre muy interesante, han sido 10 años en Tokio, hemos hecho 7 festivales y ha sido un poco el camino para afianzar una relación muy cercana con gente como Ryuichi Sakamoto, como Cornelius, de llegar a hacer 7 años hacer, digamos, el año de Japón en zona Barcelona con más de 20 artistas y claramente hemos conseguido que para Japón Sónar es como el puerto de entrada a nivel de cultura electrónica a Europa y ahora mismo pues nos permite trabajar con referentes además muy únicos. Daito Manabe es un personaje absoluto

en Japón, en la Web de Apple, digamos, de los 30 años de Apple como destacados tecnólogos y tal, hay una selección y uno de ellos es Daiton Manabe y en Japón es un estandarte muy interesante porque además trabaja para proyectos comerciales con marcas, trabaja como proyectos propios cosas muy radicales y esto, bueno, sucede también no sólo por el trabajo que hacemos en Barcelona, sino por el hecho de poder estar también en Tokio.

P: *¿Y cómo es el público de ahí, en qué se diferencia?*

R: En cada país el público es muy diferente. Es muy interesante, por ejemplo, ver lo informado que está el público en Latinoamérica, los últimos diez últimos años han sido muy reveladores de la influencia de la Internet. O sea, en Sao Paulo la gente está al día igual lo que está en Madrid o en Barcelona, o en Nueva York o en Londres, ya que en sitios más lejanos parece que hay una sed de información que ahora mismo Internet la puede saciar y hay unas ganas enormes porque hay público interesante. Japón muy diferente. En Japón tienen una forma muy natural de expresarse. A nivel organizativo sí que cada país es un mundo. Japón es un sitio muy difícil para la previa, para toda la reproducción, porque la comunicación con la cultura japonesa es muy difícil. Ahora estamos encantados de tener a nuestro socio que es Rayjen, que es un australiano afincado más de 20 años en Japón y, por tanto, tiene una mentalidad menos dividida en dos culturas que es la occidental y la oriental y que tenemos una información constante que necesitamos. Esto directamente con Japón es imposible, pero luego la ejecución es perfecta, los detalles. Cuando hablamos de *riders* de artistas, los *riders* técnicos de los artistas japoneses son para enmarcar.

P: ¿Sí?

- **Respuesta:** Sí, sí. Están en el utilísimo detalle. Son muy, muy, muy perfeccionistas.

P: *Y a nivel nacional, crecer en España ¿no hay la posibilidad de otros?*

R: No, no. Creo que en España lo lógico es que vengas a Barcelona. No tiene mucho sentido hacer Sónar en otra ciudad.

P: *¿Y cómo fue Sónar en Galicia?*

R: En Coruña estuvo bien, pero fue un momento realmente vinculado con una programación cultural de Xacobeo y se acabó ese momento Xacobeo y no era un evento viable para hacer en el privado. Digamos, yo creo que Coruña no tiene una masa de público suficiente como para que suceda un Sónar allí.

P: *Las relaciones institucionales y personales que vosotros los directores y más gente del proyecto tenéis han sido fundamentales para dar más forma.*

R: Bueno, son relaciones que se han ido tejiendo a través del festival. Entonces pues, hay unas relaciones, yo casi diría, técnicas con algunas instituciones.

En estas instituciones los políticos han ido cambiando. Nosotros hemos visto entre cinco o seis gobiernos cambiando tanto en la Generalitat como en el Gobierno de España como en la Alcaldía de Barcelona. Sónar es un evento referencial en la ciudad y nosotros trabajamos siempre para entendernos y colaborar al máximo con las instituciones a nivel práctico.

P: *Y volviendo otra vez de nuevo a las nuevas tecnologías, a cómo han influido en la evolución y organización de los festivales, hay nuevas herramientas, por ejemplo imagino que conocerás Boiler Room que a través de una cámara se lleva en un espacio la retransmisión en directo de una actuación ¿Se ha planteado en el festival realizar actuaciones a través de streaming?*

R: Lo hemos hecho, Sónar hizo un *streaming* muy potente hace dos años. Está muy bien, pero es muy caro hacerlo bien. El hecho de ser online no implica ofrecer contenidos de cualquier forma, entonces estás en un formato televisivo prácticamente, es la nueva televisión y como tal tiene que dar los máximos *estándar* de calidad. Entonces hay dos cuestiones: es interesante retransmitir lo que es el festival online, pero yo creo que también es interesante mantener un cierto misterio y que la gente tenga que venir al festival a ver lo que hacemos. Porque un YouTube, un *streaming* nunca es el retrato de la experiencia, digamos que el retrato además es que la gente desgraciadamente lo disfruta con una pantalla de 13 pulgadas y unos altavoces malos de un ordenador portátil, entonces esto tiene muy poco que ver con la experiencia de estar ahí. Esto hay que protegerlo y hay que mantener un interés muy alto en que la gente esté físicamente aquí. Y luego que producirlo año tras año tiene un coste alto que no le vemos el retorno tan claro como para hacer este tipo de

inversión. Es un tipo de operación que hay que explicar que la mayoría de veces va ligada a patrocinios específicos de marcas comerciales. Entonces si esto sucede encantados de volverlo a plantear, pero si no, no lo consideraremos indispensable.

P: *Y esta evolución también que hemos estado viendo, ¿cómo se ve reflejada en el día a día? Ya no te hablo en el festival sino en el día a día de la organización de una edición. Es decir, me imagino que vosotros acabáis una edición y al día siguiente ya estáis manos a la obra.*

R: Bueno, antes era el día siguiente, ahora digamos que en primavera, estamos ya empezando a preparar, antes de que suceda el festival de junio, el festival del año que viene, y esto implica a todos los equipos, a veces el trabajo es muy importante cuando la experiencia aún está caliente de valoración. Muy importante cuando las cosas aún están ahí muy frescas, hacer un repaso para posibles mejoras, cambios y demás. Esto es muy importante, y desde ahí todos necesitamos hacer un parón como todo el mundo, un poco para vaciar el disco duro y poderlo volver a llenar y que el procesador vuelva a recuperar su velocidad, pero ya te digo, es un trabajo más o menos constante. A nivel físico hay entre 15 y 17 personas que forman parte todo el año del equipo y luego muchas de esas personas son las cabezas de departamento y entonces los de este departamento crecen, y de estas 15 o 17 pasamos a 30, cuando el festival está pues a 4-5 meses y estamos más de 50 personas en la oficina el mes antes del festival. Y luego esto se traslada a subcontrataciones y todo el resto de estos equipos y los proveedores pues la cifra es mucho más elevada.

P: *¿Con qué proveedores lleváis trabajando tiempo?*

R: Bueno, proveedores técnicos como TwinCam te decía, que son proveedores como Albadalejo, que son equipos de luces, proveedores a nivel de arquitectura de espacio, como últimamente Las Eternas, que es un equipo de diseño y producción arquitectónica para los espacios del festival, esto serían ejemplos.

P: *Después de estas 21 ediciones, cuál es el futuro del Festival Sónar.*

R: El futuro para mí es el futuro que nos darán los artistas, y que así sea, porque lo de hacer grandes proyecciones lo veo bastante gratuito porque la mayoría de las veces no se cumplen, y en nuestro caso estamos hablando de nuestro futuro e irá ligado a los avances tecnológicos y por tanto estos avances no creo que haya un momento de parón en la línea en la que hemos visto en estos últimos 20 años. El futuro está ligado a esta tecnología y la forma en que se utiliza a nivel creativo. Y el futuro pasa por esto y pasa por las nuevas generaciones que van a participar, a interactuar o a consumir estos contenidos culturales, que es algo que ya te digo que está cambiando muchísimo, que en este momento estamos hablando de redes sociales, hace 5 años no hablábamos de esto y que seguro que dentro de 5 años más ya no hablaremos de redes sociales. Pero en todo caso está ligado a las nuevas generaciones totalmente.

P: *Fenomenal, pues nada Enric, te agradezco muchísimo todo, de verdad.*

R: Gracias.

Entrevista nº 2
12 de junio de
2014



Ferrán Mascarell
Administración Pública

Consejero de Cultura de la Generalitat de Catalunya y ex-concejal de Cultura del Ayuntamiento de Barcelona. Figura indispensable para la creación del festival.

P: *Próximamente el festival Sónar va a cumplir su 22ª edición, ¿cómo*

ve este evento cultural?

Respuesta: Sin duda, se trata de uno de los principales eventos culturales que se producen en la ciudad de Barcelona y, por extensión, se trata de uno de los Festivales más importantes y de mayor proyección internacional de Catalunya. Más allá del impacto económico, que lo tiene, el Sónar es importante por lo que supone de innovación en las nuevas formas de creación artística. El mundo avanza gracias a aquellos que buscan e innovan. En este sentido el Festival Sónar está entre los que buscan permanentemente. Ése es su gran valor.

P: *Su figura ha sido indispensable para la puesta en marcha de este festival, ¿cómo se hizo posible este evento en una época en la que la organización de eventos, y más en particular de festivales, aún no era muy visible en la sociedad?*

R: El Sónar nunca ha sido un Festival más. Ya des el principio, su apuesta firme por las nuevas tendencias y creaciones, por poner la industria tecnológica punta al servicio de los nuevos creadores y las nuevas formas de expresión lo convirtieron en un festival muy especial que iba a ocupar un espacio que no ocupaba nadie y

menos veinte años atrás. Ese grado de especialización, ese compromiso con las tecnologías punteras puestas al servicio de los más transgresores artistas, es lo que ha permitido crecer exponencialmente al Sónar, que se ha convertido en tan sólo veinte años en el Festival de referencia de la música electrónica a nivel internacional.

P: *¿Cuál ha sido su papel dentro de la organización?*

R: La tarea de una administración es apoyar los proyectos que merecen nuestra consideración porque creemos que son buenos para nuestra sociedad. Pero nuestro apoyo no tiene nunca que transformarse en una inmersión en la organización o en la toma de decisiones empresariales o artísticas. El Sónar es y debe seguir siendo un proyecto privado al que las diferentes instituciones debemos apoyar desde el punto de vista cultural, social y económico.

P: *¿Cuál consideras que es el papel del festival Sónar como evento cultural?*

R: El mismo que ha desarrollado desde que nació. Juntar intereses y crear complicidades entre dos ámbitos que parecen dispares e incluso antagónicos como la ingeniería y la tecnología, y los artistas y los creadores. No existirían referentes en el ámbito de la música electrónica sin el avance insaciable de las nuevas tecnologías, pero tampoco se debe olvidar que tampoco existirían esos avances tecnológicos sin la necesidad de los artistas de buscar nuevos sonidos, texturas y todo tipo de lenguajes nuevos que son producto de su necesidad de expresión.

P: *Desde el punto de vista organizativo, ¿cuál es su opinión acerca de la evolución que ha vivido el festival Sónar a lo largo de sus ediciones y qué ha supuesto para la organización de eventos de esta índole?*

R: Cuando hablamos de Sónar, hablamos de innovación. Quien innova es de espíritu inquieto por definición. A nivel organizativo, el Sónar ha tomado sus riesgos. Ha trasladado sus espacios del CCCB al espacio de la Feria de Montjuïc, por ejemplo, y eso es arriesgar. Su crecimiento y capacidad de tejer todo tipo de complicidades con entidades y asociaciones de toda índole más o menos cercanas a un evento artístico ha sido su gran acierto y conforma uno de sus principales activos. En ese sentido, mi opinión sobre la evolución del Festival no puede ser más positiva.

P: *¿Qué ha supuesto Sónar para Barcelona?*

R: Para una ciudad como Barcelona, que un Festival de las dimensiones y la proyección internacional del Sónar se celebre aquí, bajo muchos puntos de vista, es de una gran importancia. El impacto económico que el evento deja en la ciudad es muy remarcable. Pero la relación es también recíproca. Es decir, el Sónar ha crecido y se ha desarrollado gracias también a las enormes potencialidades de todo tipo que ofrece una ciudad abierta y cosmopolita como Barcelona. No se explicaría la Barcelona actual sin el Sónar, pero cierto es también que el Sónar no se explicaría sin una ciudad como Barcelona

P: *Es importante el papel que han tomado las nuevas tecnologías en la evolución de la sociedad, ¿cómo crees que han sido implementadas estas tecnologías dentro de la organización y producción del festival Sónar?*

R: No tendría mucho sentido que la organización y la producción del Festival no contase con las tecnologías más avanzadas, que de hecho, cabe remarcarlo, a menudo se presentan en sociedad en el marco del Sónar+D. Hay aspectos de la producción de los conciertos que son auténticos espectáculos de fuerza tecnológica en los que música y tecnología forman un todo que permite una experiencia vital inolvidable

P: *El Festival Sónar ha ido creciendo año tras año y consecutivamente su público, ¿crees que esto ha obligado a la organización a cambiar la filosofía con la que nació el festival?*

R: Sinceramente creo que no. Adaptarse a las nuevas circunstancias forma parte del catálogo de buenas prácticas de cualquier proyecto. El gran mérito del Sónar es no haber muerto de su propio éxito sino crecer y adaptarse, por ejemplo, a nuevos espacios de la ciudad en los cuales el público se siente aún mejor.

P: *Como profesional dentro del ámbito de la cultura, ¿cómo ves la creación de espacios como Sónar+D donde se fomenta la interacción entre profesionales de diferentes ámbitos dentro de la cultura y la tecnología?*

R: Es la parte esencial del Sónar. No estaríamos hablando en esos términos elogiosos del Sónar sin su apuesta firme por el Sónar+D. Aquí nace, casi como si de un laboratorio se tratase, la esencia de lo que años después formará parte del consumo cultural en el ámbito de la música electrónica. La interacción entre profesionales de la tecnología y la cultura es lo que da sentido al Sónar, es lo que le permite evolucionar e innovar. Y ya hemos dicho anteriormente que la innovación constante es uno de los principales —si no el principal— activo de un Festival como el Sónar.

P: *¿Qué resaltaría en general de la organización del festival Sónar?*

R: Su necesidad de mejorar año tras año. Su inconformismo por hacer las cosas mejor. Su capacidad de pensar y aceptar nuevos retos, nuevas metas, nuevos objetivos. Es así como el Sónar ha avanzado hasta lo que es hoy... Pero no me pregunte usted cómo será dentro de cinco años. No lo sé. Ni ellos deben saberlo.

La música es un sector en constante evolución y esa evolución no es lenta precisamente. Lo que hoy es nuevo, al año siguiente ya ha sido superado. El sector sigue buscando modelos de negocios estables que permitan dar un respiro a la industria, pero el ritmo es frenético. Ante este escenario, los espacios de reflexión, formación e intercambio de conocimientos me parecen no sólo útiles o necesarios, sino absolutamente imprescindibles.

Entrevista nº 3
7 de julio de
2014



Joan Abellà Barril
Espacios

Experto en derecho administrativo, innovación organizativa y promoción cultural. Ha dirigido el Poblè Espanyol en Barcelona y actualmente director del MACBA, centro de arte contemporáneo de Barcelona.

Estimado Joan, lo primero de todo agradecerte tu atención y tiempo. A continuación, me gustaría hacerte una serie de cuestiones acerca de la organización del Festival Sónar.

P: *Próximamente se cumplirá la edición 22ª del Festival Sónar, una larga trayectoria fruto de mucho trabajo, ¿cuál es tu percepción del festival desde el punto de vista de colaborador?*

R: Que siempre ha sido una actividad en colaboración, es decir con la que pudimos trabajar conjuntamente.

P: *Me puede indicar, ¿cómo comenzó la colaboración con el festival?*

R: Desde el inicio del Festival Sónar se realizaba en el CCCB (Centro de Cultura Contemporáneo de Barcelona), la extensión natural era hacia el MACBA.

P: *¿Cuál fue el papel de MACBA dentro de la organización del festival?*

R: Abrir las programaciones de un museo de arte contemporáneo a un festival urbano de música avanzada, intentando que algunas de las programaciones (sobre todo las relacionadas con el sonido) fueran conjuntas.

P: *Una de las cuestiones que ha caracterizado al festival en todas sus ediciones han sido sus espacios ¿cuál es tu opinión acerca de la importancia de los espacios y la importancia de MACBA como uno de ellos?*

R: El lujo de poder celebrar un festival como el Sónar en el centro de una ciudad con la infraestructura como las de un museo o centro cultural no tiene precio.

P: *Imagino que adaptar la celebración de un festival de esta índole dentro de un museo es una tarea muy compleja, ¿cómo se organizaba el Festival Sónar desde el MACBA?*

R: Delimitando muy bien (desde el sentido común) cuales eran los usos (y cuales no) que se podían hacer dentro del Museo.

P: *A lo largo de las diferentes ediciones en las que colaborasteis con el festival, ¿consideras que las tareas organizativas se vieron modificadas por la irrupción de las tecnologías?, ¿en qué medida?*

R: No, no se vieron modificadas.

P: *Hace algunas ediciones que el festival dejó de celebrarse en el MACBA, ¿es posible una nueva colaboración entre ambas organizaciones?*

R: El MACBA siempre estará abierto a colaborar con festivales como el Sónar.

P: *¿Crees que la colaboración con el festival ha supuesto una imagen positiva para el centro? ¿Ha tenido mayor afluencia de público, nuevos proyectos, entre otros?*

R: Desde el punto de la imagen, marcas como las del Sónar y el MACBA han sido la envidia de centros como el MOMA PS1 que se interesaron por el modelo de colaboración.

P: *Después de 21 ediciones, ¿cuál crees que es el futuro del Festival Sónar?*

R: El Festival Sónar tiene una gran ventaja al estar pensando siempre en el presente y en el futuro inmediato. Su futuro lo determinará esta visión.

Entrevista nº 4
29 de mayo de
2014



Yolanda Nicolás
Espacios

Coordinadora de Programas Públicos en
MACBA. Ha trabajado en las diferentes
ediciones en las que Sónar ha estado en
MACBA.

Buenos días Yolanda, lo primero de todo agradecerte tu atención y tiempo. A continuación, me gustaría hacerte una serie de cuestiones acerca de la organización del Festival Sónar.

P: *Lo primero que me gustaría es que nos contaras cómo ves el Festival Sónar ahora mismo.*

R: Ahora mismo el festival Sonar lo veo como el festival de música electrónica más importante del mundo, referente y espejo a nivel mundial de otros festivales más modestos y creador de tendencias. Como sabes no solo es un festival de música sino que ofrece multiplicidad de propuestas y es un punto de encuentro de los profesionales de la música y del arte multimedia. Su trayectoria de más de 20 años lo ha llevado a liderar la lista de los festivales más importantes del mundo.

P: *Y a partir de toda esa trayectoria, hubo un momento en que vosotros fuisteis tomados en cuenta para la organización, ¿cómo empezó esa colaboración con el festival?*

R: No conozco cómo se produjo el inicio de la colaboración. Por aquel entonces mi participación o vinculación en el festival era muy poco significativa, con muy poca responsabilidad y sin tener una visión global del festival. Imagino que por un

lado el festival quería crecer e incorporar colaboradores que le dieran más visibilidad, y el MACBA también debía estar interesado en vincularse a un proyecto con proyección. La verdad es que desconozco los detalles del inicio pero intuyo que hubo una coincidencia de intereses.

P: *¿Y cuál es el papel que MACBA representó dentro del festival, es decir, qué hacía?*

R: En un inicio el MACBA cedía sus espacios para albergar parte de la programación del festival acogiendo los contenidos que Sonar nos proponía y nosotros seguíamos con nuestra programación de exposiciones. Es decir, éramos meros contendores. Pronto organizamos parte del calendario de las exposiciones en función del Sonar, haciendo coincidir el final de la exposición en las fechas previas al sonar de manera que no tuviéramos que hacer movimientos de obras ex profeso. Y poco a poco hemos ido trabando mayor complicidad con la organización del sonar, mayor voluntad de colaboración, llegando incluso a programar exposiciones o instalaciones teniendo en cuenta las fechas del festival, como fue el caso de Francisco López o la exposición *Procés Sònic*.

En estos 20 años el MACBA se ha convertido en parte del sonar y el sonar en parte del MACBA sin que ninguno de los dos pierda su identidad y la misión que los define.

P: *¿Y ha habido una repercusión palpable de esa participación dentro de Sónar en MACBA respecto a público?*

R: El público ha sido siempre muy importante para nosotros, nuestro trabajo en el museo es para el público, lógicamente. Por una cuestión organizativa, de circulación de personas y de conexión de espacios, durante el festival era inviable tener el museo abierto al público que no fuera público del sonar. Por tanto nuestro interés era que el público del sonar pudiera visitar también las exposiciones del Museo, nos interesaba darnos a conocer a una gente que inicialmente no era un público potencialmente interesado en el arte contemporáneo y al mismo tiempo siempre hemos creído que integrar las exposiciones en el programa del sonar le daba un valor añadido al festival.

En ocasiones el contenido de las exposiciones ha estado más en la línea de los intereses del público del Sonar y otra veces no tanto. No olvidemos lo que decía antes, nosotros seguimos siendo un Museo de Arte Contemporáneo con una misión, unas líneas de investigación y unos intereses que marcan nuestra programación.

P: *Y Yolanda, cuando acabó la primera edición, ¿cuál fue el feedback o las sensaciones en MACBA?*

R: Como te comentaba antes, mi implicación con el festival al inicio fue muy poca, pero en líneas generales la valoraciones del festival por parte del MACBA siempre han sido positivas. La prueba está en la evolución que ha llevado a cabo nuestra relación a lo largo de esos casi 20 años.

P: *Hemos hablado desde el primer momento de una evolución que ha sufrido el festival. ¿Esa evolución cómo se ha visto plasmada en MACBA?*

R: Pues lógicamente en estos años tanto el MACBA como el Sonar han evolucionado por separado, de manera paralela, cada uno ha ido madurando en su ámbito profesional pero de manera lógica también ha evolucionado nuestra manera de plantear y gestionar la colaboración. Esto se ha concretado por parte del MACBA en una voluntad de facilitar en todo lo posible el encaje del festival en nuestras instalaciones, lo que quiere decir una mayor implicación y dedicación por parte de los diferentes equipos que tienen que intervenir, mayor implicación económica por supuesto y también de voluntades, así como una mayor y más intensa ocupación de los espacios del Museo. El Sonar ha estado presente en la totalidad de la planta baja del Museo, así como en la Torre, en alguna de las sala de exposiciones, en el auditorio y en la Capella, además de todos los espacios exteriores.

Nuestra evolución como museo también nos ha hecho ver que una institución de estas características debe sintonizar con propuestas culturales como las que plantea el sonar y darles cabida. Nuestra implicación con el festival nos ha llevado también a liderar desde el museo en alguna ocasión la parte educativa de una de las líneas que puso en marcha el Sonar durante unos años que fue SonarKids, una festival dirigido a familias con niños y jóvenes.

El sonar también ha sabido entender y respetar el espacio del MACBA y el esfuerzo que representaba introducir en nuestros espacios una actividad tan diferente a la habitual.

P: *Fenomenal, y encajar, claro, un festival de música dentro de un museo ¿qué supone eso para un museo?*

R: Supone una coordinación tremenda de equipos y una comunicación muy, muy fina entre los equipos del museo y los equipos del Sónar. Hay que hacer un gran esfuerzo para que las informaciones circulen y lleguen a los implicados. Además supone para el museo adaptar su trabajo al entorno del sonar que pasa a ser el elemento central de la vida del museo. Un evento efímero pero muy intenso y que impregna a todos los departamentos del museo.

P: *¿Y cuáles son las funciones exactamente que tenía que llevar la coordinación del MACBA dentro del festival?*

R: La coordinación del MACBA debe garantizar que el Festival Sónar se instala en el museo correctamente y vela de igual manera por los intereses y necesidades tanto del festival como del Museo. Hace una función de bisagra entre las dos entidades.

En la práctica el festival nos presenta su propuesta de ocupación de espacios y necesidades técnicas y de montaje y el museo debe organizarse para dar respuesta a ello. Los dos equipos debatimos y ajustamos conjuntamente la propuesta hasta consensuar la estructura organizativa óptima. Entonces desde el Museo ponemos en marcha los distintos equipos necesarios, seguridad, mantenimiento, limpieza, prevención de riesgos laborales, etc. que facilitan el trabajo de los distintos equipos del festival en nuestras instalaciones.

En este sentido la primera interlocución se lleva a cabo con la coordinadora pero enseguida se ha de trabajar en paralelo con los responsables de los equipos que

intervienen que son los que han de diseñar el servicio de manera adecuada para atender las necesidades específicas del festival, tanto durante el montaje como durante el festival y el desmontaje. Es como una organización en cascada que se ramifica entre los diferentes servicios.

P: *¿Y tú crees que la evolución de las nuevas tecnologías en vuestra organización, ha estado implicada o ha modificado la forma del festival?*

R: A lo largo de estos años las tecnologías han ido introduciéndose en el MACBA como en todos los ámbitos profesionales y personales, claro, y han cambiado la manera de trabajar. En gran medida nos han facilitado procesos, seguimiento de temas y la posibilidad de estar en comunicación permanente y resolver situaciones prácticamente de manera inmediata. En paralelo también ha habido un incremento de la burocratización y complejidad de algunos procesos que representan un esfuerzo añadido.

P: *¿Ejemplos?*

R: La prevención de riesgos laborales. Hace unos años este control laboral no existía. No tenías que pasar por todo un proceso burocrático de presentación de documentación, de control de las empresas, de control de cada uno de los trabajadores vinculados a las empresas. Ahora no se puede pensar en no hacerlo así, hay que trabajar con rigor, con responsabilidad y con seguridad y hemos aprendido a hacerlo en el camino. Afortunadamente una parte del equipo del museo se ha especializado en esto y ha liderado junto con personal del festival la gestión de las

empresas y del personal desplazado a trabajar en nuestras instalaciones. Ha sido un proceso difícil pero se ha podido ir integrando progresivamente.

P: *Y la producción igual que Sónar ha ido ocupando más espacios, se intuye que consecuentemente, la producción ha sido cada vez más compleja.*

R: Claro, hemos tenido que atender más espacios, más horarios diferentes, más necesidades técnicas e informáticas, más equipos externos que venían a trabajar, y eso ha requerido de nosotros más organización interna y mayor dedicación por parte de nuestros equipos que se han tenido que poner a disposición del festival.

P: *Y toda esta complejidad, ¿cómo se lleva el trabajar con un equipo como Sónar, el encajar un equipo totalmente distinto, que ocupe vuestra casa, por decirlo así, y trabajar conjuntamente?*

R: Pues siempre lo hemos llevado bien. La interlocución entre MACBA y sonar se ha hecho siempre entre pocas personas, lo que ha supuesto eficacia en las gestiones. La interlocución a nivel de la coordinación la llevaba yo con un par de personas del Sonar y después cada uno de nosotros interlocutaba con sus propios equipos. Al principio de la colaboración era inevitable cierta tensión, cuando desembarcan en el museo equipos con maneras de trabajar diferentes a las nuestras. En ocasiones no se ha podido evitar una cierta lectura invasiva del tema. Pero la experiencia compartida nos ha llevado a encarar la colaboración con buena predisposición y los responsables de los equipos implicados siempre han entendido la

específica idiosincrasia del Festival y han sabido responder a las necesidades y los tiempos específicos del Festival que son muy diferentes a los habituales del Museo.

En el momento de máximo trabajo y durante el festival la interlocución se hacía ya más directa en algunos casos, como en temas de seguridad o mantenimiento, para no general pasos intermedios. En este momento del proceso todo el mundo disponía de las informaciones globales suficientes como para funcionar de una manera más directa y ágil.

P: *Y esta coordinación que hablamos de trabajos entre equipos distintos y la evolución de las nuevas tecnologías, ¿crees que se ha visto modificado por la utilización de nuevos métodos o que el Sónar utilizara técnicas más novedosas o MACBA?*

R: Por supuesto que sí. Los móviles, los emails, los sms y los *Whatsapps*, todo esto evidentemente se ha integrado, ahora ya es parte de la vida cotidiana y aunque parezca mentira hemos trabajado durante muchos años si estas tecnologías.

Al principio durante el festival nos comunicábamos con *walkies* pero no siempre resultaban eficaces y acababas circulando por el espacio buscando a las personas con quien querías hablar. Esto afortunadamente ha quedado resuelto.

También hemos ido incorporando figuras nuevas como es el caso de la regidora. La persona que durante el festival centraliza la interlocución y es la referencia del Museo. Es la interlocutora para imprevistos, peticiones de última hora, etc. La persona que podía poner en comunicación o pedir al resto de los servicios de

la casa todas estas variables. Esta figura inicialmente también era la coordinadora que se situaba sobre el terreno durante la realización del festival, sin embargo el desgaste horario era tremendo y fue necesario incorporar relevos y desdoblar figuras. De esta manera garantizamos siempre que haya alguien de servicio en todo momento para poder intervenir, decidir, aplicar cambios, buscar refuerzos, en definitiva, gestionar lo que sea necesario, eso sí, siempre en comunicación con la coordinadora.

P: *Hemos crecido.*

R: Mucho. Hemos pasado del teléfono y del ordenador fijo y el fax, a las comunicaciones inmediatas vía satélite con elementos portátiles. Y hemos crecido en profesionalidad y en experiencia en la gestión de proyectos.

P: *Sí, de hecho, antes parecía que mandar un Whatsapp era algo muy personal, ahora ya el Whatsapp se hace totalmente a nivel profesional.*

R: Sí, y además, incluso aunque no dispongas de una telefonía del propio centro que te pueda facilitar una línea de teléfono móvil, ya todo el mundo integra su terminal personal y la incorpora al trabajo. Acabas buscando vías más fáciles, simplificar procesos.

P: *Pero es que eso se ha prescindido un poco, antes de una producción, no se adjudicaba un teléfono móvil a cada uno, ahora parece que eso ya no se tiene en cuenta.*

R: Es verdad, aun así en el caso del MACBA no todos los teléfonos que utilizamos para trabajar son *smartphones*, que tengan...

P: *Internet.*

R: Internet. Por tanto es una tecnología que ya parece obsoleta. Se hace imprescindible disponer de internet en todo momento. Así que cuando es necesario, acabas aportando las tecnologías personales.

P: *¿Y pararnos a pensar en organizar esto sin internet?*

R: Bueno, me cuesta creer que pudiéramos trabajar antes sin internet. Lógicamente entonces las cosas no eran tan ágiles. Ahora no puedes pensar que un mail no te lo respondan casi de manera inmediata o por lo menos el mismo día. No como cuando mandabas un fax... entonces la respuesta se dilataba en el tiempo, todo era mucho más lento. Ahora es impensable que la producción tenga unas comunicaciones inmediatas entre los implicados.

P: *Me imagino que llevar a cabo un festival antes tendría que ser planeado con, si ahora se planean con un año, muchísimo más tiempo, porque la respuesta era...*

R: Mucho más lenta, por supuesto. La manera de entender el tiempo ha cambiado también a lo largo de estos años.

P: *Mucho más lenta. Es conocido que a veces, Yolanda, en algunos de los espacios de MACBA ha sido complejo el poder acceder, pues debido al número de personas que había. ¿Cómo se ha controlado esto? ¿Cómo se ha llevado este tema dentro del museo, o sea...?*

R: *¿Te refieres al aforo?*

P: *Exactamente.*

R: Bueno, eso es una cuestión de seguridad, que desde aquí se ha llevado siempre de manera muy estricta. Cuando los aforos se han completado, se ha tenido que cerrar el acceso al público. Por eso es muy importante diseñar correctamente el control de seguridad en los espacios, para gestionar correctamente el acceso del público y evitar situaciones de riesgo.

El responsable de la seguridad en el museo es una figura clave en el desarrollo del festival, tiene que diseñar y situar el equipo humano teniendo en cuenta todas las salidas de emergencia, los diversos accesos a los espacios, las posibles vías de evacuación en caso de un incidente. Hay que ser muy estricto con este tema, Piensa que los últimos años del festival hemos llegado a tener en un día 14.000 personas en el recinto. Esto nos ha obligado a vigilar con mucha atención los espacios de tránsito, los “cuellos de botella” de algunas zonas de paso y la ocupación de algunos espacios muy demandados por algún concierto estrella.

En el caso del escenario Sonar Complex, situado en la planta baja del museo, hemos tenido que organizar muy bien los equipos de seguridad y el control de entradas y salidas ya que era una sala con varios accesos. Cuando ha habido mucha afluencia de público en este espacio se ha podido generar un circuito fluido de entradas y salidas para saber en todo momento cuantas personas había en el interior y evitar aglomeraciones.

P: *Los proveedores que trabajáis, aquellos contrataban siempre con vosotros era seguridad y limpieza, ¿no?*

R: Si, los servicios que nosotros hemos aportado han sido siempre seguridad y limpieza. Estos servicios se han diseñado siempre según nuestros criterios de calidad como MACBA. En algunas ocasiones hemos reajustado propuestas en diálogo con el personal de sonar, en caso de producirse algún desajuste de criterio. Nunca ha habido problemas entre ambos en este sentido.

Otros servicios que el MACBA ha aportado históricamente es personal de mantenimiento que conoce nuestras instalaciones y facilita conexiones técnicas, así como mobiliario propio de refuerzo para alguno de los espacios ocupados por el festival. También personal de informática, informadores de sala, técnicos audiovisuales para atender el auditorio y regidora.

P: *Y realmente viendo un poco las etapas con las que trabajabais en el festival, realmente eso sí que no ha variado, es decir, la organización de un evento de estas características. Imagino que con tu experiencia aquí en el*

museo, igualmente, siguen siendo la gestión, programación, producción, comunicación y es las mismas etapas con las que ha nacido un evento, ¿no?

R: Lógicamente las etapas a llevar a cabo son las mismas que para cualquier proyecto. Cuando Sonar contactaba con nosotros para empezar a hablar del proyecto era febrero o marzo. Por supuesto ellos llevaban meses trabajando en el global del festival pero entendemos ahora como proyecto la parte que debía encajarse en el MACBA. En este caso desplegábamos las fases lógicas de maduración de una propuesta. Estudiábamos la viabilidad de sus peticiones, ajustábamos lo que fuera necesario o realizábamos contrapropuestas, poníamos en marcha la coordinación de los equipos, la producción y también la comunicación. Como tú dices las fases naturales de un evento o un proyecto.

P: ***Y bueno, pasaron muchos años, ¿cuántos fueron? ¿Cuántos exactamente fueron con la colaboración de MACBA con el festival?***

R: Pues mira, el Sonar empezó en 1994 y el MACBA abrió en noviembre de 1995, es decir que no pudo participar en las dos primeras ediciones. Y la última edición realizada en nuestro espacio fue la 19, aunque hicimos una colaboración con ellos en la 20, entonces estamos hablando de 18 años de sonar en el MACBA.

P: ***Muy tempranito, o sea, casi crecido conjuntamente.***

R: En paralelo.

P: *¿Y eso un día se acabó?*

R: Sí.

P: *Se acabó. Y bueno, ¿por qué crees que Sónar dejó de colaborar con vosotros, o vosotros con ellos...?*

R: Bueno los motivos que yo conozco son básicamente motivos de imposibilidad de crecimiento del festival en el recinto MACBA-CCCB. El festival sigue teniendo mucho potencial y posibilidad de crecimiento pero aquí había tocado techo. Las instalaciones son las que son y tienen una cierta capacidad de adaptación o versatilidad pero un festival de estas características necesita instalaciones adecuadas a su función.

Supongo que han tenido que optar por trasladarse a un lugar más amplio, mejor equipado, en definitiva más preparado para instalarse y evolucionar. Forma parte del crecimiento natural y de hecho el sonar de noche ya había realizado esta evolución pasando por el Pueblo Espanyol, la playa de la Marbella, el Forum y finalmente la FIRA. Le llegó el momento al recinto de día.

P: *Y después de esa última edición, ¿ha habido más colaboraciones o hay posibles colaboraciones en...?*

R: El primer año que el Sonar se celebró en el nuevo recinto sí que hicimos una colaboración. Era como mantener todavía una conexión con el espacio de siempre. Aquella vez organizamos un ciclo de conciertos y uno de ellos se integró en la programación del Sonar. Este año que ha sido el segundo, no se ha producido ninguna colaboración, lo que no quiere decir que no pueda realizarse en las próximas ediciones. Si aparece una propuesta viable por alguna de las dos partes podría ser posible. Hay que tener en cuenta que el festival Sonar realiza colaboraciones con otros espacios e instituciones culturales de la ciudad, así que nunca se sabe qué nos deparará el futuro.

P: *¿Y la comunicación cómo se llevó en estos años, en esas ediciones? Es decir, vosotros también comunicabais el festival a través de MACBA?*

R: Sí, sí, nosotros incorporábamos la información del festival en nuestros soportes de comunicación. Hay que tener en cuenta que durante los días del festival el Macba era únicamente accesible al público del sonar. Así que debíamos comunicar nuestro contenido al público del sonar y también informar al público del MACBA que pretendía visitar esos días el museo, que no estaba accesible.

P: *¿Y la promoción cómo se hacía, a través de...?*

R: A lo largo de estos años los soportes de comunicación del museo han ido variando. Según el momento hemos editado en papel una agenda trimestral, en

ocasiones ha sido bimensual. Con la llegada de internet hacíamos una breve referencia al festival que enlazaba directamente con su página web y la totalidad de su programación y más recientemente en las pantallas de comunicación digital instaladas en las salas del museo.

P: *¿Cómo se ha tomaba el barrio el festival?*

R: Bueno, pues con mucho amor y un poco de odio. Es decir, el festival suponía una dinamización espectacular del barrio durante esos días. Los miles de asistentes diarios al festival transitaban por las calles y consumían en los establecimientos. Pero también ha aumentado el ruido, las molestias, la suciedad en las calles, y se han generado algunas protestas vecinales. Hemos tenido que coordinarnos con los servicios de limpieza municipales para solicitar intervenciones extraordinarias en los alrededores del recinto del festival.

Son las consecuencias lógicas de tener una actividad de este tipo en el centro de la ciudad.

P: *Porque había unos horarios, o sea, tampoco...*

R: Sí, había unos horarios. Abríamos puertas a las 12h y cerrábamos a las 22h. Es un horario bastante intensivo y aunque se empezaba con un sonido relativamente suave, a lo largo del día se iba intensificando, dejando para el final de la cornada los conciertos más intensos. Los últimos años del sonar aquí, como la presión vecinal ya era muy intensa, se intentaba minimizar los ruidos ocasionados por el

montaje y desmontaje de los escenarios y las pruebas de sonido de los días previos. Un festival de música, en gran parte al aire libre y en el centro de Barcelona tiene sus pros y sus contras. Para el público asistente era estupendo estar en el centro de la ciudad, bien comunicado con el resto de barrios, con restaurantes, hoteles y otros lugares de ocio muy a mano, pero para el vecindario esto acarrearba molestias sobre todo porque gran parte del público seguía en modo festival cuando salía del recinto y transitaba por el barrio.

P: *¿Y Sónar, perdón, MACBA, estaría preparado a aceptar la programación de otro festival, por ejemplo?*

R: Pues no lo sé. Habría que consultarlo con la dirección del Museo. Nosotros, como hemos ido comentando a lo largo de toda la conversación, hemos ido evolucionando. Hemos cambiado de dirección y de gerencia a lo largo de los años y el MACBA del inicio no es el MACBA de ahora. Hemos madurado como institución y el modelo MACBA ha ido variando. Habría que valorar si ahora una propuesta de este tipo encajaría con las líneas programáticas y de investigación del museo y valorar también la viabilidad a efectos de aceptación vecinal.

P: *Para terminar, cómo ves el futuro del Festival Sónar?*

R: Pues yo lo veo fenomenal. Es un festival consolidado y con capacidad de crecimiento y expansión internacional. La nueva sede les va bien y como sabes ya se hacen ediciones del Sonar en muchas otras partes del mundo. Así que seguro que siguen creciendo.

P: *¿También la competencia es dura, no? Cada vez más.*

R: Cada vez más, sí. El otro día lo comentaba no sé con quién, que hubo un reportaje por televisión que analizaba el auge de los festivales de música que estaban proliferando en España, la cantidad de festivales que estaban surgiendo. Pero, ¿hay gente para tanto festival? Muchos de estos festivales dejan de tener continuidad pero el Sonar tiene ya una trayectoria consolidada y su alcance y dimensiones no tienen equivalentes en el mundo o muy pocos. En cuanto al resto de festivales, habrá que ver que les depara el tiempo.

P: *Habrá que ver.*

R: Habrá que ver y disfrutar mientras tanto.

P: *¿Has vuelto como público o no?*

R: Pues mira, este año no. El pasado que fue el primero en el nuevo recinto sí que estuve. Ha sido como un desenganche progresivo. Siempre que se acercan las fechas del Sónar, aquí los compañeros comentamos con el corazoncito un poco encogido "qué lástima que no tengamos el Sónar, qué lástima que no oigamos las pruebas de sonido aquí en la plaza, qué lástima que no podamos bajar un momento a darnos una vuelta", porque el Sonar marcaba un punto de inflexión en el calendario de trabajo, y anunciaba el inicio del verano. Y no tenerlo nos da una cierta penita, la verdad.

También lo sufríamos intensamente en el sentido de que representaba unos días de estrés intenso, tensión y dedicación exclusiva. En fin, no tenemos el Sonar pero aquí en el MACBA siempre hay proyectos que coordinar y producir. Forma parte del crecimiento.

P: *Vale. Pues muchas gracias, Yolanda.*

R: Gracias a ti, si quieres que sigamos hablando ya sabes dónde encontrarme....

Entrevista nº 5
3 de agosto de
2014



Elisenda Poch
Granero
Espacios

Subdirectora-Gerente CCCB

Buenos días, lo primero de todo agradecerte tu atención y tiempo. A continuación, me gustaría hacerte una serie de cuestiones acerca de la organización del Festival Sónar.

P: *Próximamente se cumplirá la edición 22ª del Festival Sónar, una larga trayectoria fruto de mucho trabajo, ¿cuál es su percepción del festival?*

R: Creo que el festival ha experimentado una doble evolución durante sus veinte años de existencia, la primera y fundamental ha sido en el ámbito de la programación, convirtiéndose en referente internacional indiscutible. En segundo lugar, sus directores han sabido adaptar las propuestas y formatos a los cambios que ha ido experimentando la industria (sistemas de creación, producción y distribución).

P: *Cuéntame cómo empezó vuestra colaboración con el festival, ¿de qué forma nació?*

R: El CCCB se involucró en el proyecto desde la primera edición, actuando como sede del festival hasta el punto de incorporarlo en su programación. La apuesta fue clara y contundente desde los inicios, siempre con el máximo respeto por los contenidos que proponían sus directores. Creo que el CCCB aportó ya en aquel

momento, y en las sucesivas ediciones, justo lo que el festival necesitaba de esta institución.

P: *¿Qué papel tuvo CCCB en el Festival Sónar? ¿De qué manera estuvo presente?*

R: Considero fundamental el papel que ha jugado el CCCB, especialmente en las primeras ediciones, no tanto por la aportación en cuanto a infraestructuras como por la confianza y apoyo absolutos al proyecto desde el punto de vista institucional.

P: *¿Cuáles eran las funciones que tenía que llevar a cabo la coordinación de CCCB en su espacio?*

R: Las funciones de coordinación experimentaron una evolución paralela al crecimiento del festival a lo largo de los 20 años de celebración en el recinto. El festival pasó del hall del CCCB a generar un recinto integrado por los edificios del CCCB, el Macba, y espacios públicos como la plaza dels Àngels. Una vez consolidado quizás los mayores retos se produjeran en el ámbito de la seguridad y los flujos de público, junto con la minimización del impacto en el entorno (impacto acústico, limpieza, seguridad, etc.).

P: *A lo largo de las diferentes ediciones, ¿consideras que estas tareas se han visto modificadas por la irrupción de las tecnologías? ¿En qué medida?*

R: Por descontado, desde la logística y las comunicaciones internas, hasta los requerimientos técnicos planteados por los artistas y creadores presentes en Sonarmática.

P: *Hace algunas ediciones que el festival dejó de celebrarse en el CCCB, ¿es posible una nueva colaboración entre ambas organizaciones?*

R: De hecho el CCCB y *Advanced Music* no interrumpieron su colaboración con el cambio de sede. Ya en 2013, primera edición en Montjuïc, el festival se extendió hasta el Raval para su clausura. Actualmente, estamos trabajando en propuestas conjuntas vinculadas a Sonar +D.

P: *¿Crees que la colaboración con el festival ha supuesto una imagen positiva para el centro? ¿Ha tenido mayor afluencia de público, nuevos proyectos, entre otros?*

R: Creo que el beneficio ha sido mutuo mucho más allá del impacto a nivel de imagen o prestigio, que, por descontado ha sido positivo. Durante muchos años el Sonar ha sido uno de los puntos fuertes de la programación del CCCB.

P: *Después de 21 ediciones, ¿cuál crees que es el futuro del Festival Sónar?*

R: Me resulta muy complicado hacer pronósticos en este sentido y tampoco creo que deba hacerlos. En cualquier caso, si alguna cosa han demostrado sus directores en los últimos 20 años es que saben anticiparse a los cambios y que tienen muy claros sus objetivos. Lo que sí tengo claro es que el festival será o no lo que ellos decidan en el futuro.

P: Muchas gracias por la colaboración.

Entrevista nº 6
28 de mayo de
2014



Mario Corea
Espacios

Ingeniero industrial, jefe de la unidad de
producción expositiva del CCCB

Entrevista nº 7
28 de mayo de
2014



Manel López
Espacios

Coordinador de Actividades Culturales en
CCCB.

P: *Empezamos ¿os parece? Lo primero agradeceros a los dos que me dediquéis este pequeño tiempo porque imagino, que como andamos todos, si sobrepasas el tiempo es muy importante. Para empezar, el Festival Sonar va a cumplir en la próxima edición 22 años y ¿cómo veis el Festival Sonar ahora mismo vosotros?*

R (Mario): A mí me parece que es interesante remarcar la importancia que tiene el festival como festival urbano, ya que hay festivales de estas características que siempre son fuera de las grandes urbes y que creo que no tienen la importancia que puede tener el festival de Sonar dentro de una ciudad. A partir de ahí el Sonar se ha ido creciendo y enriqueciendo tanto en la música como en el tema tecnológico, que creo que ha sido el gran acierto que han tenido ellos, incorporar a los cambios tecnológicos, la música electrónica y todo lo que ello conlleva. A mí me parece que sigue siendo un festival de vanguardia, no a nivel solo nacional sino a nivel internacional.

R (Manel): Sí, efectivamente. Yo creo que el gran secreto de ellos es la eterna directiva. Son tres personas que se equilibran y se compensan de una manera natural, diría yo. Y son personas que están absolutamente al tanto de lo que está pasando en todo momento. Es verdad, que también el proyecto en estos momentos se nutre constantemente de asesores que complementan, pero el secreto del Sónar es esta eterna de directores que de alguna manera uno como músico-artista, el otro como comunicador y quizás Sergi a la hora de la producción, se equilibran totalmente y es verdad que se enriquecen mutuamente. Creo que también es interesante la vocación internacional del festival, es decir, es cierto que es un festival de carácter urbano, pero creo que también es interesante ver cómo han sido capaces incluso de poner una pica en sitios como Tokio o Reikiavik. Es una vocación totalmente nueva a nivel internacional y hablan muy bien de ello.

R (Mario): Otra de las cosas que a mí me parecen interesantes es que ellos han sabido potenciar, no solamente la gente invitada, sino también la puesta en escena de las gente que invitan y yo creo que esto ha sido un éxito. El hecho de haber estado aquí en el centro de cultura y haber cuidado mucho la puesta en escena de todo lo que traían, no solamente de artistas, sino hasta cosas tan insignificantes como pueden ser las instalaciones, los espacios reservados para según qué gente, el *merchandaising*. Todo ha sido muy cuidado, no han hecho una carpa de color blanco y allí han colgado sus carteles, no, está todo súper estudiado, súper cuidado. El hecho de hacer una exposición sobre el festival, el hecho de introducir una Fira muy cuidada también en los detalles le ha dado también un valor añadido al festival.

R (Manel): Claro es que fue la vocación desde el principio. En cierta manera la justificación de que estuvieran aquí es esa, es decir si solo hubieran sido un festival de música electrónica, evidentemente que podrían haber acabado en el CCCB, pero el hecho de que en cierta manera su interés fuera más allá ya en el año 90-94, tuvieran esta visión de futuro y esta vocación de ir más allá de lo que es realmente el escenario y todo lo que conlleva la electrónica y el arte y la tecnología, digamos lo que en su momento se llamaba multimedia y que en estos momentos podemos hablar de muchísimos más conceptos. Esa vocación fue la que justificaba su presencia aquí, y en cierta manera lo que dice Mario, en primer momento es cierto que el sonar tiene que sustentarse y es un negocio, pero no era eso solamente como pasa en algunos proyectos, sino que estaban por la labor, estaban por cada una de las puestas en escena, desde el mismo escenario, el *Village* que fue en cierta manera el que justificaba durante el día la presencia del Sonar en el centro de la ciudad y la exposición que fue un foco de interés durante muchos años.

R (Mario): Yo por ejemplo no estoy de acuerdo con lo que dicen de qué parte del secreto del triunfo del Sónar es que ellos hayan sido los primeros. Porque ellos no creo que hayan sido los primeros en un festival de música electrónica. Pero lo que sí creo es que ellos han sabido hacerlo mejor que los anteriores, un poco lo que se dice de los buscadores por internet Yahoo, Terra y que Google sin haber sido el primero ha sabido.

R (Manel): Ellos han tenido el algoritmo perfecto.

R (Mario): Exactamente. Entonces ese yo creo que es su gran secreto.

P: *Claro, porque también ellos nacieron en una época en la que hubo una eclosión de eventos muy importantes en España, estamos hablando de Barcelona'92, Madrid ciudad de la Cultura, de Sevilla Expo universal, son tres eventos que marcaron para España la organización de evento. Y consecuentemente a los 2 años nace sonar y una organización de esta índole fue muy importante no solo para Barcelona sino para España. ¿Y cómo nació esa colaboración entre Festival Sonar y CCCB?*

R (Manel): La verdad es que éramos parte integrante como promotores del festival, estaba *Bands Music* como entidad detrás de Sonar pero desde el primero momento el ICUB, Instituto de Cultura de Barcelona como el CCCB creyeron en el proyecto, en ese momento el director era Josep Ramoneda, en aquel momento al frente del ICUB estaba Ferran Mascarell que es ahora el actual Conceller de Cultura

P: *Figura importante, ¿no?*

R (Manel): Figura importante ambos. Ferran desde el primer momento olfateó y se dio cuenta de la capacidad que tenían estos tres chicos juntos. Tal como te he dicho antes, uno enseguida se da cuenta de hasta qué punto se compensan y cómo era la fórmula del éxito y cuáles eran sus sensibilidades; y con los jóvenes que éramos todos, ellos demostraban que hacía años que ya estaban encima de ese concepto que intuían que estaba por explotar. Por lo tanto fue muy importante la figura

de Ferran Mascarell y la figura de Josep Ramoneda que desde el primer momento cogieron debajo del brazo y desde el ala este proyecto y apostaron fuertemente por él. En eso también hay que hablar a favor de ellos.

R (Mario): Absolutamente de acuerdo. Además creo que también hay que decir que eso no nació en un garaje como se ha hablado tanto *de Macintosh (Apple)* y otros proyectos. Nace de tres jóvenes muy emprendedores que saben ver una institución como el centro de cultura que no es un museo, sino un centro de cultura dedicado a la ciudad y para la ciudad que nació ese año. Y el proyecto era muy claro, era de la ciudad y para la ciudad. Entonces ellos ven que un festival de música electrónica urbano metido en la ciudad puede encajar con esta institución y esto es lo que le transmiten al director Josep Ramoneda y, evidentemente, a Mascarell como ICUB.

P: *Pero era raro, porque la música electrónica por aquella época no era tan entendida como podemos hablar en días de hoy.*

R (Manel): Sí, lo que pasa es que en eso también está acompañado por el CCCB. El CCCB no quería tampoco un discurso confortable, el CCCB nacía también para indagar en esos territorios, entonces le venía muy bien esta vocación del Sonar. Y tampoco estamos hablando en esos momentos de un festival que movería a 120.000 personas, era un festival que pretendía hacer una actividad diaria en el Village y poco más porque por la noche. En aquellos momentos se marchaban al Pueblo Español a una carpa que había allí en Montjuic. Tampoco era tan descabellado, pero nadie intuía que acabaría siendo lo que es.

R (Mario): El CCCB también tenía cuando nace, esa convicción de ser un trampolín para pequeños creadores, pequeños grupos que quieran iniciar proyectos. No era, yo creo, una idea del CCCB hacerse con el festival ni mucho menos, era simplemente impulsar a estos grupos de creación e iniciativa darle el trampolín.

R (Manel): Claro, dar visibilidad. Que es en cierta manera la vocación del centro. Es lógico, los proyectos que no necesitan de nosotros son autosuficientes. Es cierto que en algún momento se puede formar parte de grandes proyectos de ciudad, y en el fondo Sónar ha acabado siendo un proyecto de ciudad. Pero normalmente la vocación es dar un empujón a proyectos que necesitan de eso.

P: *Y la colaboración comenzó y ¿Qué era el papel, cuál era el papel de CCCB dentro de la organización del festival?*

R (Manel): Tal como te he dicho antes éramos parte de los promotores y nuestra cobertura básicamente era a nivel de producción. Conceptualmente siempre se ha estado de la mano de ellos. Y ellos son tan conocedores de su terreno que apenas tenemos nada que decir. Nuestra cobertura era ser, de alguna manera, el contenedor y dar cobertura a nivel institucional. Ser el Cicerone a la hora de trabajar en procesos que normalmente son bastante farragosos: permisos, estudios de sonido, permisos de bomberos,... todo ese tipo de cosas y evidentemente el equipo humano del centro de cultura que los primeros años fue básicos para ellos. Con el tiempo ellos fueron ganado inercia y potencia, y eran más autosuficientes, pero los primeros años el equipo de producción fue básico.

R (Mario): A nivel de las instalaciones, toda la parte eléctrica, iluminación, montaje de escenografías y mobiliario eso estaba muy justo de presupuesto y, yo creo, que las primeras ediciones el presupuesto se lo comían en traer a los artistas y tratar de poder cuadrar números. No era un festival muy rentable. Entonces el apoyo es ese, en cuanto las infraestructuras, todo en las instalaciones, la iluminación,.. eso les solucionaba un problema bastante grande. Poco a poco fue creciendo y ampliándose.

R (Manel): Bueno, fue la necesidad. Hubo un momento en el que no solo la respuesta fue local y nacional, sino internacional y fue talque hubo que ampliar los aforos. El salto al *Village* fue natural y el siguiente salto también fue natural y fueron necesitando MACBA.

R (Mario): El uso del MACBA fue bastante posterior al inicio del festival, eso no sé si la gente lo sabe. Pero el MACBA es cuatro o cinco años posteriores al inicio. Que empiezan a participar ellos, y lo hacen de una forma un poco testimonial, hasta que después la internacionalización hace que el MACBA le interese también participar.

R (Manel): Y la diversidad del festival, también la ampliación de líneas hace que de forma natural ligen con la filosofía. Es decir, por ejemplo en el momento en el que apareció la línea Sonar Complex, que eran aquellas propuestas más eclécticas y absolutamente para algunos más duras, fueron a parar directamente al MACBA porque es su espacio natural.

P: *Y cuando acabo la primera edición ¿cuáles fueron esas primeras impresiones? ¿O segunda edición?*

R (Mario): Era absolutamente agotador. Cuando acababa lo único que esperábamos era poder irnos de vacaciones para recuperarnos. Yo recuerdo que acababa desde el ayudante de seguridad hasta la dirección agotados por la implicación que había del personal en el festival, era una implicación absoluta. Entonces realmente acabábamos agotados.

R (Manel): Además eran 6 días no 3, porque el montaje empezaba el lunes y ahí empezaba la tensión, los chicos de Mario tenían una implicación total, cuando llegaba el sábado a última hora todo el mundo estaba bastante agotado.

P: *Y con toda esta evolución que hemos ido viendo, supongo que la colaboración por vuestra parte habrá sufrido modificaciones. ¿Qué cambios ha habido con esta evolución que ha ido llevando el festival?*

R (Manel): Lo que está claro es que el festival a medida que se fue haciendo, nuestra figura como elemento público tiene una limitación, puedes seguir el ritmo hasta cierto punto pero llega un momento precisamente que por esta naturaleza del centro de cultura, como de cualquier identidad cultural, ser de alguna manera el trampolín llega un momento en el que va perdiendo fuerzas evidentemente y sobre todo con un proyecto como Sónar, dimensionándose de la manera en que lo hizo llega un momento en el que pierde razón de ser que tú estés apostando fuertemente. Es

cierto que conceptualmente y testimonialmente el apoyo era total pero claro estamos hablando de un proyecto que tenía unas dimensiones de público y de presupuesto en el que nuestra aportación poco a poco iba siendo menos significativa, aunque también es lo natural y lógico en estos casos. En cierta manera el salto también ha sido vivido de una manera natural, era una cuestión física de espacios. Conceptualmente y digamos de nexo, siempre ha existido y sigue existiendo una buena relación el problema es cuando llega el momento, “cuando los hijos tienen que salir de casa”, lo vives con pena pero con naturalidad. Es un símil pero llega un momento que es natural que salgan, se les queda pequeño el mundo en el que estábamos.

R (Mario): Sí, estoy absolutamente de acuerdo

P: *Y el Centro Cultural seguía abierto normalmente, es decir, ¿trabajabais paralelamente o se cerraba al público totalmente?*

R (Mario): No, las exposiciones que estaban inauguradas ya, se abrían al público del Sónar. El público que compraba una entrada para visitar el festival podía visitar la exposición y prácticamente toda la actividad que se hacía estaba relacionada con el Sónar. Pero se habría exclusivamente al público del festival.

R (Manel): Hubiera sido inviable. Primero, no somos un centro de grandísimas dimensiones, no tenemos 60.000 u 80.000 metros cuadrados, somos 14.000 metros cuadrados. Entonces con los flujos de público hubiese sido imposible que no se contaminara con lo que desde el principio la conclusión era: esta es la semana o estos son los 4 días Sónar y todo gira alrededor del Sónar, entonces si tú

venías exclusivamente a ver esa exposición no podías porque además había una cosa muy obvia, la política de espacios es totalmente diferente en una exposición que en un festival, los precios son diferentes.

R (Mario): Yo creo que el público del CCCB lo entendió perfectamente, no sé si lo entendió el barrio al festival, pero el público que nosotros teníamos nunca tuvimos grandes quejas o manifestaciones de disconformidad por no poder venir a ver una exposición en esos tres días. Para nosotros no fue traumático.

R (Manel): Para nosotros el Sónar ha sido, bueno ha llegado a ser un proyecto de ciudad, entonces todo el mundo sabe el día que llegaba el Sónar cuando llegaba al centro. En todo caso yo creo que mucha gente al llegar a la puerta se enfadaban consigo mismos diciendo 'Si es el Sónar, ¿Qué hago yo aquí?' más que al revés, lo veían de forma natural.

P: *Una de las características del festival, como me estabas comentando son los espacios, ¿Qué espacios son lo que Sonar utilizaba aquí dentro de CCCB?*

R (Mario): Ellos empezaron con el Hall y el Patio Donas, prácticamente el primer festival fue ese recinto, a partir de ahí empezaron a crecer, te diría que de forma exponencial, porque vinieron al Patio Coroninas que es donde se hacía el gran escenario donde traían casi sus estrellas, el Hall sigue siendo un escenario secundario pero quizás con una programación muy cuidada y pensada, empezaron a utilizar una de las salas de exposiciones para montar la gira discográfica, tenían otra sala

adjudicada donde exponían su exposición, Sonarmática, utilizaron también uno de los patios para hacer una zona Vip o reservada y plantas.

R (Manel): Plantas para el mercado discográfico

R (Mario): Es verdad, la gira discográfica también se hacía allí.

R (Manel): Incluso en algún momento llegaron a ocupar el vestíbulo de la 2, como zona en directo para algunos patrocinadores.

R (Mario): Y en un momento dado yo creo que ocuparon prácticamente todo.

R (Manel): Todo el centro más la planta baja y exteriores.

R (Mario): Y luego ya se fueron para Macba, la Plaza del Macba, fue un recinto absolutamente.

P: *¿Y cómo fue encajar un festival de música en un Centro Cultural?*

R (Manel): Bueno, eso era como te decíamos al principio, en sí no éramos un centro cultural, digamos que nacimos con la voluntad de ir más allá de ser un mero centro expositivo, éramos algo más la vocación era urbana, era absolutamente multidisciplinar y como te decía el Sónar se divide de forma natural. Era una propuesta

con un formato y un potencial, era de la ciudad al final y al cabo, pero una propuesta de futuro.

R (Mario): Y había que verlo, como lo veía el centro, como un proyecto más global, no era un mero proyecto de festival de música electrónica porque ahí había grupos de creación, grupos de investigación, había una sala importante de exposición,... por lo que llamarlo festival de música electrónica y cerrarlo ahí me parece un error y el CCCB apostaba a ello. Yo creo que el planteamiento hubiera sido vamos a traer cuatro DJ y vamos a meter 8.000 personas el CCCB no hubiera picado, no hubiera comprado, pero claro toda la parte de investigación, de producción, de desarrollo, de producción propia... era mucho más que un festival y por eso el CCCB era el lugar para hacerlo.

P: *¿Y cómo era esa sensación tuya, sobre todo tuya Mario, de la producción, de producir las etapas?*

R (Mario): Nosotros teníamos la gran suerte de que detrás del festival estaba *Band/One Music* que era un grupo humano muy, muy importante de mucha calidad humana y mucha profesionalidad, que hizo que nos entendiéramos muy bien tanto el grupo de producción de ellos como el grupo de producción del CCCB, siempre nos entendimos muy bien y ese fue el secreto. Si nosotros hubiéramos intentado trabajar, que a veces lo hacíamos en paralelo, de espaldas sería un fracaso. Muchas veces nosotros trabajamos en paralelo pero mirándonos continuamente, lo que hacía uno y otro y siempre en un camino en común. Sí, eso hizo el gran éxito. Y según iba creciendo el festival los equipos de producción iban creciendo de alguna manera, me

explico, *One Music* contrataba más gente y nosotros necesitábamos más gente de soporte. Muchas veces lo hacíamos con gente externa y otras veces contratando gente del CCCB. Pero a medida que el festival crecía, los equipos de producción crecían a la par. Pero básicamente el secreto fue ese, mucha planificación. Nosotros empezamos a trabajar casi 8 meses antes basándonos en el festival anterior pero previendo las previsiones que el festival tenía y dedicándole mucho tiempo.

P: *¿Y cómo ha sido la introducción de las nuevas tecnologías dentro de esa producción? No solo, como has comentado antes que es muy importante como lo hacían ellos desde el nivel artístico, sino dentro de la producción vuestra, ¿cómo ha sido?*

R (Mario): Yo he notado un antes y un después, una cosa realmente para remarcar todo el tema audiovisual. En los primeros festivales un video proyector, un equipo de sonido 5.1, etc... era súper caro. Entonces tener tres instalaciones audiovisuales ya era decir que éramos... Y ya, entonces cambia un poco la tecnología, se abarata y nos damos cuenta que donde antes teníamos tres instalaciones ahora podemos tener 25, y cuestan menos. Entonces empieza a haber un cambio con el abaratamiento, y eso nos permite incluir muchas cosas que antes no podíamos. Y eso a mí me marco mucho, y evidentemente luego también en el ámbito de la iluminación, por ejemplo en un momento dado hubo una irrupción de la fibra óptica para iluminar determinado tipo de cosas que luego fracaso estrepitosamente porque los LED lo paso por encima y también empezamos a trabajar con iluminación LED y también sirvió para desarrollar cosas que antes no se podían desarrollar, y era como tenemos la idea pero hasta que no tengamos la idea no las vamos a poder desarrollar. Irrumpe el LED

y comienza a funcionar y se crean un montón de artilugios que nosotros empezamos a exponer en el Sónar y que han servido para facilitar la producción. Hay que destacar también el tema informático, las pantallas táctiles, el tema de algún software que en aquella época absolutamente innovadores.

P: *Imagino que también en las formas de trabajo, porque nos echamos 22 años atrás y no tener internet ¿cómo se organizaba algo así? ¿Cómo ha cambiado esa propia evolución en la colaboración de los trabajos entre esos dos equipos?*

R (Marlo): ¡La cantidad de fax que se enviaban en el año 97, año 98!

R (Manel): Lo que pasa es que yo repunto un poco en lo que ha comentado, es decir, también parte de esa alterna de directores hay que recordar figura como Lourdes en la producción, Clau de Volta, una parte clásica de la producción del Sónar. También siempre ha funcionado de manera impecable, porque como comentábamos al principio, en el momento en el que un proyecto se olvide de algunas de estas patas que has mencionado puede ser conceptualmente brillante pero si no tenéis los pies en el suelo no me va a servir de nada; y ellos siempre han tenido los pies en el suelo y han realizado una producción excepcional.

P: *Y cómo nos imaginamos, volviendo un poco a la pregunta que os hacía antes, el decir, las producciones tendrían que ser mucho más largas, porque un fax desde que lo mandas se tarda un tiempo en recibir y si hay algún*

problema con la información que te llega vuelves a pedir un nuevo fax, ¿Cómo era esa forma de trabajo antes?

R (Manel): A ver, también es cierto que con la celeridad con que los proyectos se ponen en marcha multiplican los requisitos. En su momento tenía que ser más práctico, es decir, podías hacer unas cosas pero la podías hacer una vez y punto. Ahora, yo creo, que la manera nos está forzando a multiplicar los requisitos porque como además el entorno lo permite y es todo absolutamente rápido. Pero creo que ahora que es todo más rápido existen más complicaciones para poner en marcha proyectos así que hace 20 años.

P: ¿Cómo por ejemplo?

R (Mario): Todo el tema de permisos, de seguridad, prevención de riesgos laborales. Es que si ahora tuviéramos que cumplir con todo lo que nos piden para inaugurar un festival como el Sónar hace 20 años no lo podríamos hacer.

R (Manel): No hubiera sido rentable. Ahora una maquinaria como Sónar puede encajar con eso. Además está preparada, trabaja con una plantilla fija durante el año reducida de forma natural que se amplía exponencialmente según se acerca el festival, pero ahora mismo cuesta muchísimo más arrancar proyectos así.

R (Mario): Esto lo puedes transpolar a la construcción o a cualquiera otra cosa, por ejemplo el *Empire State* no se podría haber hecho con los requisitos que le piden ahora, no se podría haber construido de ninguna de las maneras y no tenían

software, no tenían programas de AutoCAD, no tenían nada para dibujar, ellos dibujaban tirando líneas y estructuras metálicas remachadas y no tenían ningún tipo de robotización, ni nada. Y así y todo lo construyeron y todavía está en pie. Pero si hubieran pedido todos los requisitos que ahora se necesitan para levantar un edificio, no hubieran podido construirlo. Entonces esta pregunta que a mí me parece interesante, se puede transpolar a otros campos. Yo siempre digo que las normativas muchas veces no están hechas con sentido común sino para cubrirse las espaldas

R (Manel): Es una manera de justificarse muchas veces.

R (Marlo): Y cubrirse las espaldas.

P: *De hecho, recientemente acabamos de ver cancelaciones de festivales que dicen que no cumplen las medidas de seguridad o que han llamado problemático el límite de aforo, es uno de los puntos álgidos para este tipo de eventos.*

R (Manel): Claro no es cuestión de cumplir o no cumplir la normativa, es sentido común, es decir, si hay un aforo y no se cumple, no hay ninguna normativa que me tenga que decir. Si yo tengo un espacio para 8.000 personas y quiero meter 12.000 no se puede aunque me lo diga o no la normativa es por lógica. Aunque tener una salida de evacuación y yo lo tengo con candado sabes que va a pasar algo. Pero no es problema de la normativa, el problema es cuando la gente dice si llega a pasar algo quiero estar cubierto. pues me hago mi normativa y se lo paso a otro. Y pasa una serie de cadenas que para cubrirnos a todos se hace una normativa híper complicada,

híper difícil de poder cumplir pero con la que todo el mundo se cumbre las espaldas cuando realmente si hubiera algún responsable que quisiera cumplir la lógica de lo que es la seguridad o los riesgos laborales, no sería tan rígida o estricta. Qué pasa, eso funciona porque hemos vivido una etapa de bonanza económica en la que todas las empresas tenían la capacidad de asumir todas estas trabas, y ahora están realmente revisando toda esta normativa, porque si seguimos teniendo este nivel de exigencia con estos recursos económicos, hay muchas empresas que no pueden tirar adelante y por eso ahora se está revisando la normativa. Pero esto estamos hablando de todos los campos.

R (Mario): Y eso visto desde la parte profesional de empresa, si lo miras desde el punto de vista de festivales lo que está pasando es que muchos festivales no pasan de la primera o segunda edición porque en cierta manera, el señor de que acaba asumiendo esta culpa no está dispuesto a hacerlo a cualquier coste. Si yo soy el ingeniero que va a acabar firmando este informe quiero cobrar 6.000, por decir una cifra, y eso de entrada es un coste que no todo el mundo puede asumir, pero que al final alguien tendrá que asumirlo y el festival difícilmente puede encajar costes así. Así que tanto empresas como iniciativas culturales pagan al final el pato.

P: *Y hablando un poquito de este tema, hemos visto que hemos tenido una proliferación de festivales en la última década sobre todo en España, ¿Por qué esta proliferación de numero de festivales, sobre todo con una competitividad impresionante con carteles casi parecidos, incluso en ocasiones con cachés de artistas que son muy altos?*

R (Manel): Creo que somos una sociedad mediterránea muy inquieta con vocación, con ganas y siempre nos vemos capaces de afrontar nuevos retos y siempre nos creemos que hemos descubierto aquel nicho del que nadie se había dado cuenta y que luego no hay que olvidar la necesidad, hay una sociedad perentoria desde hace unos años y la gente se cree con capacidad para afrontar nuevos retos. Qué ocurre que llega un momento, en el que por ejemplo yo el otro día estaba viendo una lista de festivales y no hay tanta demanda, sí que existe cierta pero es verdad que la música de cierta manera está muy sectorizada y es muy difícil conseguir un público tan transversal que te permita un éxito casi asegurado. Si quieres de alguna manera ser diferentes tienes que especializarte y eso te hace la vida más difícil porque tú te estás haciendo un nicho con tu público. Pero lo de este año ha sido, por lo menos en la zona de Cataluña bestial, hasta el punto de que creo que se han entorpecido entre ellos la existencia. Yo no sé, si esto tiene futuro a largo plazo. Es evidente que también en la parte mediterránea el hecho de que seamos una zona de recepción de turismo en fechas de verano es también una respuesta. Es decir, ahora a finales de mes hay un súper festival por primera en la playa de Barcelona que, yo creo, que nace para cubrir una demanda de público extranjero, sí que habrá público nacional pero la gran parte del público y la idea de negocio es con el público extranjero.

R (Mario): Sí, y hay otra cosa que a mi parece también que puede ser significativa, y es la marca Barcelona. Como puede ser también Madrid, Valencia,... todo lo que se cree alrededor de la marca Barcelona tiene un alto porcentaje de éxito, entonces si funciona un festival y lo asociamos a Barcelona, bueno, vamos a repetir ese modelo. Después de la capacidad nuestra de ubicarlo entre la gran oferta que hay.

Pero ya al tener una cuota casi asegurada del éxito es como más fácil. Entonces por eso yo creo que Barcelona no ha sido solo receptora de festivales sino de machismos eventos culturales sobre todo en la parte de diseño se han hecho mil millones de cosa y parece que cabe todo. Y al final los balcones empiezan a ser galerías de arte, las galerías de arte comienzan a ser lugares de discoteca, las discotecas se convierte en... yo creo que es la marca de la ciudad la que lo hace.

R (Manel): Y creo que es un poco la mezcla de ambas cosas: de la necesidad y de la impronta de la ciudad del mediterráneo

P: *Un poco a colación de esto, es también increíble pensar en la programación paralela que se hace al festival Sonar. Hablando de esta proliferación de eventos, en Barcelona durante la semana del Sonar es increíble la programación ya no solo a nivel nacional sino que promotores a nivel internacional vienen a Madrid a plantar su programación coincidiendo con Sonar.*

R (Manel): No sé si hasta el punto de vista de la competencia, aunque es cierto que hay una oferta tremenda. Digamos que el destino de todos los que llegan aquí es Sonar, si además me puedo llevar un *extended play* añadido, lo hacen. De hecho hay clubs que están en el extrarradio que programan en *after* porque cuando acaban en el Hospitalet hay un autobús para acabar en Castelldefels, es algo de lo que yo realmente no sé de dónde sacan las horas. El caso es que está pasando y yo no sé hasta qué punto competencia. Creo que el fuerte que les atrae a todos es el Sónar.

P: *Y continuando con la producción, ¿qué cambio de la producción creéis que ha supuesto un gran proyecto para decir que bien que hemos hecho este cambio, que bien que hemos hecho esto dentro de las tareas de producción de aquí, el CCCB.*

R (Mario): Yo sinceramente no creo en grandes cambios cuando las cosas salen bien, creo que si hay que ir adaptándose a las nuevas tecnologías y a las normativas, etc. Pero yo no creo que el CCCB haya dicho en un momento dado que haya que cambiar el sistema de la producción o hacer un gran cambio en esto porque el festival lo necesita. No. Nos hemos ido adaptando a los cambios tecnológicos y a los cambios de normativa y muchas veces hemos cambiado algunas cosas en la metodología pero no ha habido un cambio significativo. Evidentemente se han ido incorporando escenario cada vez más grandes, se han ido incorporando al escenario una cubierta, un equipo de sonido más grande y por lo cual hubo que ampliar la potencia eléctrica, lo que no pudimos suministrar hubo que alquilar generadores,... esos son los cambios que hemos hecho, pero no te puedo decir: pues mira en un momento dado hemos tenido que cambiar la estación transformadora y ponerla más grande o hemos tenido que poner... no, no, no. Nos hemos ido adaptando a las necesidades del festival. Esos son los cambios que veo.

P: *Fenomenal. Ya me habéis dicho que trabajar con el equipo Sonar es magnífico, pero como es que en un espacio que es vuestro de repente a partir de una semana se incorpore una multitud de gente, de distintos proveedores,... ¿Cómo es el trabajo, esa Torre de Babel que hay que hacer durante esa semana?*

R (Manel): Siempre lo hemos vivido de una manera natural, son 20 años, tampoco ha sido de un año para otro, es decir el proyecto fue demandando. Tampoco hemos de perder de vista que la iniciativa partía siempre del equipo de producción del Sónar, nosotros siempre a partir de un determinado momento, quizás los primeros años sí que eran más dependientes, pero enseguida en la quinta o sexta edición la iniciativa, el peso y la fuerza la empezaron a asumir ellos. Con lo que nosotros también lo hemos vivido de forma natural, quiero decir, cedíamos nuestro espacio, cedíamos nuestro equipo, nuestros compañeros de culturales, nos poníamos en aquellos puntos en los que éramos bisagra con el ayuntamiento, de cierta manera pero la iniciativa la vivían ellos. ¿Cómo se vivía? Ya te digo, con total naturalidad porque al final con los años son amigos y compañeros, y casi todos son recurrentes. Lo que también se nutre de eso el festival, si tu confías en el mismo cuerpo de producción y profesionales que funcionan, luego el resto son ajustes, todo es ir afinando en el años siguiente. Todos en el fondo muchos vienen con trabajo de año pasado y eso ayuda muchísimo.

R (Mario): Una de las cosas que también es interesante era que la gente del CCCB, todos los trabajadores, sentíamos que el Sónar nos pertenecía y nos afectaba cualquier cosa que pudiera pasar o perjudicar al festival. Y la parte de producción del festival del Sónar se sentían parte de la casa, lo cual si se dañaba parte del edificio sentían que se dañaba parte de la casa, era esa simbiosis de que nosotros sentíamos que el festival era nuestro y ellos sentir que la casa era suya. Eso yo no sé si fue de forma natural porque nadie lo ha planteado así, pero naturalmente se generó y fue algo que benefició al festival. Por eso yo te decía que muchas veces

los equipos de producción, a pesar de caminar en paralelo, nos mirábamos. Es muy difícil andar en paralelo en un proyecto cuando los equipos no se miran.

P: *Pasaron ediciones hasta que de repente la colaboración dejó de existir. ¿Cómo sucedió esa...?*

R (Manel): Fue de forma natural, llega un momento en el que el festival... No olvidemos que había un Sónar de Día y un Sónar de Noche en el que el aforo era ocho veces más. Claro, había que tener muy presente el aforo de este espacio porque llega un momento en el que te limita el número de abonos que puedes vender, por ejemplo por decir algo. Tú por mucho que tengas demanda para 20.000 abonos, no los puedes vender porque en un momento dado todos pueden venir aquí a pasar la mañana y aquí no caben 20.000 personas. Así que llega un momento en el proyecto en el que se hizo evidente que éramos un corsé y de forma natural se comenzó a indagar la colaboración con Fira Barcelona, que sigue teniendo una centralidad, no igual que la connotación que tiene el Rabal de estar absolutamente implicado con el tejido urbano de la ciudad y con la parte más antigua, evidentemente Plaza España y Fira es ciudad pero no tienen la misma connotación. Pero no deja de ser un paisaje urbano que le daba respuesta a muchas demandas. Y sobre todo ahora mismo donde ellos están no hay límite.

R (Mario): Y el símil que hacía Manel yo creo que es muy bueno, cuando un hijo crece y están muy contentos los padres y está muy a gusto en su casa, llega un momento en el que la ida es inevitable; y, yo creo, que la ida de Sonar era inevitable y ahora se ve, el CCB había hecho todo lo que tenía que hacer, había

impulsado este festival todo lo que podía y por mucho que nos doliera a los dos era inevitable.

P: *Me imagino que habréis vivido las últimas ediciones con añoranza.*

R (Manel): Sí, yo personalmente vivo en el Vall de Llobregat y paso con mi moto por Plaza España, y el primer año cuando pasaba por allí y yo sentía los bajos, porque a las 9 de la mañana ya estaban haciendo pruebas con los bajos, y yo llegué aquí y escuchaba golondrinas, pues me supo mal. Y mira que a mí me gustan las golondrinas pero me supo mal, llegar aquí y escuchar este silencio habiendo pasado por las pruebas de sonido y escuchar todo aquello,... la verdad es que sentí que me faltaba algo.

R (Mario): Al equipo de producción nos pasó un poco lo de 'a rey muerto, rey puesto', es decir, se fue el Sónar pero empezó a funcionar el teatro y el teatro trae muchas compañías, trabajo y realmente fue empezar a dedicarle muchas horas en la programación que nosotros estamos haciendo en el teatro y sí que es verdad que se vive con añoranza pero como ahora tenemos otros pequeños hijos que criar pues tampoco ha sido una cosa traumática. Además el Sónar nos sigue dando invitaciones por lo que la gente que ha querido ha podido ir.

R (Manel): Además esto que sentí el primer día, cuando todavía no había entrado al *Village* actual y que luego pude hacerlo el viernes, al día siguiente, y cuando entras sientes satisfacción porque por ejemplo cuando ves el Sónar+D la ubicación, el potencial de aquel espacio, como encaja todo, pues sientes satisfacción porque

piensas: aquí hay margen para crecer, de alguna manera te sientes orgulloso de haber formado parte de aquello, en la parte que nos toca.

P: ¿Y el barrio cómo ha vivido este festival?

R (Manel): Bueno, en general el barrio no creo que lo viviera como un corpúsculo extraño. No lo encajo tan mal desde el primer momento, es verdad que siempre había quejas pero estabas en una zona súper tensa. Hay mil tesituras familiares y yo recuerdo personas que llegaban aquí y se quejaban pero eran quizás seis y estamos rodeados de 100.000. Entonces no creo que haya sido un problema en ningún momento, el barrio lo ha vivido con naturalidad, es más, los pequeños comercios estaban encantados con el Sónar porque siempre había por las calles unas 3.000 personas con necesidades, así que la mayoría lo habrá vivido mal, estoy seguro. Habrá una parte que lo vivirá con indiferencia y otros que lo echaran de menos.

R (Mario): Lo que sí hay que decir es que el festival le aportaba muchísimo al barrio y después no había grandes secuelas, no era como otros festivales que cuando pasan arrasan y queda el paisaje absolutamente destrozado. Aquí era cuestión de hacer una limpieza y el lunes funcionaba el barrio perfectamente. No había destrozos de mobiliario urbano, ni grandes manifestaciones, era un festival muy respetuoso.

R (Manel): Nosotros acogíamos la parte *Village*, la parte más festiva de tono tranquilo, de convivencia durante una serie de horas en un ambiente urbano, de día con un sol abrasador. El festival debe tener un pacto con el diablo porque no recuerdo

Sónar sin sol abrasador, menos un sábado que chispeo un poco. La verdad es que éramos la parte donde menos posibilidades había de que hubiese ningún conflicto.

R (Mario): Había, contados con los dedos de las manos, vecinos a los que la música les molestara.

R (Manel): Pero es que además a las diez de la noche acabábamos cuando podía llegar a ser algo molesto para algunas personas.

R (Mario): Sí, pero hay que decir que todos o casi todos los años nos hemos reunido con los vecinos para explicarles el festival, para explicarles lo que significaba para el barrio, para la ciudad, y tratar por lo menos de que ellos pudieran expresar su malestar. En ese sentido, tanto el festival como el CCCB han sido cuidadosos con la gente del barrio.

P: *Luego, por ejemplo, hablando también, a nivel de los años que se ha hecho aquí, ha habido otros colaboradores o patrocinadores que han tomado parte del Village. No sé si es el caso de Red Bull, por ejemplo, o Radio 3 que han sido dos patrocinadores o colaboradores muy importantes que han sido también protagonistas de esto. ¿Qué me podéis contar a cerca de la presencia de Red Bull o de Radio 3?*

R (Manel): Yo de los tratos entre ellos no lo sé, pero Red Bull evidentemente fue adquiriendo protagonismo, al principio era mera presencia como sponsor y poco a poco fue ampliando sus líneas dentro de la música electrónica

llegando a formar parte activa con su propia academia, generando valor de marca, y ellos empezaron a tener protagonismo, por ejemplo en la planta 2 tuvieron un pequeño escenario para sus propuestas que acabo consolidándose en el Dôme de la Plaza de les Angels que era propio de Red Bull. La figura de este sponsor evidentemente en el festival ha sido bastante importante.

R (Mario): Sí, siempre han sido muy respetuosos con el edificio, es decir, muchas veces uno tiene la idea de que el sponsor cuanto más grande y más potente es más prepotente, pero Red Bull no era así, ellos venían con su diseño a ver si era posible. Entonces en todo momento se cuidaba mucho, no solo la parte de seguridad y espacio, sino que no dañar el pavimento, las paredes,... había unas cortinas y a mí en ese sentido me sorprendieron. Porque existe el mal dicho de que 'el que paga manda' y en el caso de Red Bull no era así.

R (Manel): Sónar siempre hizo muy bien ese sentido de filtro, siempre manejo muy bien. Como decíamos al principio son muy cuidadosos y no son obscenos. Siempre han tenido claro que tienen que cuidar muy bien al producto y en eso también entra el *sponsoring*, ellos pedían siempre diseño de set, lo validaban con nosotros y el proceso siempre estaba perfectamente cuadrulado y controlado. Luego hay otro tipo de *sponsoring* que tienen un valor añadido y van más allá, como es el caso de Radio 3, que ha sido un lubricante de Sónar en toda la península. Ha servido absolutamente como difusor y lo ha puesto en escena durante los primeros años en especial, luego llega un momento en el que el propio proyecto se basta por sí mismo pero, yo creo, que Radio 3 hay lo ha sido igual que la BBC que en cierta manera, y

hasta hace poco, nutre de manera importante la programación del festival. No hay que olvidar que el 25-30% del público que pasa por aquí es británico.

R (Mario): Radio 3 estaba siempre en el centro del Patio Dona y era como el corazón del festival y salía toda la información de lo que sucedía. No es que buscáramos a Radio 3 y lo pusiéramos en un rincón, sino que estaba en el corazón.

P: *Y antes, Mario, que hemos hablado de esa producción, supongo que también se habrá visto reflejada en los s de los artistas, es decir, ¿cómo ha cambiado en 20 años el rider que un artista solicitaba hace ese tiempo a ahora?*

R (Mario): Nosotros en el tema de los *rider* no participábamos mucho, eso era la organización del Sónar. Lo que nosotros sí que sabíamos era que determinada programación que ellos hacían volcaban una masa de gente muy grande a ciertos espacios del CCCB que en algunos momentos se veían muy comprometidos, entonces para nosotros era muy impórtate saber cuándo tocaba fulano, cuándo tocaba mengano para poder reformar, no solo en mantenimiento sino en seguridad determinadas zonas. El *rider* a nosotros nos servía para eso. Oye, en el Hall tocan tal y tal y se prevé mucha gente y entonces allí se ponían los de seguridad, se ponían en la rampa, vigilaban los ascensores, mantenimiento estaba al lado del cuadro eléctrico para que no fallara nada, el técnico de iluminación encima del técnico de ellos por si pasaba algo, en fin, a nosotros nos servía para facilitarnos el trabajo de bomberos.

R (Manel): Nosotros aprendimos a golpes, es decir, todavía recuerdo el concierto de Vegetales de Mathew que creo que fue en 2008 que fueron los momentos

más dramáticos para mí en esta casa porque nos pilló. No supimos reaccionar a tiempo y cuando nos dimos cuenta teníamos a 1000 personas en el hall del CCCB. Ahí lo pase muy mal, no pasó nada, pero de eso aprendes.

R (Mario): Ya el hall con 700 uno empieza a sufrir.

R (Manel): El caso es que ellos también porque no les interesa el público descontento y empiezan a programarse de alguna manera. Tú sabes que va a haber un foco de interés y lo que haces es, no es que te guste gastar cartuchos porque cuando tú tienes un programa y un cartel te gusta que haya en su momento un cierto artista, pero por inteligencia lo que no vas a hacer es tener solo un foco de interés cuando tienes 8000 personas en un sitio. Entonces ellos mismo se dieron cuenta. Es decir, tú en el hall puedes tener un foco de interés pero entonces en el Sónar Dôme también pones un reclamo porque si no tú mismo te metes en un problema.

R (Mario): Lo que pasa es que también es interesante como los del Sónar hasta esos detalles los cuidaban. Un artista que a lo mejor te metía 3000 personas, ellos entendían que ese artista en el hall iba a sonar mejor y solo para 800 personas que a lo mejor en el *Village* que hay puedes meter hasta 4000. Ellos cuidaban hasta eso.

R (Manel): Ellos también te dicen hasta el espacio, si un artista va a trabajar la iluminación pues no le vas a poner nunca en el *Village*. En esto también hay que pensar en las nuevas tecnologías es una cosa que no era verdaderamente la vocación de MySonar, que era una aplicación que ellos pusieron en marcha, pero si les daba

pistas. MySonar les decía por dónde iban los tiros. Había gente que se metía en la web e introducían su itinerario, porque llega un momento en el que a veces es como una exigencia muy grande, llega un momento en el que te pierdes. ¿Dónde me meto? ¿Qué tenía pensado yo hacer después? Pues esta aplicación que es MySonar que los usuarios lo utilizaban para no perder la pista en cualquier momento cronológicamente, en cierta manera a la organización también le servía para saber dónde estaba el foco de interés y eso les daba mucha información y podían prever cualquier tipo de circunstancia.

P: *¿Alguna anécdota en los veinte años? Supongo que miles pero que guardéis con cariño.*

R (Mario): Yo creo que hay muchas para recordar, pero recuerdo la edición del 2000-2001 con aquellas gemelas paseando por el patio que realmente era como una película de terror porque encontrarte con estas gemelas al aire libre no pasaba nada pero encontrártelas en un pasillo un poco a oscuras era meterte en la película de Stephen King.

R (Manel): En esto Sergi siempre ha sido la clave, siempre ha sido la figura con más estilo canalla y en la imagen siempre se ha notado su participación. Siempre sorprende, incluso veinte años después lo sigue haciendo.

R (Mario): Por ejemplo, también recuerdo algunos artistas que vinieron a Sonarmatica, a la exposición, recuerdo la instalación aquella de Xavi Manuments con el oso, que había que hacer el amor con el oso y cuanto más caña le metías al oso

más puntuación. Se formaban unas colas maravillosas para follarse al oso. Eso fue muy interesante.

P: *¿Alguna que recuerdes tú, Manel?*

R (Manel): Sinceramente, es que ahora mismo no consigo identificar. Sin ir más lejos la misma de Mathew fue un súper concierto.

P: *Entonces tuvo una de cal y una de arena.*

R (Manel): Por eso era el interés. Siempre ha habido cosas muy interesantes, Sakamoto ha hecho participaciones en el festival, quizás no aquí pero en el auditorio, pero grandes conciertos y grandes directos. Porque todos ellos sabían lo que se estaban jugando, estaban en el Sónar y tenían que dar lo mejor de sí mismo.

P: *De hecho, se cuenta que para un artista venir al Sónar es como una prueba, es decir, si mi actuación va bien el álbum posiblemente triunfe.*

R (Manel): Y a todos los niveles, es decir, el que está empezando lo ve así pero también los consagrados lo ven así. Para todos ellos es un reto y no es casualidad, muy pocos tienen dudas sea cual sea el sesgo. Y es una ventaja también para Sónar, ese punto de tecnicismo lo han tenido, algunos lo llaman dispersión pero yo lo vivo con naturalidad y me parece una de las riquezas del festival, la falta de complejos. Yo creo que todo el público de Sónar lo vive con naturalidad y lo agradece

muchísimo porque es encantador que te vengas divas, lo vives como una fiesta y lo agradeces muchísimo. Yo lo veo como un punto a su favor y siempre lo ha sido.

P: *Quizás también haya sido porque han pensado que antes estaba más dirigido para un tipo de público y cada vez más se vaya diversificando. Y pensar que ese público de hace 20 años ha evolucionado, ahora tiene hijos y que también quiere seguir respondiendo.*

R (Manel): Pero ellos siguen dando respuesta a esa demanda porque sigue existiendo el Complex, el Hall y se siguen llenando igual. Hay respuesta dentro del festival para todas esas necesidades, lo que ocurre es que hay algunas más transversales y necesitan de un foro para poder acoger a todo ese público pero ellos siguen dando respuesta a todo. Desde el más eclíptico y más exigente al que se conforma con propuestas más comerciales. Eso ha sido parte del éxito.

P: *Y en un futuro, quizás una vuelta o posible colaboración, no sé de qué manera quizás no como antes pero Sonar también tiene una parte de su programación que se hace fuera de sus espacios habituales.*

R (Manel): Por lo que yo se ese nexo existe y sigue habiendo investigaciones en ese sentido. Yo creo que hay una predisposición absoluta, la cosa es que se de las circunstancias de forma natural de ese reencuentro. Seguramente en algún formato expositivo o algo muy específico, igual que pueden hacer con otros centros de la ciudad. En grandes dimensiones parecería un poco extraño que un sitio en el que hay un potencial... volver aquí sería extraño. Pero yo creo que en otro tipo de

trabajos y colaboraciones está abierta la línea y la relación sigue existiendo. Me consta que se estudió esta posibilidad y este mismo verano se ha trabajado en un taller ligado a una exposición que se encuentra en estos momentos en la casa y se hizo un taller sobre cocina, arte y transposición de datos a la cocina, no recuerdo al artista pero hubo esa colaboración con Sonar. Se sigue indagando en ese sentido.

P: *Desde el punto de vista de la comunicación, ¿Cómo se ha trabajado la promoción del festival desde aquí?*

R (Manel): En eso también hemos sido un poco rebufos, ellos desde el principio tomaron las riendas y tenían muy claro, por ejemplo en este caso Renard tenía muy claro esta necesidad, y en cuanto a imagen siempre ha liderado esta propuesta. Nosotros nos sumábamos, en todo caso en medios más generalistas reforzábamos con notas de prensa, pero ellos han liderado siempre esta parte.

R (Mario): Yo creo que del camino más natural, ¿Quién mejor va a comunicar un festival que los que lo han parido? Y en ese sentido nosotros apoyar en todo pero la comunicación de Sonar era fascinante.

P: **Me imagino que ahí también se habrá vivido una evolución, como de la llamada evolución a la comunicación 2.0, y que para tanto el festival como a vosotros, CCCB, ha tenido que cambiar totalmente la forma de llegar a los públicos.**

R (Manel): Claro, y va más allá incluso. No se trata de poder explicar en esos canales sin que incluso llegar a generar un CCCB virtual en paralelo, porque en cierta manera tú tienes que tener una oferta específica para esos canales. Y en eso estamos evidentemente. Creo el Centro es uno de los Centros en el que 2.0 está mejor, en el ranking de presencia estamos bastante arriba.

R (Mario): Por ejemplo ahora en Twitter nosotros hemos tenido un paso adelante importante y lo que decía Manel.

R (Manel): En eso también es importante la figura del CCCB Lap, que es el departamento creado desde hace 4-5 años por parte del Centro que indaga en esas nuevas líneas de trabajo e investigación y que es uno de los secretos de que estemos en el lugar donde estamos. Desde el primer momento el centro tuvo la necesidad de estar ahí y más allá como herramienta, teniendo una oferta física en ese canal. Que muchas veces, evidentemente, es una transposición de un reflejo de lo que está pasando en la casa pero también con oferta específica.

P: *De hecho se dice que algunos eventos si no están en las redes es como si no existen.*

R (Manel): Bueno, en estos momentos la escena te obliga a tener muy presente esa vertiente de la realidad y si el producto que tu pones sobre la esa no contempla esa realidad, nace cojo y deficitario. De hecho hay un sector de la población que vive en ese mundo.

R (Mario): Es que no queda más alternativa, o uno lucha contra ello o la lías. No hay términos medios y yo creo que luchar en estos momentos contra las RRSS es perder y no queda otra que aliarse y sacar lo mejor que te puede ofrecer esa herramienta. En mi opinión son canales desconocidos que no sabemos dónde pueden llegar y que en una mesa de bar los adolescentes en lugar de estar hablando entre si se están mandando mensajes o que se están intercambiando fotografías, con lo fácil que sería decírtelo a la cara. Pero bueno, es la realidad que vivimos y echar contra eso es una batalla perdida, así que debemos tratar de aliarnos a esa herramienta y sacarle lo mejor.

R (Manel): En general se desvirtúa, pero lo que no podemos es luchar. Somos 4 paredes, 14000 metros cuadrados y jugamos una determinada baza en el mundo real. Nuestra baza es ineludiblemente estas 4 paredes y lo que podemos aportar, porque no dejamos de ser un centro de exhibición y algunos de los formatos es imposible transmitirlo vía digital. Tú no puedes disfrutar del concierto de un grupo pro muy bien que lo transmitas en el momento nunca vas a tener la misma sensación en el centro de un Hall que en el *streaming*.

P: *A eso me refería también, ¿Cómo ha cambiado? Que no visiten tu espacio porque hay esa posibilidad de que lo visiten desde su casa.*

R (Manel): La única opción que nos queda es saber meter esa necesidad en las acciones para que sepan navegar en ambos mundos porque evidentemente perderíamos una parte importante de la realidad si nos olvidamos de contar con la

proximidad. Te aporta mucha más información un escenario en directo de un músico porque en *streaming* no vas a ver el trabajo que se trae con los pedales o lo que hay alrededor de ese directo. Pero yo creo que es inteligente la propuesta de la casa porque no estamos luchando, simplemente somos conscientes de generar ese CCCB virtual y estamos en ello y al mismo tiempo estamos tratando de difundir de la manera más transparente qué es lo que está pasando aquí formando interés en las nuevas generaciones. Las generaciones de los 40 a 60 años ya son nuestro cliente potencial, nuestro trabajo es saber transmitir eso a los recién llegados.

P: *A los nativos digitales.*

R (Mario): Para eso yo creo que es fundamental la educación, es decir, es fundamental traer a los chicos a las exposiciones, hay que tratarlos a los festivales y decirles que vivan la exposición, tened la experiencia. Yo creo que el CCCB está trabajando, no sé si podremos decir que está llegando tarde, aunque siempre es mejor ir tarde que no ir. Pero ahora sí que estamos buscando público joven. Y no me refiero a hacer una programación específica para los niños, sino traer a los niños al centro y que de alguna manera vivan la experiencia. Eso se les queda en una semilla que a la larga florece y les vuelve la necesidad de volver a mirarlo y no a verlo solo por internet. A mí no me gusta hacer símiles con el fútbol pero cuando tú a un crío lo llevas al campo siempre querrá volver a ver un partido de fútbol, porque por la televisión se verá muy bien pero en el campo es otra experiencia y esto pasa también en las exposiciones y en los festivales como decía Manel o en cualquier actividad cultural que puedes seguir por *streaming* pero que no es lo mismo.

P: *Es lo que hablábamos de la “experiencialización”.*

R (Mario): Pero esto hay que enseñarlo desde chiquito.

P: *Y para concluir, después de todas estas ediciones que ha vivido el festival Sonar, me habéis comentado que incluso después de participar habéis estado asistiendo, ¿Cómo veis el futuro del festival?*

R (Manel): Yo sinceramente creo que acabará siendo un proyecto internacional. Es cierto que la madre es Barcelona pero la vocación del proyecto y la comunidad se lo acabarán haciendo propio. Yo creo que ese es el campo más grande. Ellos ahora mismo están súper receptivos, nunca han perdido el tono y están al tanto de lo que está pasando, la creación de Sónar+D es como un termómetro constantemente de qué pasa tanto en contenido como en forma en el mundo de la música electrónica. Y el campo más grande, ahora mismo, es la internacionalización del concepto.

R (Mario): Totalmente de acuerdo, además ellos tienen la capacidad de esa metamorfosis o de ese saber transformarse según lo que va pasando en el momento, lo que se hace saber moverse en todos los territorios. Y me imagino que ese también es el deseo de ellos, internacionalizar su proyecto que aunque ahora tenga la marca Barcelona puede funcionar perfectamente en Tokio, Rio de Janeiro o...

R (Manel): Es cuestión de buscar. La clave en estos casos suele ser el *partner*, sobre todo en sitios como Tokio que creo que es de los pocos sitios donde han tenido suerte porque son súper endogámicos y donde son todos muy cerrados y no es fácil llegar con propuestas externas. Y la clave es esa.

P: *Pero por ejemplo también se intentó el Sonar Galicia y no triunfó, ¿no?*

R (Manel): El problema en Galicia yo creo que debe ser de la masa crítica, es capaz de generar para que vengan 100.000 personas, pero para que vengan 100.000 personas tienen que haber 2 millones de erronas con esa voluntad y luego acaban con ciento y pico mil y yo creo que el problema principal sería ese pero quizás estoy equivocado y es por costes, no lo sé. También tuvieron otras experiencias que no se consolidaron en Chicago y ciudades así, pero en cambio en ciudades complicadas como en Sudáfrica en Ciudad del Cabo, en Finlandia,...

P: *Muchísimas gracias por vuestra colaboración*

Entrevista nº 8
6 de junio de
2014



Gerardo Cartón
Sello discográfico

Ex-director del sello discográfico PIAS y
asistente habitual del festival

Buenas tardes Gerardo, lo primero de todo agradecerte tu atención y tiempo. A continuación, me gustaría hacerte una serie de cuestiones acerca de la organización del Festival Sónar.

P: ***Próximamente va a publicar un libro sobre festivales de música y tiene una dilatada experiencia en el ámbito de la producción musical, por ello, me interesa en primer lugar que me cuente cuál es su conocimiento del mundo de la organización de eventos profesional.***

R: Bastante amplia. Aunque la mayoría de las veces que he asistido a Sónar y al resto de festivales lo he hecho en calidad de Director General de PIAS, combinando mis labores de R.R.P.P. con las de Promoción, siempre me he interesado por los aspectos técnicos de los festivales y, en concreto, de su estructura de organización interna. Mi maestro a tal efecto fue José Morán, ex director del FIB, allá por el año 1998, y desde entonces siempre me he interesado por este aspecto en las decenas de festivales a los que he asistido a lo largo de estos últimos quince años.

P: ***¿Has realizado profesionalmente eventos y eventos musicales?***

R: Sí. El principal fue montar un escenario PIAS en el festival Metro Rock de Madrid en el año 2008. A mí me tocó toda la parte de contratación de artistas y la coordinación de las llegadas y alojamiento de los mismos, y mi equipo en PIAS me ayudó bastante en esta segunda tarea. La verdad es que fue más fácil de lo que me esperaba, aunque supongo que mi experiencia en festivales, de la que he hablado antes, fue crucial para llevar a cabo esta empresa de un modo exitoso.

P: *Me has comentado que has sido asistido al Festival Sónar en repetidas ediciones, por eso, me gustaría que me contestaras a la siguiente pregunta: ¿qué vínculo tienes con el Festival Sónar? ¿Y algún tipo de relación con la organización?*

R: PIAS es un sello que siempre ha estado ligado a la electrónica, por lo tanto imagínate la cantidad de artistas a los que me ha tocado representar y promocionar en dicho festival. 2 Many Dj's, Tiga, Trevor Jackson, Four Tet, Bonobo, Laurent Garnier, Sigur Ros, Mogwai...La lista es interminable. Además, siempre he tenido una excelente relación con la dirección del festival. Tanto con Enric como con Ricard. Añádele a todo esto un contacto continuo con Vir y con Geo durante todo el año. Yo siempre les he informado de los lanzamientos que teníamos previstos para las distintas ediciones de Sónar con meses de antelación y siempre me han escuchado con atención, haciendo caso en muchas ocasiones de mis recomendaciones. La dirección de Sónar es, sin duda, la dirección más MUSICAL de todos los festivales españoles, con permiso de las del Primavera Sound y el Vida.

P: *¿Cuándo asististe por primera vez al Festival Sónar? Cuéntame sobre tu primer Sónar ¿Cómo fue?*

R: Pues es muy gracioso que me preguntes esto, porque la primera vez que asistí a un Sónar, allá por el año 97, yo no tenía ni pajolera idea de electrónica y me tocó ir porque trabajaba en Mastertrax, empezaba a distribuir PIAS, y me tocó trabajar con un grupo belga que se llamaba Motorbass. Aún recuerdo ir vagando de escenario en escenario viendo a bestias pardas del techno tales como Ritchie Hatwin o Dave Clarke, intentar empatizar con su música, y fracasar miserablemente en el intento. Para mí, y en esa época, casi toda la electrónica era “bum-bum-bum”, como buen punk-rockero que era. No fue hasta el Espárrago Rock del año 99, cuando tuve mi epifanía en forma de concierto de Orbital. A partir de entonces la música electrónica ha sido una parte importantísima de mi vida y, a día de hoy, es sin duda, mi favorita. Nadie nace sabiendo, y estoy seguro de que todos aquellos artistas que vi en las ediciones del Sónar del año 97,98 y 99 me ayudaron a flipar finalmente con Orbital en Granada y, a partir de ahí, ser un Techno Head “de categoría”, como diría mis “amics catalás”. Las cosas más difíciles de la vida cuestan más, pero al final, la recompensa siempre es mayor.

P: *Desde el punto de vista de la organización, ¿cuál es tu opinión general de esa primera edición a la que asististe? ¿Y los espacios dónde se desarrollaron?*

R: ¡Uff! Es difícil acordarme de algo que pasó hace tanto tiempo...Pero lo que sí recuerdo es la magia que tenía la Mar Bella y la seriedad de la organización a la hora de acreditarme y coordinar las entrevistas con mis artistas. Ya por entonces Sónar marcaba la diferencia con respecto al resto de los festivales y desde ese año no han hecho más que mejorar. Creo que una de las características principales de Sónar es que cada año invierten más tiempo y dinero en mejorar su infraestructura, y eso al final redundaba en la comodidad de los profesionales y del público en general.

P: *Una vez finalizada tu primera edición del Festival ¿cuáles fueron las primeras sensaciones?*

R: Que había un mundo por explorar, el de la electrónica, y que era un festival al que iba a ir todos los años venideros porque era distinto al resto. A día de hoy, me sigo reafirmando en esta aseveración y pienso que Sónar sigue siendo algo UNICO en el mundo. Hace poco estuve en el Melt ! en Dessau, y aunque me pareció una experiencia alucinante, el hecho de que Sónar haga de la ciudad de Barcelona un festival en sí mismo el fin de semana en el que se celebra, lo hace superior a su colega alemán y a otros que puedan tener el mismo criterio de selección.

P: *Recuerdas cuál fue la repercusión en medios, es decir, ¿los medios de comunicación qué decían?*

R: “Una exitosa nueva edición de Sonar”. Es lo que vienen diciendo año tras año y es así por lo que acabo de contar. Porque Sónar siempre quiere innovar en todos los sentidos.

P: *Y tras terminar una, otra edición, y otra, así hasta 21. Háblanos de la evolución que ha vivido Sónar, en general y desde el punto de vista organizativo.*

R: Me gustaría citar los dos aspectos de Sónar a destacar a nivel evolutivo. Por un lado, la aparición de Sonarmática y Sónar + D como grandes “extras” del festival en los que relacionan la evolución tecnológica con la musical. Y el otro, y para mí, el mejor de todos, el cambio de Sónar de Día del CCCB a la Fira de Montjuic. El día ha ganado enteros y para mí esto ha hecho que iguale a la noche en cartel y en emoción. Sin hablar, por supuesto, del aumento de comodidad del recinto en cuestión.

P: *¿Cómo has vivido esa evolución?*

R: En primera línea de fuego, véase, haciendo cada vez más promoción con los artistas que me ha tocado representar en todas estas ediciones, y aumentando el nivel de repercusión de los mismos después de actuar en el festival. Grupos como Sigur Ros, Mogwai o Hot Chip, pueden hablar de un “antes y un después de Sónar”, no solo en España sino en su desarrollo internacional.

P: *¿Consideras que el festival han implementado su forma de organizar el evento adecuándose a la evolución de la sociedad?*

R: Por supuesto. Por dos razones principales. La primera, porque el público festivalero cada vez demanda este tipo de “extras” de los que hablaba anteriormente, ya que la gente más joven no sólo quiere ir a ver grupos, sino que quiere otro tipo de experiencias más visuales y de ocio en general. La segunda, porque se han amoldado a este tipo de público de nuevo cuño que quiere ver a Skrillex o a Lana del Rey junto a los artistas más clásicos del género. La juventud de hoy en día es muy abierta en cuestión de estilos, y Sónar, que a priori lo tenía más difícil al ser un festival de vanguardia, se ha hecho eco de ello y lo está compatibilizando sin perder un ápice de su personalidad original. Esto es algo mucho más difícil de lo que la gente se cree y ahí está uno de los grandes méritos de este festival.

P: *Desde su punto de vista, ¿consideras que ha existido algún cambio sustancial en la organización del festival desde el comienzo de su andadura?*

R: Mayor profesionalidad, mayor penetración en el mercado internacional y mejora de infraestructuras en general.

P: *La creatividad en el diseño de la imagen de las distintas ediciones ha sido relevante para la historia del festival, ¿cuál es tu opinión acerca de la importancia y la evolución de este aspecto del festival?*

R: Hoy en día, la imagen manda a la hora de publicitar y promocionar cualquier pieza artística. Da igual que sea un festival, un disco, un libro o incluso una película. A la gran mayoría de la gente, las cosas le entran por los ojos, y Sónar, junto con el FIB, fueron pioneros en este sentido. Además, la provocación en forma de Maradona, El Dioni, o el famoso *claim* “El Sónar está en Venta”, han hecho que esta imagen no sólo sea un referente estético sino también un arma de provocación muy inteligente y con una carga, si me apuras, filosófica.

P: *Desde el punto de vista de la producción, ¿qué te parece lo más relevante del festival?*

R: Que el “Sónar de Noche” es el Palacio de La Opera de la música electrónica y que mis mayores experiencias sónicas en directo siempre han ocurrido allí. El sonido de la Fira II te atrapa y te envuelve como no lo hace ningún otro recinto del mundo mundial.

P: *La producción ha ido creciendo paulatinamente, edición tras edición, ¿qué cambios son los que han aportado mayor éxito al festival?*

R: Sónar + D y el cambio de recinto en Sónar de Día. También me gustaría nombrar otros extras increíbles como los conciertos de apertura en el Auditori o experiencias más recientes como el programa de actividades en el Mercat de Las Flors, en los que se ha llegado a mezclar música electrónica y danza contemporánea.

P: *Los espacios en el Festival están divididos en Sónar de Día y*

Sónar de Noche háganos de ambos espacios y la evolución de éstos.

R: Sónar de Día representa el lado más vanguardista del festival y Sónar de Noche el más hedonista, pero lo mejor de su evolución es que ambos escenarios actúan de vasos comunicantes entre sí y puedes ver propuestas más “nocturnas” en el Sónar Village (Día) o actuaciones más arriesgadas en Sónar Lab (Noche). Si algo es Sónar, es CONCEPTO.

P: *¿Crees que los servicios como seguridad, limpieza, barras u otros son los adecuados para un festival de tal envergadura?*

R: Sin duda alguna. Sónar es un festival súper limpio, en el que apenas hay colas para pedir en las barras o para ir al servicio, y en el que la gente que maneja la producción está para ayudar y para que todo el mundo se sienta a gusto.

P: *¿Opinas que la evolución en la producción que ha experimentado el Festival también se ha visto reflejada en los propios artistas?*

R: Por supuesto. Yo creo que al principio, y por resumir de un modo fácil, los artistas iban al Sónar con un espíritu más de “pegarse una fiesta en España”, y ahora tienen claro que van a trabajar y a promocionarse de cara al mundo, no sólo a nuestro país.

P: *El peso de la dirección artística es latente, ¿qué te parece?*

R: Me parece genial, porque al final los mejores festivales son los que tienen una personalidad más marcada, como por ejemplo el Primavera Sound o La Mar de Músicas, por citar otros dos ejemplos que seguirían esta pauta. Prueba de ello es que ya se ha instaurado una expresión entre el público festivalero y amantes de la música en general que dice “esto es muy Sónar, ¿no?”.

P: *Háblanos de los artistas. ¿Cuáles te han dejado huella en el festival?*

R: Sonic Youth haciendo un homenaje a John Cage, Kraftwerk en 3D y 2manyDjs con su primer set audiovisual. Podría decir cincuenta más, pero estos son los primeros que me vienen a la cabeza. En Sónar siempre verás algo que te girará la cabeza.

P: *¿Qué papel crees que da el festival a los artistas locales o nacionales?*

R: Bastante importante. Incluso han llegado a dar un papel protagonista a artistas de perfil más pop como El Aviador Dro, Fangoria o Dorian. Algo muy valiente dentro de un festival que siempre ha tenido un carácter vanguardista e internacional.

P: *¿Cuál ha sido el show más innovador al que has asistido dentro del Festival?*

R: Richie Hatwin aka Plastikman, con su monolito de luz coordinado con el sonido en esta última edición. Sónar, cada año, más NUEVO y mejor.

P: *El Festival Sónar ha ido creciendo año tras año y consecuentemente su público, ¿crees que esto ha obligado a la organización a cambiar la filosofía con la que nació el festival?*

R: En efecto, y ya lo he dicho anteriormente. Skrillex, Die Antwoord, Lana del Rey, 2 Door Cinema Club...Artistas del momento cuyo público baja de los veinticinco años como media de edad. Sónar siempre será un festival joven, como la música electrónica en la que está basado.

P: *¿Qué opinas del modelo de gestión del festival?*

R: Excelente. Guardan un equilibrio perfecto a la hora de integrar a los sponsors dentro del mismo e incluso innovan a este respecto. Claro ejemplo de ello es la inclusión de Bershka este año. Con *showroom* de dicha marca de ropa incluido. Además, el hecho de hacer de Barcelona un festival en sí mismo cuando se celebra Sónar, hace que cuenten con un apoyo especial por parte del Ajuntament y la Generalitat, presentándoles como *partners*, y no como meros “paganinis”.

P: *El papel de los patrocinadores y colaboradores es muy importante*

en la organización del festival. Háblanos de ellos.

R: Sónar siempre ha hecho que los sponsors formen parte de su imagen, y no al revés. Véase, la bolsa de Adidas para los profesionales, el concierto de apertura presentado como Fiesta Estrella Damm...Esta es la manera inteligente y correcta para no depender de ellos y para que no “agredan” el concepto de festival. Hoy en día la mayoría de festivales de nuestro país se están vendiendo de mala manera a sus patrocinadores y esto está haciendo que se pierda gran parte de la esencia de los mismos, y en esto, Sónar, una vez más, sienta cátedra y da ejemplo. No puede valer todo, porque si no, los festivales acabarán pareciendo grandes centros comerciales.

P: *Háblanos de los diferentes proyectos que han surgido en Sónar:*

SONARKIDS, SÓNAR+D, entre otros ¿Los has visitado?

R: Los he visitado y he participado en este último este año. Con respecto a SonarKids, el festival fue pionero en este país en crear una zona para que los padres pudieran ir con sus hijos a disfrutar de la música. En lo que se refiere a Sónar + D, presenté una aplicación de internet de la que soy socio fundador, de nombre Playmoss (www.playmoss.com), y me sentí súper bien tratado y acogido a la hora de explicarla y promocionarla.

P: *Y van naciendo otros festivales, incluso con filosofías muy parecidas al Festival Sónar. Brevemente, ¿cuál es el panorama actual de los festivales de música en España?*

R: ¡Viento en popa y a toda vela! Cada vez hay más festivales y de distinto calado y los más longevos son más sólidos a nivel económico y de asistencia de público año tras año. Lo único que echo de menos en general es un poco más de riesgo y de capacidad de innovación, algo en lo que Sónar también marca la diferencia.

P: *¿Qué resaltarías en general de la organización del Festival Sónar?*

R: Que en más de veinte años de historia nunca se ha producido ningún altercado, ni una caída de cabeza de cartel, ni un fallo técnico alarmante, ni nada que perjudicara el desarrollo del festival. Sónar es un reloj de precisión suizo y una máquina de motor alemán. En definitiva, un valor seguro para el público asistente.

P: *Para terminar, alguna recomendación o mejora.*

R: Que el Domingo hagan un “*cap de festa*” en La Barceloneta tal y como hacía el FIB en su época dorada. Hay promotores externos que ya lo están haciendo, pero no tienen ni la magia ni la personalidad de Sónar, así que sería maravilloso que todo el mundo pudiera disfrutar del espíritu del festival el último día antes de volver a casa o al trabajo.

P: *Muchas gracias por su colaboración.*

R: A ti y, ¡y larga vida al Sónar!

Entrevista nº 9
25 de mayo de
2014



Tomás Fernando
Flores
Medios de Comunicación

Director de Radio 3 (medio oficial del festival), periodista y crítico musical

Buenas días Tomás, lo primero de todo agradecerte tu atención y tiempo. A continuación, me gustaría hacerte una serie de cuestiones acerca de la organización del Festival Sónar.

P: ***Próximamente se cumplirá la edición 22ª del Festival Sónar, una larga trayectoria fruto de mucho trabajo, ¿cómo ves el Festival Sónar?***

R: Me parece uno de los grandes acontecimientos culturales del mundo. Un evento con una personalidad muy definida y un gran y merecido prestigio.

P: ***Cuéntame cómo empezó vuestra colaboración con el festival.***

R: El programa Siglo21, en su formato de tarde, y el festival casi nacieron a la vez. A través del programa difundimos las actividades del festival.

P: ***¿Y cuál es la relación con la organización del festival?***

R: Conocí a Sergi Caballero y Enric Pau por su trabajo previo como grupo de música electrónica Jumo. Y a Ricard Robles como periodista. Luego no ha unido la

amistad, las inquietudes culturales comunes y, en mi caso, mi admiración por su trabajo al frente del festival.

P: *¿Qué papel tienes Radio 3 dentro del Festival Sónar?*

R: Colaboramos como medio de comunicación. Difundimos las actividades del festival antes y durante cada edición.

P: *¿Cómo ha evolucionado desde la primera edición del festival la colaboración de Radio 3 en el festival?*

R: Creciendo junto al propio festival. La primera vez que emitimos en directo desde el Sonar fue en una mesa en medio de un patio. Con toda nuestra pasión. Luego eventualmente he ejercido de dj en algunas ocasiones y también moderando alguna mesa redonda.

P: *Imagino que la evolución del festival habrán conllevado cambios muy importantes dentro de la organización, ¿cómo los has visto reflejados?*

R: El festival ha crecido, se ha profesionalizado, ha aumentado su producción y su capacidad de convocatoria hasta convertirse en el referente mundial que es hoy en día.

P: *¿Cómo has vivido esa evolución? Cítenos ejemplos.*

R: Las primeras ediciones eran emocionantes y deslumbrantes porque todo era nuevo para todos. Las últimas son apasionantes porque tienes la certeza de participar en algo excepcional.

P: *Desde tu punto de vista, ¿qué técnicas organizativas tradicionales se siguen implementado en el festival y cuáles han aparecido nuevas?*

R: La logística de escenarios, artistas y grupos, en el Sonar siempre ha estado muy cuidada. De las mejores del mundo. Se ha pasado de, por ejemplo, los programas en papel o discos en Cd a formatos digitales que forman parte de la identidad del festival.

P: *Un evento como un festival de estas dimensiones, supone un gran esfuerzo desde el punto de vista de la producción, ¿cómo se vive la producción de un evento de esta envergadura?*

R: Yo, desde fuera, con profunda admiración. En el Sonar cuidan el sonido, a los artistas y al público. Los horarios se cumplen con exactitud siempre.

P: *La producción ha ido creciendo paulatinamente, edición tras edición, ¿qué cambios en la producción consideras que son los que han aportado mayor éxito al festival?*

R: El Sonar tiene ahora unas dimensiones físicas espectaculares. Y es muy cómodo para el público y los artistas.

P: *Las nuevas tecnologías han sido importantes en el desarrollo visto en el festival; ¿opinas que la evolución en la producción que ha experimentado el festival también se ha visto reflejada en los propios artistas?*

R: Evidentemente sí. Con el tipo de contenidos del Sonar, más aún.

P: *¿Cuál ha sido el show más innovador que ha pasado por el Festival Sónar?*

R: Es cuestión de gustos. La primera vez que vimos a Daft Punk en el Sonar, en La Mar Bella nos pareció deslumbrante. O las actuaciones de Herbert. Las presentaciones de Jeff Mills... además de las puras innovaciones tecnológicas que hemos disfrutado todos estos años.

P: *Una de las cosas que ha caracterizado al festival en todas sus ediciones ha sido la creatividad en el diseño de la imagen ¿cuál es tu opinión acerca de la importancia y la evolución de este aspecto en el festival?*

R: Excepcional porque es personal, define el producto y construye una marca de una forma brillante.

P: *Son varias las localizaciones donde se ha llevado a cabo el festival.*

Háblanos de estos espacios dentro del Festival Sónar.

R: Sobre el Sonar de Día, es verdad que el CCCB tenía un encanto especial pero se había quedado pequeño y resultaba un poco incómodo. Ahora se ha ganado espacio que aprovechan artistas y público. De El Sonar de Noche, en La Mar Bella podíamos acabar escuchando a Jimmy Tenor en la playa. Es cierto. Pero en La Fira la majestuosidad se une a la relevancia del Sonar.

P: *¿Cómo han influido para Radio 3 estos cambios de localización?*

R: Nos hemos ido adaptando a cada espacio. Contamos con un set propio dentro del festival desde donde emitimos contando a los oyentes todo lo que ocurre en él.

P: *Desde la primera edición de Sónar, el festival ha estado dividido en dos espacios: Sónar Día y Sónar Noche. ¿Cómo consideras que han evolucionado dichos espacios?*

R: Ahora parece que el Sonar de Día es la identidad del festival. Yo opino que se complementan perfectamente. Y además esa doble oferta también añade personalidad a este festival respecto a los demás.

P: *El cartel de Sónar es siempre una de las cosas más comentadas entre el público, por lo que el peso de la dirección artística es latente, ¿cómo ves en la actualidad la programación de Sónar?*

R: Me parece brillante. Combinación inteligente de grandes nombres y figuras emergentes. Ese doble papel del festival.

P: *Radio 3 ha contado con su propio espacio dentro del festival donde existía una programación. ¿Cómo se llevaba a cabo esta elección?*

R: De acuerdo a la personalidad del festival. Aportando contenidos exclusivos.

P: *Siempre se ha dicho que para los artistas estrenar en Sónar supone saber si un álbum va a tener éxito o no, ¿qué piensas de esto?*

R: Es un lugar muy especial para hacer una presentación. Un público riguroso e interesado en las propuestas nuevas y una gran capacidad de atracción para los medios de todo el planeta.

P: *Háblanos de algunos artistas que hayan pasado por el festival, ¿cuáles consideras que han dejado huella en el festival?*

R: Richie Hawtin, Lauren Garnier, Jeff Mills, Herbert... Algunos forman parte de la identidad del festival.

P: *Sónar siempre ha apostado por novedades y grupos emergentes, ¿qué papel crees que da el festival a los artistas locales o nacionales?*

R: En el caso del Sonar un papel relevante dando la oportunidad de presentar su obra a muchos grupos de artistas todos los años.

P: *¿Qué resaltaría en general de la organización del Festival Sónar?*

R: Su excelencia, capacidad de innovar con personalidad y de generar una propuesta única en el panorama cultural internacional.

P: *Muchas gracias por la colaboración.*

R: A ti.

Entrevista nº 10
3 de junio de
2014



Fernando Fuentes
Medios de Comunicación

Director de DJ MAG, revista de música
electrónica

Lo primero de todo agradecerte tu atención y tiempo. A continuación, me gustaría hacerte una serie de cuestiones acerca de la organización del Festival Sónar.

P: *Próximamente el Festival Sónar va a cumplir su 22ª edición, ¿cómo ve este evento cultural?*

R: Es sin duda el mejor evento musical-cultural que existe en España por su calidad, apuesta por la vanguardia y libertad a la hora de programar.

P: *¿Cuál ha sido su papel como participante dentro de la organización?*

R: Solo soy un periodista que cada año va a cubrirlo, nada más.

P: *Desde el punto de vista organizativo, ¿cuál es tu opinión acerca de la evolución que ha vivido el Festival Sónar a lo largo de sus ediciones y qué ha supuesto para la organización de eventos de esta índole?*

R: Su evolución ha sido más que acertada e inteligente, han sabido adaptarse perfectamente a las nuevas corrientes musicales con, además, un puntillo de atrevimiento y descaro. Cada año Sónar es mejor...

P: *Es importante en papel que han tomado las nuevas tecnologías en la evolución de la sociedad, ¿cómo crees que han sido implementadas estas tecnologías dentro de la organización y producción del Festival Sónar?*

R: De forma notable, están "casi" a la última...

P: *Desde su punto de vista, ¿cuál consideras que ha sido el mayor cambio sustancial en la organización o producción del festival desde el comienzo de su andadura?*

R: Su paso de pequeño evento *underground* a súper evento cultural y sonoro con miles de seguidores por todo el planeta y todo ello sin perder sus señas de identidad seminales.

P: *La creatividad en el diseño de la imagen de las distintas ediciones ha sido relevante para la historia del festival, ¿cuál es tu opinión acerca de la importancia y la evolución de este aspecto del festival?*

R: Importante y sobresaliente, refleja perfectamente lo que es Sónar. Cada año sorprende, de eso se trata.

P: *Desde el punto de vista de su labor profesional dentro del Festival Sónar, ¿cómo se ha visto modificada por la aparición de las nuevas tecnologías?*

R: Para mejor, simplemente poder conectarte gratis a Internet desde el propio Sónar es lo mejor que le puede suceder a un periodista con urgencia por enviar sus textos a la redacción de turno...

P: *¿Cuál ha sido el show más innovador al que has asistido dentro del festival?*

R: El show más innovador es siempre el mismo: Sónar.

P: *El Festival Sónar ha ido creciendo año tras año y consecuentemente su público, ¿crees que esto ha obligado a la organización a cambiar la filosofía con la que nació el festival?*

R: *En absoluto, creo que mantienen una filosofía original en un 99%.*

P: *Como profesional dentro del ámbito de la tecnología, la organización de eventos o la cultura, ¿cómo ves la creación de espacios como Sónar+D?*

R: *Justa y necesaria, y sus resultados son óptimos.*

P: *¿Qué resaltaría en general de la organización del Festival Sónar?*

R: Su enorme profesionalidad, su seriedad a la hora de trabajar y su buen gusto musical y artístico. Todo ello lo aúpa a mejor evento de música avanzada del planeta.

P: *Para terminar, alguna recomendación o comentario.*

R: Si el Sónar no existiera habría que inventarlo...

P: **Muchas gracias por su colaboración.**

R: Gracias a ti Ana, por contar conmigo.

Entrevista nº 11
19 de junio de
2014



Víctor Flores
Patrocinador

Culture Marketing Manager Red Bull España.
Patrocinador del festival desde 2004

***Buenas días Víctor, lo primero de todo agradecerte tu atención y tiempo.
A continuación, me gustaría hacerte una serie de cuestiones acerca de la
organización del Festival Sónar.***

***P: Próximamente se cumplirá la edición 22ª del Festival Sónar, una
larga trayectoria fruto de mucho trabajo, ¿cómo ves el Festival Sónar?***

R: En mejor forma que nunca, han conseguido un concepto y formato único, replicado además en varios países por todo el mundo, y el respeto de toda la comunidad internacional (artistas, prensa, sellos, management, etc). Es cierto que los que lo conocimos en un formato más íntimo, dimensiones más reducidas, propuestas artísticas más puras y menos 'bastardas', quizás echemos de menos ese espíritu de la primera década de Sónar. De todos modos, máximo respeto a la profesionalidad, creatividad y saber hacer de todo el equipo del festival. Y a cómo han sabido evolucionar sin mirar atrás o dejar espacio a la nostalgia, por ejemplo con la creación de Sónar+D o una edición de 20 aniversario que miró hacia el futuro en lugar de recrearse en un pasado brillante.

P: Cuéntame cómo empezó vuestra colaboración con el festival.

R: En 2005 comenzamos una colaboración con Sónar programando un

pequeño espacio en la segunda planta del CCCB, en Sónar de Día, al lado de la extinta feria discográfica. Se trataba de presentar a una treintena de ex-participantes de la *Academy*, mostrando a valores emergentes de procedencias y estilos musicales muy dispares, en línea con el propio espíritu del proyecto. Fue un espacio que funcionó de forma inmediata desde el primer momento. El público lo visitaba frecuentemente porque, a pesar de desconocer muchos de los nombres que se presentaban, sabía que la propuesta musical era interesante y que era un espacio donde descubrir nuevos artistas. Iba muy en la línea con ese carácter de Sónar de rastrear nuevo talento. Por ese pequeño escenario pasaron artistas como Flying Lotus, Nina Kraviz o Hudson Mohawke cuando aún eran poco conocidos. Pocos años después, encabezaban los escenarios principales de Sónar y muchos otros festivales y eventos en todo el mundo.

En 2009, dado lo exitoso de la fórmula del *Red Bull Music Academy Lounge*, acordamos con el festival que era el momento de dar un paso e ir un poco más allá. Pasamos a programar el escenario Dôme, el segundo escenario de Sónar de Día. Pasamos a una carpa de mayor capacidad, mayor visibilidad y a un escenario más grande que nos permitió poder plantearnos formatos mayores (Caribou o Brandt Brauer Frick en formato banda por ejemplo). Pero el núcleo de la propuesta seguía siendo el mismo: una selección de ex-participantes de la *Academy*, de diversas ediciones, y de estilos muy variados, junto a artistas consagrados que en alguna edición de la *Academy* fueron tutores de estudio o dieron alguna charla: Metro Area, Buraka Som Sistema. DJ Harvey, Moodymann, Chris&Cosey....

P: *¿Y cuál es la relación con la organización del festival?*

R: Somos una de las marcas patrocinadoras del festival. Por un lado está el patrocinio tipo, inversión económica a cambio de presencia de marca en el festival y venta de producto en barras. Pero en nuestro caso, la relación *Sónar-Red Bull Music Academy* es mucho más extensa, y creemos que interesante desde el punto de vista de proveedores de contenido y valor añadido.

Es decir, que la mayor diferencia con otras marcas, es que aportamos contenido valioso para el festival, con artistas que encajan perfectamente en el ADN de Sónar. Y se ha establecido una relación de mutua confianza en un doble sentido: para nosotros Sónar es el mejor festival donde exponer el proyecto RBMA y ellos confían en nosotros para comisariar uno de sus escenarios más destacados.

Por otro lado, y también alrededor del contenido, grabamos y/o emitimos en *streaming* decenas de sets y conciertos para RBMA Radio, o creamos piezas audiovisuales, como el mini-documental 'Made in BCN', alrededor de la nueva escena electrónica de la ciudad y el Festival Sónar: <http://www.redbull.com/co/es/music/stories/1331663086669/sinjin-hawke-nos-cuenta-c%C3%B3mo-es-vivir-y-trabajar-en-bcn>.

P: ***¿Cómo ha evolucionado desde la primera edición del festival la colaboración de Red Bull en el festival?***

R: La primera colaboración fue, obviamente, más tímida, menos visible, con menos generación de contenidos e impacto en medios. Lo bueno es que fue creciendo mano a mano con el Festival hasta llegar a donde estamos ahora,

programando el segundo escenario más relevante en Sónar de Día, y con una cobertura mediática, creación y distribución de contenido que ha crecido exponencialmente. En ese sentido, Sónar y Red Bull son dos partners cuya alianza ha demostrado que funciona de forma excelente.

P: *Imagino que la evolución del festival habrán conllevado cambios muy importantes dentro de la organización: contratación de artistas, producción, técnica, comunicación, entre otros, ¿cómo los has visto reflejados?*

R: Quizás no hay algo muy determinante que marque un antes y un después, más allá de la propia evolución de la tecnología que utilizamos a diario (de los móviles convencionales al Smartphone, etc). Obviamente, ahora hay algo que no existía en 2005, cuando comenzamos la colaboración (o era algo muy residual), las redes sociales. En 2005 estábamos en la era MySpace, que hoy parece algo de hace un siglo, pero no estaban Facebook y Twitter. Hoy, la estrategia digital en redes es vital para la difusión de nuestros contenidos y actividades alrededor del festival. De hecho, planteamos una estrategia conjunta de lanzamientos (anuncio de primeros artistas, etc), y es fundamental ir de la mano con los promotores del evento para estar perfectamente alineados. En este sentido, hay datos interesantes, como que el escenario con más impresiones de *hashtag* en 2014 fue #sonardome. O que un porcentaje muy alto de menciones en Twitter y Facebook relacionadas con Sónar aluden directamente a RBMA o a los artistas de nuestro escenario.

En cuanto a organización, producción, quizás no hay demasiados cambios en la manera de trabajar, en ese sentido prevalece un modelo más clásico a la hora de

contratar proveedores, necesidades técnicas, etc. Sí hay novedades en la contratación de artistas. Desde hace 3 años, en Red Bull tenemos una red de bookers internos en todo el mundo que nos facilita mucho la contratación de artistas, aprovechando el network de la compañía a nivel mundial. Y, quizás más importante, todo se hace desde una plataforma online creada específicamente para estas contrataciones, de modo que es muy fácil registrar cada booking, trackearlos posteriormente o ver estadísticas y resultados de artistas y de cada contratación.

P: *¿Consideras que el festival ha adecuado su forma de organizar el evento adecuándose a la evolución de la sociedad?*

R: Totalmente. Al principio, Sónar era un festival mucho más orientado a un público entendido, interesado por la electrónica, lo experimental, por artistas inéditos que no habían pisado España para tocar, o al menos, sino entendido, sí con apetito por conocer nuevas tendencias, nuevos sonidos. Con los años, la escena electrónica ha crecido, se ha popularizado, mucha más gente ha accedido a ella, está al alcance de todos. Los festivales también han proliferado en el resto del país, los clubs y los artistas invitados de fuera también. Y con esa popularización llega lo bueno, y también lo menos bueno. Ahora, Sónar es un festival donde la parte 'festiva', antes claramente destinada a la noche, se mezcla con la parte más 'seria'. Los festivales son ya más una experiencia social (pasarla bien, conocer gente, ligar, beber, drogarse...) que un lugar al que ir a buscar exclusivamente 'alimento' musical.

P: *Desde tu punto de vista, ¿qué técnicas organizativas tradicionales se siguen implementado en el festival y cuáles han aparecido nuevas?*

R: La mayor parte de procesos no ha cambiado. Al final, las infraestructuras, sistemas de *booking*, gestión de escenarios, relación con artistas y prensa vienen siendo los mismos que hace años. Pero han crecido en complejidad (más escenarios, mucho más público, más equipo, más periodistas de todo el mundo, etc). Quizás lo más nuevo sea el protagonismo de los entornos digitales y redes sociales. Ahora es fundamental tener un equipo dedicado exclusivamente a gestionar estos canales, cuando hace tan solo 6 o 7 años era algo incipiente y residual. Ahora, por ejemplo, el anuncio del cartel en redes sustituye a las habituales ruedas de prensa tradicionales.

P: *Un evento como un festival de estas dimensiones, supone un gran esfuerzo desde el punto de vista de la producción, ¿cómo se vive la producción de un evento de esta envergadura?*

R: En nuestro caso, comenzamos a reunirnos con Sónar a finales de año, vemos las posibles novedades de cara a la siguiente edición, cambios en escenarios, etc. Después comenzamos a perfilar con el equipo de RBMA una primera lista de artistas. Y desde el mes de febrero ya nos dedicamos intensamente a temas de producción de escenarios, decoración, cerrar booking de artistas, etc.

P: *¿Cuál ha sido el show más innovador que ha pasado por el Festival Sónar?*

R: Dificil pregunta, que yo recuerde, un ‘concierto’ de impresoras de agujas o un colectivo que se llamaba Project Dark, que ‘pinchaban’ discos de lija y pizzas en platos de vinilo, amplificando y distorsionando el sonido hasta límites insospechados. Pero ha habido cientos de shows únicos: Ryoji Ikeda, el mismo ‘Espacio’ este año, etc.

P: *Una de las cosas que ha caracterizado al festival en todas sus ediciones ha sido la creatividad en el diseño de la imagen ¿cuál es tu opinión acerca de la importancia y la evolución de este aspecto en el festival?*

R: En ese sentido, siempre han ido muy por delante del resto de festivales en España. Cuando en los 90, todos los eventos de electrónica tenían una imagen muy tecno, muy sintética y lisérgica, fractales y elementos similares, ellos apostaron por huir de esa estética y crear propuestas visuales totalmente deslocalizadas (los padres de los directores, las brasileñas, Maradona, la incontinencia urinaria...). Las propuestas de Sergi Caballero han tenido siempre un carácter realmente valiente y transgresor. Hay que ser muy valiente para proponer algunas de las temáticas y estéticas que ha utilizado en casi todas las ediciones.

P: *Son varias las localizaciones donde se ha llevado a cabo el festival. Háblanos de estos espacios dentro del Festival Sónar.*

R: Inevitablemente, el CCCB y MACBA han sido el verdadero centro neurálgico. En lugar de llevarse el festival fuera, a otros recintos como ferias de muestras, pabellones, etc, optaron por acercarlo al corazón mismo de BCN, a un

centro cultural y a un museo. Eso es ya toda una declaración de principios. Todos recordaremos esos espacios con especial cariño, pero está claro que el festival ya no podía seguir allí. Lo mismo con el paso de la noche de la Mar Bella a la Fira 2. Al principio podía parecer impersonal, lejano, monstruosamente grande, pero ahora se ve claramente que es lo que el festival necesita con los números de asistentes en los que se mueve ahora.

En cuanto al cambio de Sónar Día, el nuevo recinto es más cómodo y manejable, pero sin duda mucho menos especial y personal, le falta la atmósfera y el carácter íntimo que había en el CCCB.

P: *¿Cómo han influido para Red Bull estos cambios de localización?*

R: En 2013, con el cambio de localización, intentamos trasladar la propuesta que hacíamos en la carpa del Macba a un nuevo espacio enorme, no especialmente bonito, y complejo para operar, y no nos quedamos contentos con el resultado. Habíamos perdido ese carácter de escenario casi al aire libre para meternos en un gran parking oscuro. Para este año, pedimos un cambio de localización, y pese a que seguimos dentro de una de las naves, estamos mucho más conectados con el Sónar Village, y en un espacio algo más agradecido. Este año, hicimos una propuesta estética junto al estudio de arquitectura Langarita-Navarro, responsable de la creación de la Nave de Música de Matadero Madrid, y estamos muy contentos con el resultado.

P: *Organizar un evento como Sónar, supone la sincronización de muchos equipos de trabajo ¿Cómo es trabajar con el equipo de Sónar?*

R: Después de tantos años, todos nos conocemos muy bien, hay una relación muy cordial y casi diría que amistosa, mucho más allá de la típica relación festival-patrocinador. Es cierto que hay que coordinar mil cosas entre muchas personas y equipos diferentes, pero ellos son muy profesionales, y organizados, tienen muy claros los procesos. Bueno... Y nosotros también ;-)

P: *El cartel de Sónar es siempre una de las cosas más comentadas entre el público, por lo que el peso de la dirección artística es latente, ¿cómo ves en la actualidad la programación de Sónar?*

R: Como siempre, variada, rica, completa, con cosas interesantes que ver y alguna novedad o artista inédito. También a veces veo repetición en nombres que van casi año tras año, y ciertas concesiones a un tipo de electrónica más asequible al público actual. En general veo menos riesgo.

P: *Red Bull ha contado con su propio espacio dentro del festival donde existía una programación. ¿Cómo se llevaba a cabo esta elección?*

R: Antes y ahora, la propuesta es la misma: ex participantes de la Academy de diversas ediciones junto a algunos de los artistas que han pasado por el sofá de la Academy a ofrecer una charla, miembros del equipo de estudio, etc. Es siempre una selección cuidada, muy pensada y equilibrada.

P: *Siempre se ha dicho que para los artistas estrenar en Sónar supone saber si un álbum va a tener éxito o no, ¿qué piensas de esto?*

R: Bueno, no lo tengo tan claro, depende de tantos factores: el escenario donde toques, la hora, la composición del público... No me parece un dato muy fiable. Lo que sí está claro es que la exposición a público, medios, managers, agentes, etc., que te da Sónar es muy difícil que la tengas en otro festival.

P: *Háblanos de algunos artistas que hayan pasado por el festival, ¿cuáles consideras que han dejado huella en el festival?*

R: Es imposible, hay tantos... Yo puedo hablar de mi experiencia personal: Kraftwerk, Chic, Suicide, DJ Harvey, Garnier, Ryoji Ikeda, Rashaad&Spin, etc, etc, etc.... Hay muchos para poder recordar todos ahora ;-).

P: *Sónar siempre ha apostado por novedades y grupos emergentes, ¿qué papel crees que da el festival a los artistas locales o nacionales?*

R: Por un lado es una plataforma ideal para nuevos talentos locales, que en muchos casos se exponen por primera vez a una audiencia internacional y bastante madura. Muchos han tenido su primera gran oportunidad en Sónar. Aunque quizás las condiciones (horarios, cachés, etc), son normalmente más desfavorables que para los artistas internacionales.

P: *Y van naciendo otros festivales, incluso con filosofías muy parecidas a la vuestra. ¿Cómo está el panorama actual en nuestro país?*

R: Para darte una cifra, Red Bull ha estado presente en 62 festivales de música este año, solo en España, en los principales, de proyección internacional, y en otros más nicho. Cada uno de ellos es un mundo diferente, pero por desgracia, hay carteles que se repiten como clones festival tras festival, sobre todo los que siguen la demanda del público general.

P: *Háblanos de los diferentes proyectos que han surgido en Sónar: SONARKIDS, SÓNAR+D, entre otros ¿Los has visitado?*

R: Sonar Kids no lo conozco. Sónar+D muy por encima durante el día anterior al comienzo del festival, pero no tengo tiempo durante el festival para dedicarle la suficiente atención. De todos modos, parece que es la evolución natural del festival, y uno de los apartados con mayor proyección y espacio de crecimiento.

P: *¿Qué resaltaría en general de la organización del Festival Sónar?*

R: La profesionalidad de su equipo.

P: *Para terminar, alguna recomendación o mejora.*

R: Poder ver, como hacía antes, algo más que los artistas de nuestro escenario.

P: *Muchas gracias por la colaboración.*

Entrevista nº12
23 de julio de
2014



Rafael Campos Royo
Proveedor

Director Twin Cam Audio Performance S.L.,
empresa de suministro equipos de
sonorización profesional que ha participado
desde su primera edición en el festival

Lo primero de todo agradecerte tu atención y tiempo. A continuación, me gustaría hacerte una serie de cuestiones acerca de la organización del Festival Sónar.

P: *Próximamente el Festival Sónar va a cumplir su 22ª edición, ¿cómo ve este evento cultural?*

R: Sónar es un festival asentado, longevo y con un éxito incontestable. Una referencia mundial.

P: *¿Cuál ha sido su papel como participante dentro de la organización?*

R: Twin Cam Audio, la empresa que dirijo, es proveedor de los equipos de sonorización de los escenarios CLUB y PUB del Sónar Nit.

P: *Desde el punto de vista organizativo, ¿cuál es tu opinión acerca de la evolución que ha vivido el Festival Sónar a lo largo de sus ediciones y qué ha supuesto para la organización de eventos de esta índole?*

R: Twin Cam Audio ha evolucionado con el festival desde la primera edición. En gran medida, la alta exigencia a nivel de presión sonora y de fiabilidad, nos ha conducido a contar con los equipos más avanzados disponibles en el mercado mundial. En la misma medida, el festival evoluciona en el mismo sentido, ofreciendo al público lo más selecto de la escena musical, programando para llenar las actuaciones.

P: *Es importante en papel que han tomado las nuevas tecnologías en la evolución de la sociedad, ¿cómo crees que han sido implementadas estas tecnologías dentro de la organización y producción del Festival Sónar?*

R: Indudablemente, las nuevas tecnologías de la información tienen una importancia capital, tanto a nivel de producción y comunicación del conjunto de organizaciones implicadas en el evento como a nivel de difusión de cara al público. El festival ha crecido de la mano de las nuevas tecnologías y es una de las producciones técnicas más organizadas desde la primera edición. Desde el principio, la gran cantidad de información generada por el festival, es ordenada, puntual y veraz, lo que significa una gran ayuda a la hora de realizar nuestro trabajo y nos permite centrarnos en lo importante: el sonido, sin perder tiempo en tratar de clarificar aspectos de la producción a pie de escenario.

P: *Desde su punto de vista, ¿cuál consideras que ha sido el mayor cambio sustancial en la organización o producción del festival desde el comienzo de su andadura?*

R: Para nosotros, el cambio de “sede” del Sonar Nit desde el pabellón de la Marbella a las instalaciones de la Fira de L’H.

P: *La creatividad en el diseño de la imagen de las distintas ediciones ha sido relevante para la historia el festival, ¿cuál es tu opinión acerca de la importancia y la evolución de este aspecto del festival?*

R: La imagen del festival siempre es sorprendente año tras año, de elevado tono surrealista y conectado con un público que agradece una imagen distinta alejada del marketing convencional. Yo creo que todos esperamos cual será la sorpresa del año.

P: *Desde el punto de vista de su labor profesional dentro del Festival Sónar, ¿cómo se ha visto modificada por la aparición de las nuevas tecnologías?*

R: La irrupción del mundo digital en el sonido, mesas digitales, amplificadores inteligentes, protocolos de transporte de señal de audio. Es un cambio que ha comenzado desde hace una década y que paulatinamente se va extendiendo a todos los aspectos técnicos de nuestro trabajo. Hoy día nuestros técnicos tienen un *background* en informática tan importante como en sonido.

P: *¿Cuál ha sido el show más innovador al que has asistido dentro del festival?*

R: Esta pregunta tiene miga, para mí lo más innovador es el tono ecléctico del festival, juntar a artistas como Richie Hawtin y Grace Jones es una apuesta muy valiente, que rompe moldes y es una constante año tras año.

P: *El Festival Sónar ha ido creciendo año tras año y consecuentemente su público, ¿crees que esto ha obligado a la organización a cambiar la filosofía con la que nació el festival?*

R: Una cosa y la otra han ido de la mano. Creo que en esto los responsables de la organización han estado muy atentos a los cambios que se han ido produciendo y han sabido ser “público exigente” ellos mismos y por lo tanto han evolucionado con el público. No creo que la organización haya claudicado en principios, creo que han sido creadores de una tendencia que ha evolucionado con el público año tras año.

P: *Como profesional dentro del ámbito de la tecnología, la organización de eventos o la cultura, ¿cómo ves la creación de espacios como Sónar+D?*

R: Desgraciadamente, los aspectos de nuestro trabajo en el Sonar Nit me impiden asistir a otro tipo de eventos.

P: *¿Qué resaltaría en general de la organización del Festival Sónar?*

R: La valentía y el fino criterio de la organización son el secreto de un festival que no parece tener fecha de caducidad.

P: *Para terminar, alguna recomendación o comentario.*

R: Creo firmemente que el festival tiene cuerda para rato, si las cabezas pensantes del festival siguen manteniendo su filosofía y siguen pulsando los gustos del público tan acertadamente.

P: *Muchas gracias por su colaboración.*

Entrevista nº 13
23 de junio de
2014



Ignasi Esparó
Proveedor

Técnico comercial de empresa proveedora de
Comunicación Visual del festival

Lo primero de todo agradecerte tu atención y tiempo. A continuación, me gustaría hacerte una serie de cuestiones acerca de la organización del Festival Sónar.

P: *Próximamente el Festival Sónar va a cumplir su 22ª edición, ¿cómo ve este evento cultural?*

R: Evolucionando constantemente al compás de las nuevas tecnologías. Festival urbano que abarca multitud de sensibilidades dentro de la música, sonido e imagen.

P: *¿Cuál ha sido su papel como participante dentro de la organización?*

R: Asesorar, coordinar y optimizar recursos para la ejecución de toda la comunicación del Evento.

P: *Desde el punto de vista organizativo, ¿cuál es tu opinión acerca de la evolución que ha vivido el Festival Sónar a lo largo de sus ediciones y qué ha supuesto para la organización de eventos de esta índole?*

R: En lo que afecta a nosotros como proveedores, ha afectado en una implicación cada año más acentuada para ofrecer nuestros servicios de producción en el momento preciso y con capacidad de reacción inmediata ante imprevistos. Ello provoca una logística de recursos en todos los sentidos muy amplia. Máquinas, materiales, personal, etc.

P: *Es importante en papel que han tomado las nuevas tecnologías en la evolución de la sociedad, ¿cómo crees que han sido implementadas estas tecnologías dentro de la organización y producción del Festival Sónar?*

R: Han sabido aprovechar y optimizar las ventajas de la tecnología. Lo que antes no se podía comunicar o se hacía de forma más arcaica, ahora se ha realizado con sus múltiples variantes. Redes sociales, YouTube, etc.

P: *Desde su punto de vista, ¿cuál consideras que ha sido el mayor cambio sustancial en la organización o producción del festival desde el comienzo de su andadura?*

R: La cantidad de recursos que moviliza. Gente, etc.

P: *La creatividad en el diseño de la imagen de las distintas ediciones ha sido relevante para la historia del festival, ¿cuál es tu opinión acerca de la importancia y la evolución de este aspecto del festival?*

R: Una imagen que transgrede, que rompe estereotipos. Siempre vanguardista.

P: *Desde el punto de vista de su labor profesional dentro del Festival Sónar, ¿cómo se ha visto modificada por la aparición de las nuevas tecnologías?*

R: En nuestro caso ha facilitado nuestra capacidad de reacción ante las exigencias de un evento de esta magnitud, concentrada en tan pocos días.

P: *¿Cuál ha sido el show más innovador al que has asistido dentro del festival?*

R: Sonar +D.

P: *El Festival Sónar ha ido creciendo año tras año y consecuentemente su público, ¿crees que esto ha obligado a la organización a cambiar la filosofía con la que nació el festival?*

R: Sinceramente creo que no. Siguen siendo fieles a su razón de ser, aunque ello ha conllevado adaptarse a un público más variado y, a la vez, cada vez más exigente.

P: *Como profesional dentro del ámbito de la tecnología, la organización de eventos o la cultura, ¿cómo ves la creación de espacios como Sónar+D?*

R: Los hace más accesibles. La posibilidad de interactuar ensancha la creatividad.

Entrevista nº 14
8 de junio de
2014



Ángel Molina
Artista

Artista nacional con papel esencial dentro de la música electrónica y que ha participado en numerosas ocasiones en el festival Sónar

Lo primero de todo agradecerte tu atención y tiempo. A continuación, me gustaría hacerte una serie de cuestiones acerca de la organización del Festival Sónar.

P: *Próximamente el Festival Sónar va a cumplir su 22ª edición, ¿cómo ve este evento cultural?*

R: No puedo contestar en cuanto a organización del festival. En cuanto a público, resultará una cita esencial como viene siendo desde hace años.

P: *¿Cuál ha sido su papel como participante dentro de la organización?*

R: Generalmente participo a nivel artista. Como participante dentro de la organización, me limito a asesoramiento musical.

P: *La creatividad en el diseño de la imagen de las distintas ediciones ha sido relevante para la historia del festival, ¿cuál es tu opinión acerca de la importancia y la evolución de este aspecto del festival?*

R: Creo que la gran baza de la imagen del Sónar es el impacto que provoca, año tras año. Yo no veo tanto que sea una cuestión de originalidad en la imagen, a menudo representa escenas cotidianas, sino del shock conseguido en el espectador. Sergio Caballero respondería mucho mejor esta pregunta.

P: *Desde el punto de vista de su labor profesional dentro del Festival Sónar, ¿cómo se ha visto modificada por la aparición de las nuevas tecnologías?*

R: Mi labor profesional dentro del festival se limita básicamente a mi participación como artista, y en calidad de Dj.

En mi caso las nuevas tecnologías han implicado 2 cambios básicos:

- - el primero es el tipo de soporte utilizado para reproducir la música. No uso habitualmente vinilo, sino cd. Y esto es consecuencia de:
- - (el segundo cambio es) el método utilizado para la promoción musical. Hemos pasado de enviar material físico (discos, cd's) a enviar archivos vía link (descarga). Probablemente el 99% del material de promoción que recibo es vía digital, lo cual me ha obligado a cambiar el soporte de reproducción para no tener que prescindir de él.

También citar que muchos *mixers* (mesas de mezclas) se han adaptado al sonido digital. Allen & Heath se ha convertido en la marca líder.

P: *¿Cuál ha sido el show más innovador al que has asistido dentro del festival?*

R: Ummmmm, me costaría decidir...

No sé si el más innovador, pero probablemente el que más impacto me haya provocado fue la actuación de The Knife en 2006. No suelo dejarme impresionar por aparentes grandes shows audiovisuales, o en 3D. El show de The Knife fue oscuro, esquivo y nada convencional. No demasiada gente acabó entendiéndolo, como de nuevo ha pasado en su última gira.

P: *El Festival Sónar ha ido creciendo año tras año y consecuentemente su público, ¿crees que esto ha obligado a la organización a cambiar la filosofía con la que nació el festival?*

R: Como público sí tengo la sensación, especialmente en la parte nocturna, que se han comercializado en exceso las propuestas musicales, sobre todo las más multitudinarias. Ello no me resulta nada atractivo.

En cuanto al crecimiento de público, es cierto, está más concurrida (sobre todo la parte diurna), pero no creo que ello haya provocado cambio sustancial alguno en la dinámica del festival. Personalmente veo al festival similar al de hace años, simplemente con más asistencia. Y desgraciadamente tampoco veo más interés en el público por lo que están escuchando. Como tampoco veo que el festival haya ayudado

en los últimos años a favorecer, gestar o alimentar la escena electrónica de la ciudad. Lo veo como una especie de 'oasis' electrónico anual.

P: *Como profesional dentro del ámbito de la tecnología, la organización de eventos o la cultura, ¿cómo ves la creación de espacios como Sónar+D?*

R: Me parece apropiado para aquellos a los que les interese el ámbito de la creación e innovación musical. Yo no me dedico a la parte creativa.

P: *¿Qué resaltaría en general de la organización del Festival Sónar?*

R: Compleja pregunta... Resalto, por encima de todo, la estupenda coordinación, meticulosa y precisa como pocas. Después de muchos años de participación puedo asegurar que en Sónar no queda ningún fleco suelto, todo lo contrario, por momentos la organización puede llegar a resultar excesivamente rígida. Aunque para mí ello es preferible a la descoordinación tan habitual en muchas otras grandes producciones.

P: *Para terminar, alguna recomendación o comentario.*

R: Agradecer el interés, y siento no poder contestar más profundamente en cuanto a nivel organizativo.

P: *Muchas gracias por su colaboración.*

Entrevista nº 15
7 de junio de
2014



Laurent Garnier
Artista

Productor de música techno y disc jockey francés que ha colaborado en varias ediciones del festival Sónar

P: *How do you see the Sonar Festival and its evolution along the various editions? What have been the most significant changes?*

R: *I am very lucky as I was already performing at the 1st SONAR. To be (very) honest, besides the fact that SONAR grew to be a huge festival (compared to the 1st one with only 1000 to 1500 people), for me "the soul", "the spirit" and the "original idea" of what SONAR was trying to do, is still exactly the same. Besides the main attraction of defending great underground electronic music from around the world, Sonar has always been about looking into the future and discussing it together. SONAR has always been focusing on new technologies, visual arts and computer generated ideas..... The music, the panels, the meetings, the arts and the visuals were already very important from the very first SONAR. So apart from becoming much bigger and attracting people from all over the world now, the essence of SONAR is still intact.*

So I guess the most significant changes must be the economy or budget of the festival because of the size it has now as well as its impact on the music industry.

P: *You, as an artist who has participated several times in the past - what evolution do you see technically? In terms of organization as well as in regards to your own show?*

R: *The idea behind Sonar as an artist is to try to experiment new things. I don't think it's very healthy to repeat yourself over the years. Sonar has this capacity to help you as an artist to experiment and offer new ideas, new concepts to the crowd. As an artist, there are very little (maybe 2 or 3 that I work with) festivals around the world where you have the freedom to experiment so much with your work. As Sonar is focused on much more aspects than just the music, the crowd is always ready for artists that try to take risks and get out of their normal boundaries. I guess as Sonar has been so keen on new technologies, it has become - for us/the artists - a land of experimentations....*

P: ***From your point of view, what is it that makes the Sonar festival one of the leading festivals in the world? What is the difference in comparison to other festivals?***

R: *This is exactly what I was saying above. Sonar allows artists to create and take risks, where other festivals would be too scared to do that. For us, Sonar is like a laboratory, a festival where we can talk to the organizer and together think of new creations we could do...how can we move forward together! It's a festival where the door is always open to new ideas. This is what makes it so different.*

Entrevista nº 16
26 de mayo de
2014



Alejandro Montoya
Representante de
artistas

Director de MG Group, que realiza el management de UNER, Technasia, Cristian Varela, Dosem y el booking de más de 60 artistas a través de su agencia Magnum Bookings.

Lo primero de todo agradecerle tu atención y tiempo. A continuación, me gustaría hacerle una serie de cuestiones acerca de la organización del Festival Sónar.

P: ***Próximamente el Festival Sónar va a cumplir su 22ª edición, ¿cómo ve este evento cultural?***

R: Sonar es una cita marcada en rojo en mi calendario. He tenido el placer de haber visitado muchos festivales en Europa, Estados Unidos... pero Sonar es básicamente el único festival en el que hay algo más que música. Es un evento perfecto para aprender, poder ver bandas o artistas que jamás habías escuchado (van dos pasos por delante de todo el mundo al hacer la programación) y una plataforma de *networking* única.

P: ***¿Cuál ha sido su papel como participante dentro de la organización?***

R: Mi participación en Sonar ha sido fuera de la organización siempre. He tenido el placer de tener varios artistas contratados por el festival (UNER, Luciano) y desde hace 7 años acudo como profesional a una de las citas obligadas para cualquiera que se dedique a la música.

P: *Desde el punto de vista organizativo, ¿cuál es tu opinión acerca de la evolución que ha vivido el Festival Sónar a lo largo de sus ediciones y qué ha supuesto para la organización de eventos de esta índole?*

R: Creo que la evolución ha sido bastante natural. Para los profesionales de la música, Sonar es sin duda nuestro referente. El nuevo espacio donde se celebra Sonar día ha permitido mayor capacidad y que prácticamente tenga una importancia igual a Sonar noche. Esto dice mucho, cada vez hay mayor interés de los eventos de día (podemos ver esta corriente en Ibiza, WMC y las grandes citas de la música electrónica) y de asistir a paneles, charlas, hacer contactos...

P: *Es importante el papel que han tomado las nuevas tecnologías en la evolución de la sociedad, ¿cómo crees que han sido implementadas estas tecnologías dentro de la organización y producción del Festival Sónar?*

R: El papel de las nuevas tecnologías es clave en nuestra sociedad, tanto que si no sabes usarlas de manera correcta, pierdes gran efectividad en tu trabajo. A nivel de producción este es uno de los eventos de referencia sin lugar a dudas y dentro de su filosofía, están espacios como Sonar + D donde podemos disfrutar de un auténtico Congreso alrededor de la creatividad y las tecnologías.

P: *Desde su punto de vista, ¿cuál consideras que ha sido el mayor cambio sustancial en la organización o producción del festival desde el comienzo de su andadura?*

R: Sonar ha tenido un crecimiento y evolución muy natural. Como festival ha sido pionero en nuestro país y es el único básicamente en el que el *networking* es clave. Por tanto, todos los profesionales acuden cada año para hacer contactos, aprender... El contenido del festival es la clave. Los cambios de espacios y el pasar de *dj's* a tener bandas en directo, Sónar+D y otra serie de propuestas, han hecho que el festival sea pionero a nivel mundial junto a otros grandes eventos como el ADE en Amsterdam, la WMC en Miami...ya no sólo es un festival sino que se ha convertido en una cita clave tanto para fans de la música como para profesionales. Hoy en día Sonar es el único festival español que hace eventos en otros países (Tokio, Sudáfrica...) y esto dice mucho del concepto que hay detrás del festival y el valor que tiene fuera de nuestro país.

P: *La creatividad en el diseño de la imagen de las distintas ediciones ha sido relevante para la historia del festival, ¿cuál es tu opinión acerca de la importancia y la evolución de este aspecto del festival?*

R: Para mí Sonar tiene la imagen más creativa y original de cualquier otro festival a nivel mundial. Si te das cuenta, el resto de festivales vende un *line up* y un espacio en su imagen. En Sonar he visto desde la imagen de Maradona, *cheerleaders* barbudas, personas sin ojos, animales disecados...creo que es el único festival en el que todos esperamos ver qué nueva imagen presentarán.

P: *Desde el punto de vista de su labor profesional dentro del Festival*

Sónar, ¿cómo se ha visto modificada por la aparición de las nuevas tecnologías?

R: Gracias a las nuevas tecnologías nuestra labor profesional dentro de un festival es mucho más sencilla. Antiguamente tenías que imprimir tu horario, los *shows* que querías ver. Hoy por hoy, puedes encontrar a tus amigos mandando tu ubicación, puedes ver en tiempo real qué está pasando en el festival (siguiendo redes como *Twitter*), puedes subir videos a diferentes canales (por lo que la gente puede ver casi en tiempo real qué sucede)...

P: *¿Cuál ha sido el show más innovador al que has asistido dentro del festival?*

R: Sin duda la puesta en escena de Amon Tobin. Ha sido uno de los pocos *shows* que me han sorprendido. La producción era de otro planeta.

P: *El Festival Sónar ha ido creciendo año tras año y consecutivamente su público, ¿crees que esto ha obligado a la organización a cambiar la filosofía con la que nació el festival?*

R: Siempre es complicado pasar de 5.000 a 50.000 personas y tratar de dar el mismo contenido, continuar con un espacio de *stands* “familiar”, una zona de venta de discos... Pero a pesar del gran crecimiento, Sonar ha seguido siendo ese

festival “cool”, sin tener que pasar a programar artistas comerciales y dotando de mayor contenido a la marca para hacerlo más interesante. Creo que la filosofía sigue siendo exactamente la misma.

P: *Como profesional dentro del ámbito de la tecnología, la organización de eventos o la cultura, ¿cómo ves la creación de espacios como Sónar+D?*

R: Esta iniciativa dentro del festival es clave para cualquier empresario a día de hoy. Este pasado año han sido casi 3.000 personas las que se inscribieron, lo que dice mucho de la importancia de esta propuesta. La tecnología, creativa... son clave en nuestro sector.

P: *¿Qué resaltaría en general de la organización del Festival Sónar?*

R: La organización es una de las mejores que he visto en festivales. Recibes información al detalle y tienen un equipo muy profesional en cada uno de los diferentes puestos (desde técnicos de sonido, luces, logística...). Da gusto trabajar así.

P: *Muchas gracias por su colaboración.*

ANEXO 2:

DOCUMENTACIÓN



Informe Promocional ADVANCED MUSIC SL

Domicilio Social: CALLE ZAMORA, 45 - 47 6º 1ª A

Teléfono: 933208163

Fecha del Informe: 23-06-2015



Informe Promocional de ADVANCED MUSIC SL

Informe Promocional

Esta empresa ha sido consultada por última vez el **22 de Junio de 2015**
45 veces en el último trimestre y 716 veces en total

Resumen ejecutivo

Datos Generales

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Razón Social Actual	ADVANCED MUSIC SL
CIF/NIF	B60432291
Número D-U-N-S	510858681
Situación de la Empresa	● Activa
Domicilio Social	CALLE ZAMORA, 45 - 47 6º 1ª A - 08005 BARCELONA (Barcelona) Ver Mapa
Domicilio Anterior	CALLE FLORS, 22 - 08001 BARCELONA (Barcelona)
Teléfono	933208163
Fax	933208675
URL	www.sonar.es
E-mail corporativo	sonar@sonar.es

ESTRUCTURA CORPORATIVA

Administrador	PALAU PUJOLS, ENRIC
Participaciones	SI

ESTRUCTURA LEGAL

Forma Jurídica	Sociedad limitada
Capital Social	48.080 €
Cotiza en Bolsa	NO
<u>Último Acto BORME</u>	25/05/2015 Nominamientos
<u>Último artículo de prensa</u>	26/05/2008 LA VANGUARDIA DATOS FINANCIEROS

RIESGO COMERCIAL

Rating	Consultar
Opinión de crédito	Consultar
Incidencias Registradas	Consultar

INFORMACION FINANCIERA

Ventas Último Año	Consultar
Resultado Último Año	Consultar
Total Activo	Consultar

INFORMACION COMERCIAL

Fecha Constitución	10/12/1993
Actividad Informa	1965000 - Espectáculos (exc.cine y deportes)
CNAE 2009	9001 - Artes escénicas
SIC	7999 - Servicios de diversión y recreativos SC

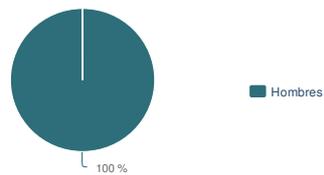
Estructura corporativa

Vinculaciones administrativas

Resumen

- Órgano de administración: [3 miembros \(22/04/1999\)](#) >
- Otros cargos: [1 miembros \(22/12/2003\)](#) >
- Auditores de cuentas: [1 miembros \(23/04/2012\)](#) >
- Directivos funcionales: [4 miembros \(20/02/2014\)](#) >
- Cargos no vigentes: [1 miembros \(05/01/1996\)](#) >

Distribución por sexos



Administradores, Dirigentes y Auditor de Cuentas

Órgano de administración

CARGO VIGENTE	APELLIDOS Y NOMBRE	NOMBRAMIENTO
Administrador	PALAU PUJOLS, ENRIC	22/04/1999
Administrador	CABALLERO LECHA, SERGIO	22/04/1999
Administrador	ROBLES MONTOYA, FRANCISCO RICARDO	22/04/1999

Otros cargos

CARGO VIGENTE	APELLIDOS Y NOMBRE	NOMBRAMIENTO
Apoderado	RIU SALLA, CRISTINA	22/12/2003

Auditores de cuentas

CARGO VIGENTE	APELLIDOS Y NOMBRE	NOMBRAMIENTO
Auditor	AUDITING SL	23/04/2012

[Consulte gratis los 5 Administradores en funciones censados en eInforma](#) >

Conozca su trayectoria profesional por tan sólo 2.5 € haciendo clic sobre el dirigente que desee consultar.

REMUNERACIÓN DEL CONSEJO

- Fuente: Memoria 2013
- Remuneración del consejo: 36.000,00 €

Directivos Funcionales / Ejecutivos

CARGO VIGENTE	APELLIDOS Y NOMBRE
Director General	PALAU PUJOLS, ENRIC
Director General	CABALLERO LECHA, SERGIO
Director General	ROBLES MONTOYA, FRANCISCO RICARDO
Director Financiero	NAVARRO BARACHINA, GEMA
CARGO NO VIGENTE	APELLIDOS Y NOMBRE
Gerente	CABALLERO LECHA, SERGIO
Director Financiero	PALAU PUJOLS, ENRIC



CARGO NO VIGENTE

APELLIDOS Y NOMBRE

Director RRHH

[CABALLERO LECHA, SERGIO](#)

Existen 4 directivos censados en eInforma. Si desea que le facilitemos la búsqueda gratuita de cualquiera de estos directivos en la base de datos de Administradores de empresas, pulse sobre el nombre de su interés.

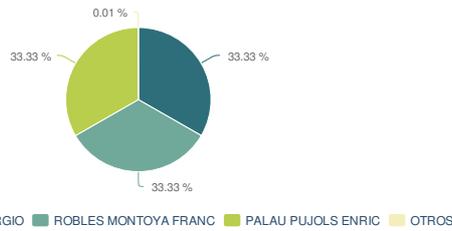
Vinculaciones financieras

Accionistas

RAZÓN SOCIAL	AVISO	NIF/PAÍS	%	FUENTE	FECHA FUENTE	INFORMES DISPONIBLES
CABALLERO LECHA SERGIO			33,33 %	F.PROPIAS	24/02/2015	Consultar
ROBLES MONTOYA FRANCISCO RICARDO			33,33 %	F.PROPIAS	24/02/2015	Consultar
PALAU PUJOLS ENRIC			33,33 %	F.PROPIAS	24/02/2015	Consultar

[Consulte gratis los 3 Accionistas censados en einforma >](#)

Principales Accionistas



Participaciones

RAZÓN SOCIAL	AVISO	NIF/PAÍS	%	FUENTE	FECHA FUENTE	INFORMES DISPONIBLES
FRIDGE909 SL		B66278177	100,00 %	B.O.R.M.E.	20/05/2014	Consultar

[Consulte gratis las 1 Participaciones censadas >](#)

Analice la geolocalización de **ADVANCED MUSIC SL**

Estudio de localización

Con el estudio de localización podrás identificar a los competidores o ver la información de los potenciales consumidores de la zona en la que se encuentra la empresa. Todo en un informe visual con mapas y gráficos.

[Ver ejemplo](#) 24,50€ [Consultar](#)

Estructura legal

Datos de Constitución

- Fecha de publicación: 19/01/1994
- Provincia del registro: Barcelona
- Nº de anuncio: 15567

Datos de estructura Actual

- Forma jurídica: Sociedad limitada
- Capital social: 48.080€

Aspectos Legales

- Obligado a presentar cuentas: Si
- Censo cameral: 2013
- Cotiza en bolsa: No

BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil)

Buscador de actos publicados del B.O.R.M.E. Nuevo

Utilice el buscador de actos publicados en el B.O.R.M.E (Boletín Oficial del Registro Mercantil) y encuentre la información que necesita.

Total: 39 actos publicados

[Ir al buscador de actos del B.O.R.M.E](#)

Resumen

- Actos sobre actividad: [2\(Último: 14/02/2011, primero: 22/04/1999\)](#)
- (!) Actos sobre administradores: [9\(Último: 25/05/2015, primero: 20/01/1994\)](#)
- Actos de capital: [1\(Último: 24/05/2001\)](#)
- Actos de creación: [1\(Último: 20/01/1994\)](#)
- (!) Actos de depósitos: [19\(Último: 16/12/2011, primero: 30/09/1996\)](#)
- Actos de identificación: [2\(Último: 24/05/2001, primero: 05/01/1996\)](#)
- Actos informativos: [4\(Último: 16/12/2003, primero: 23/04/1998\)](#)
- Actos sobre procedimientos: [1\(Último: 04/03/2015\)](#)

Últimos Actos BORME [Ver todos los actos](#)

Actos más significativos de los últimos doce meses

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.	IMAGEN BORME
(!) Escisión de empresa	04/03/2015	1133		Descargar

Otros actos

ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.	IMAGEN BORME
Nombramientos	25/05/2015	209867	Barcelona	Descargar
Nombramientos	04/05/2012	191902	Barcelona	Descargar
Depósito de cuentas anuales (2010)	16/12/2011	984092	Barcelona	Descargar
Cambio de objeto social	14/02/2011	64694	Barcelona	Descargar
Depósito de cuentas anuales (2009)	16/07/2010	246608	Barcelona	Descargar
Depósito de cuentas anuales (2008)	27/01/2010	59016	Barcelona	
Depósito de cuentas anuales (2007)	30/09/2008	681371	Barcelona	
Depósito de cuentas anuales (2006)	03/12/2007	1095377	Barcelona	
Depósito de cuentas anuales (2005)	06/09/2006	319822	Barcelona	

Consulte la imagen original de la publicación en el BORME (3 €) o del Depósito de Cuentas (12 €) haciendo clic en el enlace correspondiente.



Publicaciones en Prensa

Resumen de Prensa por tipo de información

- Histórico de prensa: [2\(Último: 26/05/2008, primero: 21/09/1995\) >](#)

Últimos artículos de Prensa

26/05/2008 Publicado por: **LA VANGUARDIA** Tipo de Información: **DATOS FINANCIEROS**

ESTA EMPRESA FACTURO EL PASADO AÑO 7,3 MM DE EUROS, CIFRA QUE PODRIA CRECER ENTRE UN 10 Y UN 15% EN 2008. YA QUE ESTA ANALIZANDO NUEVAS LINEAS DE SU PRODUCTO SONAR. LA CIA. EMPLEA A UNAS 20 PERSONAS.

21/09/1995 Publicado por: **LA VANGUARDIA** Tipo de Información: **ANUNCIOS LEGALES**

ESTA SDAD. ACORDO TRASLADAR EL DOMICILIO SOCIAL A LA C/DE LES FLORS, N.22, BARCELONA.

[Artículos : 2 censados \(Link gratuito\) >](#)

Información Adicional

Información Complementaria

Información financiera

El balance del Registro Mercantil cerrado a 31/12/2012 (Deposito 2012) esta disponible en INFORMA, pero existen datos en los nuevos estados contables incorrectamente presentados.

Direcciones

Domicilio Social

CALLE ZAMORA, 45 - 47 6º 1º A - 08005 BARCELONA (Barcelona)

Sucursales

CALLE	CODIGO POSTAL	MUNICIPIO	PROVINCIA	TELEFONO
CALLE PERE IV 29	08018	BARCELONA	Barcelona	T: 933209677

[Sucursales : 1 en total \(Link gratuito\) >](#)

La información del presente informe procede de la base de datos de INFORMA D&B, S.A. Si considera que hay algún dato erróneo puede solicitar su rectificación dirigiéndose al Departamento de Atención al Cliente de einforma a través de clientes@einforma.com, el teléfono gratuito 900 10 30 20 o la dirección postal Avenida de la Industria, 32 Alcobendas 28108 MADRID. El presente Informe es para uso interno y no puede ser reproducido, publicado o redistribuido, parcial ni totalmente, de forma alguna sin la autorización expresa de INFORMA D&B. Debido a la gran cantidad de fuentes de información utilizadas para la elaboración del presente Informe, INFORMA D&B, S.A. no garantiza la corrección absoluta de la información, ni se hace responsable de su uso para una finalidad en concreto. Asimismo le indicamos que el presente Informe no puede ser el único elemento a tener en cuenta para su toma de decisiones. La información sobre personas físicas contenida en el presente Informe hace referencia únicamente a su actividad empresarial o profesional y debe ser utilizada exclusivamente en el marco de la empresa a la que representan o prestan sus servicios.

