

FACULTAD DE HUMANIDADES DE LA
UNIVERSIDAD DE HUELVA
GRADO DE GESTIÓN CULTURAL

TRABAJO FIN DE GRADO

**“UN MODELO DE GESTIÓN DE EVENTO
MUSICAL DE GRAN FORMATO”**

**“A MODEL OF MUSICAL EVENT
MANAGEMENT OF LARGE FORMAT”**

Juan J. Cacheda Pita

Fecha: 07/11/2017

Convocatoria: Noviembre de 2017

Tutor: Juan Luis Carriazo Rubio

ÍNDICE

1.-RESUMEN.....	2
2.-INTRODUCCIÓN.....	2
3.-OBJETIVOS.....	4
4.-METODOLOGÍA.....	5
5.-ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO.....	6
6.- ANÁLISIS O DESARROLLO.....	6
6.1.- EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS FESTIVALES MUSICALES.....	6
6.2.- EL DESARROLLO ACTUAL DE UN EVENTO MUSICAL. FASES PRINCIPALES... ..	8
6.2.A.- Preproducción.....	9
6.2.B.- Producción.....	19
6.2.C.- Postproducción.....	21
7.- CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....	23
8.- BIBLIOGRAFÍA.....	24
9.- ANEXOS.....	25
10.-GLOSARIO TÉCNICO.....	33

1.- RESUMEN

El presente trabajo intenta describir y analizar la evolución y transformación sufrida por los **festivales** de música popular contemporánea de gran formato en nuestro país desde mitad de la década de los setenta del pasado siglo hasta el momento presente. El documento no se limita a un mero recorrido **histórico** donde se plasma su evolución sino que, además de repasar los principales eventos de este tipo celebrados en España durante las últimas décadas, también propone y argumenta un modelo de **gestión** de los mismos partiendo de una **estructura general organizativa** sustentada en tres fases primordiales: Preproducción, Producción y Postproducción. El proyecto también incorpora un bloque de conclusiones que pueden contribuir a optimizar el modelo

ABSTRACT

The purpose of this paper is describing and analyzing the evolution and the transformation undergone by large format contemporary popular music festivals in our country from the 1970's to present times. This essay is not a mere historical journey depicting an evolution, but a review of the main events of this kind that have taken place in Spain over the last few decades, and also a proposal of a management model for these kinds of events based on a general organizational structure grounded on three main stages: pre-production, production and post-production. The project also includes a block of conclusions that may help in optimizing the model.

Key words: festivals, historical, management, general organizational structure

2.- INTRODUCCIÓN

La elección de este tema se sustenta en la laguna existente, si exceptuamos el ámbito universitario que cuenta con varias tesis doctorales publicadas que abordan esta cuestión¹², en lo que se refiere a escasa bibliografía y estudios en español sobre esta temática. Una carencia a todas luces injustificable ya que la presencia de este tipo de eventos en el tejido no solo cultural sino también social y económico del país es continua y decisiva.

A ello se debe sumar lo importante que puede resultar plasmar y argumentar estos procesos de gestión en la formación tanto de gestores culturales ya en activo y centrados en este u otros ámbitos de la cultura como de otros en plena etapa de formación.

¹ Gómez de Castro, Ana: "La gestión, organización y producción de eventos culturales: Festival Sónar. Music, Creativity Technology (1994-2013). Tesis doctoral dirigida por Gloria Campos García de Quevedo y Ana M^a Rivas Machota. Universidad Camilo José Cela (2016).

² Florentino Carreño Morales: "la gestión de festivales en tiempos de crisis: Análisis de las estrategias financieras y laborales e impacto de la recesión económica". Tesis doctoral dirigida por Lluís Bonet i Agustí. Universitat de Barcelona (2014).

A la hora de plantear la realización de un evento musical debemos tener presente que un hecho de estas características presenta dos vertientes principales. En primer lugar, la económico-jurídico-técnica y en segundo, la artístico-creativa. Sin tener definidas y perfectamente desarrolladas ambas, correremos el serio riesgo de abocar dicha actividad al fracaso.

Los procesos mediante los cuales estas dos líneas de trabajo desembocan en un resultado final satisfactorio corresponden al trabajo de gestión cultural que nosotros, como responsables de su funcionamiento, realizaremos.

Todas estas tareas, a su vez, presentan un doble enfoque. Uno, interno, relacionado con la concepción, desarrollo y articulación del evento como tal, y otro, de índole externo, íntimamente ligado al concepto de marketing cultural a través del cual daremos a conocer, posicionaremos nuestro proyecto y captaremos a nuestro consumidor final: el público.

A esto debemos añadir un hecho diferencial: nuestro producto, aunque sustentado en una representación física en forma de actuaciones musicales coordinadas, tiene en su origen una motivación intangible: se trata de conseguir identificar nuestra oferta con los gustos de clientes potenciales de muy distinta procedencia tanto social como económica y cultural, siendo este otro reto más que sumar a la hora del planteamiento, desarrollo y evaluación final de cualquier proyecto de estas características.

3.- OBJETIVOS

La hipótesis general de este trabajo consiste en detallar y analizar el proceso de transformación vivido por los festivales de gran formato en España centrados en la música popular contemporánea a la vez que se detallan las alteraciones sufridas por sus procesos y procedimientos. Ello nos permitirá conocer su evolución como evento a la vez que pondrá de manifiesto las variaciones sufridas por sus diferentes fases hasta concluir en el estado actual de las mismas.

El trabajo integra dos tipos de objetivos:

⇒ Objetivos generales:

- Aportar una perspectiva histórica que delimite el crecimiento y mutación histórica de los festivales de gran formato en España.
- Dotar de herramientas metodológicas, tanto a nivel estratégico como operativo, a los agentes culturales públicos y privados que pretendan abordar un evento de estas características.
- Generar puntos de análisis, debate y reflexión que tomen como base el mundo de los eventos musicales de gran formato pero muchos de cuyos procesos y conclusiones pueden ser extrapolados a otros campos de la gestión cultural.

⇒ **Objetivos específicos:**

- Definir el concepto global del proyecto que estamos realizando.
- Trazar líneas maestras para el diseño del mismo en función del entorno geográfico y demográfico en el que el evento tiene lugar.
- Alcanzar un nivel de conocimiento básico de todos los aspectos funcionales de nuestra organización y de la articulación que de ellos hagamos para el desarrollo de nuestro proyecto.
- Tomar decisiones de carácter estratégico que determinen su dimensión física.
- Sopesar los aspectos legales y técnicos de obligado cumplimiento.
- Desarrollar planes de marketing y financieros.
- Conocer las técnicas de negociación con managements y proveedores.
- Diseñar planes de contratación de artistas y del resto de servicios.
- Analizar las infraestructuras necesarias.
- Gestionar recursos humanos.
- Dotar de las herramientas necesarias para desarrollar cada uno de los apartados tratados en cada una de las distintas fases del evento.
- Proporcionar los indicadores de control y evaluación así como los mecanismos de corrección oportunos para la optimización de los recursos utilizados y el logro de la mayor rentabilidad del evento.
- Aprender a seleccionar los factores operativos más provechosos para nuestra organización.
- Diseñar el P.A.U. (Plan de Autoprotección).
- Ajustar nuestros recursos humanos a las necesidades del evento.
- Seleccionar aspectos de interés que usaremos en la comunicación y promoción de eventos.

4.- METODOLOGÍA

Ante la escasez casi total de bibliografía en nuestro país –salvo en el mencionado apartado de las tesis doctorales- relacionada con el asunto que abordamos, la estrategia seguida por el autor se ha basado en la consulta de fuentes primarias (cuestionarios y entrevistas a miembros de los equipos de producción y organización de los principales festivales españoles, tanto pasados como actuales) sumada a los resultados de la experiencia específica del alumno como promotor e integrante de los cuadros de

producción y de trabajo en diversos proyectos de este tipo (ESPÁRRAGO ROCK, VIÑAROCK, METALMANIA, SERIE Z, NSM, CABO DE PLATA o INTERESTELAR, entre otros).

También se ha recabado información de diferentes administraciones públicas y otros agentes intervinientes (managers, bookers, agentes de zona) para completar el estudio y análisis aquí plasmado.

Por razones de limitación de espacio, y aún considerando muy interesantes las aportaciones de las mismas, se ha debido descartar la realización de encuestas y consultas a proveedores de diverso signo y a público

5.- ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

Este apartado aborda, de forma conjunta ,tanto el estado de la cuestión como el marco teórico y conceptual dada la escasa o nula información bibliográfica existente relacionada con la materia que se trata.

Ni desde el punto de vista teórico ni desde el prisma empírico apenas existen en estos momentos trabajos o publicaciones que analicen esta cuestión en la bibliografía española. Sí existe, en cambio, documentación relativa a otras áreas culturales como por ejemplo cine o teatro, aunque no relacionada con eventos de gran formato centrados en la música popular contemporánea. Si se puede encontrar, en cambio, al menos un manual o mapa de procesos relativo a proyectos de este tipo de pequeño formato cuya referencia se incluye en la bibliografía que acompaña a este trabajo y que está incluido en los productos culturales del Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya, coordinado por la Universidad de Cádiz.

En este sentido, es necesario apuntar que algunas universidades españolas ya están abordando este tipo de trabajos. Cabe destacar la puesta en marcha, en este curso académico 2017/2018, de un segundo programa de producción de conciertos, festivales y citas musicales “Desde la contratación del artista hasta el día después del concierto”, organizado por la empresa Songsforever y la Universitat de València. Se trata de un curso especializado en la producción de eventos musicales en el que se estudian todas las claves y herramientas necesarias para desenvolverse en la contratación y producción de eventos musicales.

6.- ANÁLISIS O DESARROLLO

6.1.- EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS FESTIVALES MUSICALES

A lo largo de las últimas décadas el concepto y desarrollo técnico de los festivales que toman como eje la música pop se ha agrandado y transformado de tal modo que a veces resulta extraño denominar como tales a aquellos primeros eventos realizados en los años 70 del siglo pasado. En España se considera como pionero al festival Canet Rock,

celebrado en Canet del Mar por primera vez en 1975, el cual constituye la primera referencia cuando queremos referirnos a gran festival en España y establece, al menos, algunas de las señas identificativas de lo que se conoce como tal: duración de varios días, desarrollo en jornadas de 12 horas, diseño de un recinto al efecto, trabajos coordinados de distintas empresa en su gestación, carácter anual, elevado número de asistentes e incluso realización de un documental posterior de lo acontecido.

La era moderna de festivales en España suele aceptar como punto de partida, a finales de la década de los 80, al Festival Espárrago Rock para definir a este tipo de eventos puesto que posee y reúne todos los atributos de un evento de estas características. Tras una rápida primera etapa en la localidad de granadina Huétor Tajar que podemos calificar de experiencia piloto y su posterior traslado a Granada capital, en él ya encontramos presentes – además de los citados anteriormente - elementos como múltiples escenarios que solapan sus programaciones, actividades paralelas de carácter extra musical, zona oficial de acampada y un hecho relevante: la esponsorización. El trabajo y negociación con patrocinadores oficiales es el factor decisivo que va a cambiar la dimensión de estos eventos y les va a posibilitar dotarse de una dimensión superior o garantizar su especialización estilística.

A partir del certamen granadino, se comienzan a aplicar y desarrollar técnicas de contratación, comunicación, promoción y producción técnica al ámbito de la gestión cultural en este tipo de espectáculos.

Rápidamente, surgen FESTIMAD en Madrid, SONAR en Barcelona, FIB (Festival Internacional de Benicàssim) o VIÑAROCK en Villarrobledo (Albacete) siguiendo el modelo establecido por el festival andaluz y adaptando a sus características particulares el patrón de referencia establecido. Había comenzado la era de los festivales en España y, con ella, propuestas musicales muy diferentes y de altísimo nivel que iban a requerir un nivel de exigencia y profesionalización en todos los ámbitos (infraestructuras, medios técnicos y humanos, departamentos de promoción y producción, gestión contable). Se establecen alianzas y convenios entre empresas privadas e instituciones públicas que favorecen el asentamiento de estas propuestas. Es esta simbiosis otro de los puntos clave para entender la expansión del fenómeno festivalero en nuestro país. Las administraciones municipales y autonómicas van a aprovechar la iniciativa de organizaciones privadas para desarrollar actividades de ocio que por distintos motivos (presupuestarios, carencias en personal formado al efecto) ellas no pueden asumir directamente y que les reportarán interesantes beneficios añadidos tales como el fomento turístico de una determinada localidad, el impacto económico en la zona o simplemente prestigio como entidad colaboradora.

Por su parte, las promotoras van a solventar dos capítulos de gran importancia a la hora de iniciar la organización de un evento: el asunto burocrático y, en muchos casos, buena parte de sus necesidades de financiación económica vía subvención de la administración que interactúa en el desarrollo del mismo.

En una segunda oleada, principios del siglo XXI, la tendencia se confirma con la aparición de festivales de carácter urbano en grandes capitales: PRIMAVERA SOUND en Barcelona o AZKENA ROCK FESTIVAL en Vitoria que se enmarcan en poblaciones de gran o mediana dimensión, y con una importante área de influencia socio económica, que aprovecharán los recursos en materia de capacidad hotelera, comunicaciones e infraestructuras. Estos últimos van a crecer de modo espectacular con la colaboración de diversas instituciones públicas alcanzando cifras insospechadas tan solo unos pocos años antes.

Paralelamente se produce una verdadera explosión de festivales en todos y cada uno de los rincones de España. De norte a sur y de este a oeste, aparecen propuestas de este género con mayor o menor dimensión y asistencia de público. Este boom acarrea un cambio profundo en las curvas de oferta y demanda de este tipo de productos y la consecuencia inmediata es otro fenómeno: la corta duración de muchos de ellos que no pasan de una o dos ediciones. Los que sobreviven y se consolidan sufren una rápida metamorfosis y se dimensionan adecuadamente para garantizar su solvencia económica.

Respecto a la figura del promotor se pasa de empresarios unipersonales e incluso de simples aficionados con enorme inquietud, a la aparición de organizaciones empresariales de gran volumen e ingentes recursos financieros que otorgan un tratamiento principalmente económico y establecen una serie de objetivos en ventas, promoción y otros capítulos similares, primordiales a la hora de elaborar sus programaciones.

6.2.- EL DESARROLLO ACTUAL DE UN EVENTO MUSICAL. FASES PRINCIPALES

Independientemente de la dimensión de audiencia y presupuestaria del trabajo que vayamos a realizar, la división clásica de un evento musical comprende tres grandes apartados generales:

A.- Preproducción

B.- Producción

C.- Postproducción

La primera engloba las labores previas a un espectáculo, desde su idea primaria hasta el momento justo anterior al comienzo de los trabajos operativos para su celebración. Aquí se toman las decisiones de carácter estratégico que definen el proyecto y se integran todos aspectos de obligado cumplimiento para llevarlo a cabo y sin los cuales o no se podría llevar finalmente a efecto o su funcionamiento acabaría siendo irregular o no satisfactorio. Las deficiencias o decisiones erróneas tomadas en este momento lastrarán de forma inevitable el proyecto que estemos realizando.

Por su parte, la producción arranca tomando como referencia el planteamiento efectuado en la fase anterior y abarca el desarrollo de todas las tareas necesarias para la ejecución

del evento. Comprende los trabajos que deben cumplimentarse para hacerlo operativo. Tareas que van desde la elección y contratación de artistas al montaje y adecuación de recintos o a la instalación de los equipos técnicos necesarios pasando por el desarrollo de los planes de promoción y marketing trazados para una correcta difusión del proyecto que estamos llevando a efecto.

Paralelamente, es en este momento cuando podemos empezar a definir indicadores a tomar en cuenta para poder establecer mecanismos de control y de corrección ante posibles desviaciones en nuestro proyecto y también realizar una correcta evaluación a posteriori

El último de estos tres grandes apartados, la postproducción, arranca al final el evento y tiene básicamente dos objetivos primordiales: el primero de ellos es encargarse de realizar los trabajos y trámites necesarios para una correcta evacuación de los asistentes, desmontaje de equipos, infraestructuras y resto de instalaciones, contabilidad de ingresos y gastos o pago a proveedores. El segundo se refiere a la correcta evaluación y al balance final utilizando los distintos indicadores que hayamos establecido y que nos proporcionaran informaciones de carácter relevante para la organización. Dichas informaciones podrán ser reutilizadas como elemento de mejora para posteriores producciones que la empresa pueda plantearse en un futuro.

A.- Preproducción

Desde el momento en que decidimos poner en marcha un evento hay un aspecto que deberemos tener siempre presente: se trata de la coordinación entre distintas líneas de trabajo que funcionan de modo paralelo.

Entre esas actuaciones la primera a definir, la que establece nuestro marco de funcionamiento, es el ordenamiento legal donde vamos a trabajar y desarrollar nuestra actividad. De las disposiciones del mismo en cuanto a muy diversos aspectos (por ejemplo, los horarios autorizados para espectáculos, el límite de decibelios permitidos)

Posteriormente ocupa especial relevancia la logística necesaria para llevarlo a cabo. La elección de lugar – localidad - y fecha de celebración, el recinto donde se pondrá en marcha, el aforo del que dispondremos, el volumen de los recursos financieros con los que contamos formaran el esqueleto básico de nuestro proyecto y condicionaran en buena medida muchas de las decisiones de carácter operativo que deberemos tomar para hacer funcionar debidamente el espectáculo que estamos diseñando en esta etapa inicial.

Tradicionalmente, decisiones relacionadas con este instante quedaban sujetas al “olfato del promotor”. Hoy en día, la profesionalización obliga a realizar estudios de mercado y los correspondientes análisis DAFO ante cualquier iniciativa planteada. A continuación nos centramos en los principales apartados que definen estratégicamente el evento que hayamos decidido celebrar

⇒ **Concepto general. Dimensión de un festival y presupuesto**

Básicamente podemos optar entre un evento de carácter generalista u otro de formato más especializado. Esta decisión marcará el posterior diseño operativo del proyecto y definirá su identidad. Unida a esta decisión, y vinculada a ella, irá nuestra capacidad financiera para sufragarlo.

En otras palabras: nuestra cuota de mercado queda ligada al resultado de esta resolución y con ella los recursos financieros que necesitaremos y/o dispondremos.

Respecto a la dimensión de nuestro evento debemos – casi de un modo obligado - volver a tomar como referencia el modelo que estableció el festival granadino. Fue ESPÁRRAGO ROCK el que fijó la presencia de varios escenarios con programaciones simultáneas. Del mismo modo incluyó dos elementos muy novedosos: el mercadillo y la zona de restauración.

El mercadillo dentro de un festival incorpora al mismo un área donde distintos y muy diversos expositores o establecimientos tienen la posibilidad de poner en venta o de ofrecer simplemente informaciones de muy diferente índole. Artesanía, discos, objetos de merchandising y otros completan una oferta comercial que convive con stands donde asociaciones y colectivos publicitan sus manifiestos y campañas. Hay que señalar que aunque en sus primeros momentos se abasteció de entidades privadas, no tardaron mucho las administraciones públicas – especialmente las vinculadas a las áreas de juventud, igualdad y asuntos sociales- en descubrir y apostar por esta vía como un modo de difundir y hacer llegar a su público objetivo los mensajes de una manera directa y segura.

La dimensión, la ubicación, la duración y la afluencia masiva a eventos de esta clase hace necesario que la organización tenga presente que el público asistente tenga cubierta sus necesidades alimenticias. En este apartado se ha evolucionado del primitivo sistema de venta de bocadillos en la misma barra a la aparición de muy completas y variadas zonas de restauración donde la oferta gastronómica satisface cualquier deseo o necesidad que en este sentido puedan demandar los aficionados presentes.

La evolución de estos elementos que, en principio, debía ser proporcional a la venta de entradas por una mera cuestión de oferta y demanda se vio desbordada en poco tiempo al encontrar los promotores en dichos apartados una forma rápida y seguro de recaudar cuantiosos ingresos accesorios.

Como muestra de esto cabe recordar cómo algunos festivales, VIÑAROCK, FESTIMAD, BLUES CAZORLA,... instalaban stands de todo tipo tanto en el interior del recinto festivalero como en calles aledañas y accesos próximos al mismo.

Ambos elementos, mercadillo y zona de restauración, agregan valor añadido a la marca del proyecto y generan como ya hemos precisado cuantiosos recursos económicos añadidos.

Para completar la oferta dentro del recinto de un festival, este tipo de certámenes también han incluido dentro de su catálogo de atractivos diversos elementos como

atracciones de feria (norias, camas elásticas y similares) que si bien han desvirtuado el origen, recordemos musical, de estas manifestaciones no es menos cierto que han hecho que los mismos ganen en poder de captación de público, al crear una oferta diversa y amplia de diversión y ocio para el que compra la entrada.

El modelo actual de festivales en esta parcela ha aprendido rápido de los múltiples errores cometidos en el pasado: amplias desviaciones presupuestarias, incorrectas previsiones de ingresos directos e indirectos, infravaloración de costes y otros similares que propiciaron enormes pérdidas e incluso la desaparición de algunos de ellos (por ejemplo, el propio ESPÁRRAGO ROCK).

En el momento presente, y siempre referido a un certamen musical de primera fila, y antes de cualquier toma de decisión acerca de la contratación de artistas y proveedores, el equipo de producción solicita a los posibles adjudicatarios de los servicios necesarios los correspondientes presupuestos por los trabajos que vayan a realizar para la entidad promotora por una parte y el departamento artístico se ocupa de tener registrados todos los costes que se producen en la contratación de un grupo participante. Estos no solo contemplan como era habitual en el pasado el caché sino que además incluyen y tipifican todos los que generan apartados tan dispares como extras de equipo a proveer por la promotora, catering y alojamientos, necesidades exclusivas en lo relativo a tomas de corriente, mobiliario para camerinos y equipamientos informáticos para oficinas de producción de los artistas contratados por mencionar los principales. En pocas palabras nada queda fuera de la previsión de una correcta organización por dos causas principales:

- Evitar desviaciones presupuestarias de mayor o menor cuantía

- Eliminar la posible descoordinación y conflictos entre, y con, otros equipos de trabajo que afecten al normal desarrollo del proyecto.

Una vez solicitados, recogidos y aceptados los presupuestos recibidos, es el órgano de contratación quien elabora los informes pertinentes para valorar los pros y los contras de cada oferta presentada. Dichos informes serán elevados a la dirección del festival que tomará la decisión final sobre los mismos.

Los presupuestos actuales contemplan hasta el último de los apartados por insólitos que estos puedan parecer en principio. Esta minuciosidad y detalle es la base para evitar situaciones. Una lectura equivocada de la organización ocasiona un déficit en varias partidas y serios trastornos de horarios en otros equipos de trabajo.

Del mismo modo, la gama de ingresos también se ha ido ampliando en los últimos años merced al desarrollo de diferentes modos de acaparar recursos. De las primarias fuentes de ingreso derivadas de la venta de entradas y bebidas se ha pasado a un escenario donde las subvenciones –monetarias y/o en especies– de diversos organismos públicos, la sponsorización, la venta de stands en mercadillos y espacios para zonas de restauración, las comisiones por ticketing, derechos de imagen, los rappels por volumen

de contratación de servicios e infraestructuras, la venta de merchandising oficial y las comisiones por la gestión del de los grupos participantes o los acuerdos con SGAE para establecer porcentajes distintos de los oficiales constituyen un capítulo que goza de un tratamiento de gran importancia dentro de las organizaciones promotoras de esta clase de eventos.

⇒ **Dimensión legal de un festival**

Es primordial en el momento de establecer los puntos de arranque en la concepción de un festival tener muy en cuenta los aspectos legales que concurren en el mismo. Todas las normas que en materia contractual, laboral, fiscal y tributaria, de derechos del consumidor entre otras, afectan o intervienen en la realización de este tipo de espectáculos marcarán las decisiones de orden estratégico que hayan de tomarse.

La dimensión en este sentido de un festival es doble: una, primera, de régimen interno (en cuanto a contrataciones, trabajadores, proveedores,...) y otra, segunda, de carácter externo (referida a la utilización de vías públicas, de relación y trato con los asistentes, de dispositivos de evacuación y orden público necesarios para garantizar la seguridad de los asistentes,...). Un conocimiento pleno y exhaustivo de la situación legal existente garantiza el normal desarrollo del proyecto.

A continuación, relacionamos de modo somero, los aspectos esenciales que definen el marco legal y de funcionamiento de un festival.

- Derechos de autor y SGAE
- Grabación de las actuaciones
- Derechos de imagen, marcas y patrocinadores
- Derechos del público
- Protección de datos y web del festival
- Promoción del festival
- Permisos, licencias y seguros
- Derechos laborales de los músicos
- Compliance penal en festivales
- Reventa de entradas

⇒ **Concepto y elaboración de un Plan de Autoprotección.**

La evolución y desarrollo de los festivales, así como los avances en materia legislativa laboral, penal y de derechos del consumidor ya señalados anteriormente han requerido una adecuación de los mismos en términos de planificación y seguridad. Todo ello ha

desembocado en el establecimiento y obligatoriedad por parte de los organizadores de eventos del Plan de Autoprotección.

El denominado Plan de Autoprotección es el documento que recoge al detalle todos los aspectos en materia de emplazamiento, definición de aforos, titularidad, desarrollo de la actividad, evaluación de riesgos, medios de autoprotección, mantenimiento de instalaciones, plan de actuación ante emergencias, planos.

Su realización corresponde a un ingeniero de Edificación, arquitecto técnico o similar y es específico de cada evento a desarrollar. Su objeto es prever y planificar, con la debida antelación, las medidas y decisiones a adoptar en situaciones de emergencia. Debe, por tanto, poseer un conocimiento pleno de las instalaciones, comprobar que los medios e instalaciones generales son totalmente fiables, establecer una metodología de prevención de las causas de emergencias, planificar la organización de las personas a tal efecto, informar a los usuarios del modo de operar en caso de emergencia, facilitar la inspección por parte de la Administración y coordinar los servicios externos en materia de primeros auxilios, lucha contra incendios, salvamento y asistencia médica

A modo de resumen, indicamos los principales capítulos tratados y analizados en cualquier Plan de Autoprotección

- 1.-Identificación de los titulares y del emplazamiento de la actividad
- 2.-Descripción detallada de la actividad y del medio físico en el que se desarrolla
- 3.-Inventario, análisis y evaluación de riesgos
- 4.-Inventario y descripción de las medidas y medios de autoprotección
- 5.-Programa de mantenimiento de instalaciones
- 6.-Plan de actuación ante emergencias
- 7.-Integración del Plan de Autoprotección en otros de ámbito superior
- 8.-Implatación del Plan de Autoprotección.
- 9.-Mantenimiento de la eficacia y actualización del Plan de Autoprotección

⇒ **Logística del festival**

- **Selección de lugar y fecha de celebración**

Para realizar una correcta elección de la ubicación de nuestro evento es imponderable conocer al detalle factores como la dimensión demográfica del lugar propuesto, los recintos disponibles y su configuración, normativa legal afectada, la red de infraestructuras de comunicaciones, aeroportuaria, hospitalaria que lo rodea, los indicativos socio económicos relacionados y vigilar aspectos como la capacidad

hotelera, restauradora ,de aparcamiento de la zona afectada y otros como hábitos culturales de la zona.

En relación a las fechas de celebración existen dos modos de elegir las y ambas están ligadas tanto a nuestra capacidad financiera como al carácter y disponibilidad de los artistas que integren nuestro proyecto.

Podemos optar por marcar una fecha nosotros independientemente de cualquier otra salvedad. Esto supone tener prevista, y a nuestra disposición desde el momento cero de inicio, una ingente cantidad de medios financieros que nos permita contrarrestar problemas a la hora de contratar participantes y que nos conferirá una ventaja competitiva importante al poder gozar de exclusivas, condicionando la decisión del público puesto que si desean ver a un determinado grupo o artista tendrán que, necesariamente, optar por nuestra oferta.

O, por el contrario, decidir amoldarnos a la oferta del mercado de la contratación de artistas, lo que supondrá tener que contar con agentes externos a nuestra organización a la hora de tomar la decisión de cuando se celebra pero con lo que dispondremos de un mayor margen para hacer una correcta asignación de recursos monetarios, pudiéndolos redirigir a otros aspectos sensibles como una bajada en el precio de las entradas, que también nos acaben otorgando otro tipo de ventajas u otros elementos atractivos para nuestro evento.

- **Elección de recinto**

Aquí podemos encontrarnos con dos posibilidades principales. En primer lugar, contar con una infraestructura dotada de medios técnicos y humanos suficientes para la celebración del espectáculo y que se ajuste a nuestras necesidades de aforo, lo cual nos proporciona un ahorro en costes tremendamente significativo. Y en segundo lugar, tener que diseñar un recinto ex profeso para el acto que queremos celebrar. En esta segunda opción, aparte de los problemas técnicos y exigencias legales, normativas y de seguridad que se nos requieran por parte de los organismos competentes, nos encontraremos con unos costes más elevados que habremos de cuantificar previamente a la toma de decisiones en este sentido. De cualquier modo, está en nuestra capacidad de negociación con las entidades públicas colaboradoras la posibilidad de lograr que éstas asuman las modificaciones necesarias y la obtención de los permisos requeridos, labores fatigosas para una organización privada y que se traduce en un ahorro en tiempo y dinero.

- **Diseño de recinto**

Es fundamental que el diseño del recinto de celebración de nuestro evento este realizado antes de que comencemos con su posterior plasmación sobre el terreno. Además de los consabidos ahorros en medios técnicos y humanos, un correcto planteamiento facilita la operatividad de todos los servicios involucrados y que, de no ser así, tendrían problemas de difícil solución una vez en marcha la etapa posterior, la fase de producción.

Íntimamente relacionado con este apartado se encuentra el anteriormente referenciado Plan de Autoprotección, el cual contextualiza y actúa de factor de previsión ante posibles eventualidades

- **Negociación y contratación**

Aunque dichos aspectos se extienden a momentos posteriores y, en algunos casos, son susceptibles de nuevos acuerdos sobre la marcha en función de las circunstancias particulares, la base económica de nuestro proyecto es una correcta negociación con los artistas y resto de proveedores participantes. Con los primeros establecemos nuestra oferta principal, el reclamo con el que nuestro producto ha de ser atractivo para el público al que nos dirigimos. En este sentido, es recomendable asignar los recursos económicos necesarios para un perfecto conocimiento de lo que estos espectadores desean. Estas informaciones nos darán, o nos aproximarán a ellas, las claves sobre la demanda que existe. Con los segundos, una negociación eficiente se traduce en la obtención de los mejores servicios en calidad y precio cuya traducción más evidente es una mayor rentabilidad para nuestros objetivos e intereses económicos.

Una vez tengamos dichas informaciones en nuestro poder, pasaremos al capítulo de la contratación. En este apartado nuestra función fundamental es obtener las mejores condiciones –no solo económicas- para nuestra organización. Aquí entra de lleno el carácter singular, especialmente para la contratación del headliner o artista principal, que rodea al producto cultural: no existen productos sustitutivos, en el mejor de los casos si encontramos alternativas pero siempre teniendo claro que no serán lo mismo en ningún caso.

Otro detalle a considerar es tener claro que los métodos de negociación y contratación varían sustancialmente cuando tratamos con productos –artistas- nacionales o lo hacemos con internacionales. Con los primeros, ambas facetas son más directas y sencillas aunque podemos encontrar similitudes con los métodos empleados por agencias foráneas. En el caso de grupos extranjeros de primer nivel, la tarea es más complicada puesto que es un mercado de ofertas donde entra en juego la figura del agente de zona del artista deseado y donde somos los contratantes los que debemos presentar junto con nuestra valoración económica del artista un completo dossier que contenga las informaciones básicas de funcionamiento de nuestra organización y del proyecto en cuestión para que las agencias de management y booking estudien, valoren y decidan si aceptarlas o no.

Es muy importante resaltar que a la hora de pretender contratar a un artista de primer nivel, tanto nacional como internacional, debemos tener muy en cuenta, y en cualquier caso solicitar por escrito las informaciones pertinentes al respecto, todos los posibles extras en términos de materia técnica y de hospitalidad que nos vayan a ser exigidos posteriormente. De esta manera evitaremos desagradables sorpresas posteriores en lo relativo a los costes que nos ocasionen y a la operatividad que nos requieran dichas imposiciones.

Una vez conocidos, analizados, ponderados y cuantificados tanto en orden económico como de funcionalidad todos los ítems que presenta la contratación de un determinado artista, procederemos a la firma de los contratos y seguros oportunos.

Existen casos recientes - Festival AL RUMBO en Chiclana (Cádiz) - donde una nefasta política de contratación basada en el pago de cachés elevados y sobredimensionados y especialmente en trabajar en función de festivales competidores, desembocó en la suspensión del mismo. Se trabajó contra las reglas del mercado y de la propia economía alterando el precio de las cosas y el resumen final fue la quiebra financiera.

Respecto a los proveedores necesarios para la celebración de nuestro evento, hemos de considerar no solo que sus propuestas económicas y su capacidad de respuesta en términos técnicos y operativos para garantizar un discurrir normal del espectáculo diseñado.

- **Promoción y Comunicación**

Los canales y mecanismos de comunicación y producción utilizados en un festival en la actualidad guardan escasa relación con los que se utilizaban en los primeros intentos de este tipo de eventos.

De las clásicas pegadas de carteles, reparto de octavillas, notas de prensa en medios locales, entrevistas - en pocas palabras, un trabajo de campo básico y elemental y reducido a un área geográfica relativamente pequeña -, se ha pasado a un concepto integral de estas áreas –cortesía de la aparición de Internet y las redes sociales-. Son los departamentos específicos de las promotoras o en su defecto, agencias externas especializadas en este tipo de labores, los responsables de que el impacto promocional y publicitario –dirigido principalmente a la captación de asistentes y a la implantación y posicionamiento del evento en el sector. Sus objetivos, trascienden a esta afirmación anterior y sus acciones son herramientas destinadas a convertir el proyecto en un producto para la captación de sponsors y patrocinadores.

El establecimiento de acuerdos con grandes cadenas de radio, televisión y plataformas de Internet (Youtube, Facebook, Spotify,...) son imprescindibles para lograr ingentes recursos financieros que permitan sufragar y no vinculen, al menos de un modo principal y exclusivo, la existencia y supervivencia de un evento a los posibles ingresos directos (venta de tickets) que se puedan producir.

Estos compromisos generan confianza en los futuros sponsors que ven ellos una garantía suficiente para la promoción de sus marcas y de logro de sus objetivos.

La promoción de festivales ha tenido que desarrollar múltiples acciones para lograr asentarse en el mercado. El nacimiento de nuevos canales de difusión ha posibilitado que se utilicen formatos muy novedosos para conseguir atención del público al que reclamamos para nuestro proyecto. A tal punto que festivales como PRIMAVERA SOUND y FIB fueron pioneros en la realización de spots, video tráiler y otros formatos similares para llegar a potenciales espectadores. Siguiendo esa línea de trabajo en las

últimas temporadas y viendo los grandes resultados obtenidos, las empresas promotoras a través de su equipos de promoción y comunicación han volcado ingentes recursos conscientes de lo bajo en costes y los espectaculares beneficios. Y no solo nos referimos aquí a la venta de entradas sino también al posicionamiento en el mercado y a la difusión del festival como marca que ofrece y garantiza una serie de activos que son los que demandan sus asistentes. Tomemos como muestra eventos como INTERESTELAR (Sevilla), ARENAL SOUND en Burriana (Castellón) o CABO DE PLATA en Bárbate (Cádiz) que han adoptado como modelo para la promoción de sus respectivas ediciones una intensísima labor en redes sociales basada en un constante análisis de las mismas y la interacción con sus espectadores.

- **El factor precio**

Todos los elementos que han incidido en la evolución de los festivales hasta hacerlos pasar de su primer concepto de mero espectáculo musical más o menos masivo, a tratarlos como una experiencia completa que incluye como objetivo principal la completa satisfacción de asistente y la fidelización del mismo tienen una traslación directa en el precio de las entradas que proporciona acceso a dicha experiencia.

El acierto en el factor precio ha sido siempre fundamental para conseguir saldar con éxito la organización de un festival. Las primeras técnicas utilizadas basaban su atractivo en bonificar la presencia de asistentes a todos los días del evento, penalizando o gravando si se quiere el optar por uno solo de los días. Grandes festivales pioneros como los ya sucesivamente citados ESPÁRRAGO ROCK, FESTIMAD, SÓNAR y otros lograron consolidar grandes asistencias de espectadores en base a este hecho: la venta de abonos.

Superada esta fase, las organizaciones desarrollan nuevas ideas que consigan establecer nuevos focos de interés en su público. No era suficiente con bonificar y primar el optar por asistir a todo el festival. Las empresas introducen una técnica de diferenciación: las llamadas zonas VIP. Lugares diferenciados dentro del recinto del festival donde a los asistentes se les oferta la posibilidad de disfrutar una nueva modalidad de disfrute que incluye compartir espacio con los grupos intervinientes, barra libre, catering privado y de un modo implícito, sentirse en un nivel si no superior, si distinto del resto del público. Este hecho, extendido en casi todos los festivales celebrados actualmente, reporta a la organización una nueva fuente de ingresos de las que carecía en el pasado.

El receso en la celebración de acontecimientos de este tipo, merced a la crisis económica desatada a finales de la pasada década, los cambios en el ritmo de vida y el acceso a la información hacen necesarios nuevos métodos para recuperar el interés por los festivales. Finiquitado el tiempo donde la bonanza económica garantizaba un gran público, los promotores desarrollan políticas de precios bajos, rozando el umbral del déficit, para conseguir un primer golpe de efecto, una suerte de efecto llamada, mediante el cual aseguran su suelo de asistentes. Luego, progresivamente, aumenta el importe de los tickets para enjugar así a los costes acarreados por la oferta lanzamiento.

Otras técnicas de operar con el precio ofrecen descuentos a diferentes colectivos: personas desempleadas, estudiantes, residentes en la localidad de celebración del festival, etc.

- **Venta de entradas**

Los sistemas de venta de entradas han evolucionado a la par que las comunicaciones, el desarrollo de Internet, los medios de pago electrónicos y el ritmo de vida de la sociedad ha cambiado arrastrando tras de sí los hábitos y usos de ocio.

Un hecho diferencial entre el pasado y el presente es que si en los primeros momentos el grueso del público asistente lo conformaban verdaderos aficionados a la música, dispuestos a alterar su ritmo habitual para adquirir su localidad, en el momento actual la amplísima oferta de festivales hace necesario que entre las prioridades de una promotora de eventos se encuentre facilitar la información para la compra de entradas a los usuarios. El nacimiento de empresas de ticketing como Ticketmaster o Ticketea, por citar los ejemplos más ilustrativos, dan la solución más apropiada a esta cuestión al constituir un canal de venta abierto las 24 horas los 365 días del año.

Estas empresas, respaldadas por fondos de inversión o bancos, añaden a un sistema seguro y fiable de adquisición de tickets, la garantía de responsabilizarse por cualquier posible contratiempo que se produzca, exonerando a la organizadora de todo tipo de inconvenientes por fallos en el proceso de gestión de venta de entradas. Para la promotora, supone un ahorro en personal y tareas puesto que la ticketera, a coste cero, remite estados de cuentas diarios y resueltos con gran detalle que proporciona información fiable y estadísticamente muy aprovechable del estado y evolución de las ventas de un festival.

- **Hospitalidad**

Con el término *hospitalidad* entendemos y agrupamos todos los aspectos y requerimientos que artistas, equipos humanos a cargo de la organización y resto de proveedores nos hacen en materia de manutención, estancia y alojamiento

De una parte, las oficinas de management son las responsables de enviar a la entidad promotora, junto o anexos a los contratos de sus artistas, las necesidades en esta materia que requerirán los grupos y bandas contratadas. La organización es la encargada de garantizar el cumplimiento de todos los detalles relacionados con este apartado.

De otro lado, la promotora debe cuantificar y controlar sus necesidades en este sentido en lo relacionado a los recursos humanos que actúan bajo la dirección de la misma. Nos referimos a todos los escalones del equipo de producción, desde los cuadros de mando al personal auxiliar. Las empresas externas no entran dentro de esta categoría. En la negociación de presupuestos previa se suele exigir la inclusión de la manutención y alojamiento por cuenta de la empresa contratada.

Son razones operativas y financieras las que aconsejan operar de este modo. Las primeras nos obligarían a destinar recursos técnicos propios y medios humanos a supervisar estas labores y las segundas, provocan una serie de gastos que no deben ser asumidos por una organización si se desean optimizar nuestros costes.

B.- PRODUCCIÓN

Ningún festival actual trabaja con una división en compartimentos estancos entre las tres fases clásicas que definen la creación y realización de un proyecto. Esto es lógico debido a la evolución que han sufrido y que contempla diversas áreas de trabajo que, aunque independientes, están interrelacionadas y confluyen para alcanzar unos objetivos finales.

Concediendo que la producción técnica de un festival arranca cuando comienzan los trabajos sobre el recinto donde este va a tener lugar, nos encontraríamos con la siguiente secuencia de tareas:

-Un reconocimiento final del recinto, previo al inicio de las labores de montaje posteriores, que garantice y asegure que cumple los requisitos establecidos y que corrija cualquier tipo de carencia que no haya sido detectada anteriormente. Con atención especial a los aspectos relacionados con tomas de corriente e instalaciones eléctricas necesarias para el inicio del montaje.

-Tras este paso, se dará entrada a las infraestructuras que precisaremos para el montaje de escenarios, controles, zonas VIP, catering y camerinos y estructuras de control de sonido, luces y video. Para mantener el normal desarrollo de estas actividades es preciso y necesario la realización de unos horarios de entrada y salida de materiales y personal que no nos produzcan concurrencia de tareas no deseadas o “cuellos de botella” o inactividad de los recursos humanos y técnicos contratados por la organización.

Un diseño exacto de horarios de trabajo optimizará el uso de medios técnicos y humanos y rebajará considerablemente el capítulo de gastos en este particular. En este momento es cuando todo el trabajo previo realizado en la fase anterior (Preproducción) ve traducidas sus estimaciones en una rentabilidad en horas de trabajo.

Paralelamente, y fruto de tener claro el diseño global del recinto sobre el que desarrollaremos el festival, se llevan a cabo los cerramientos exteriores, se activan los dispositivos de seguridad y limpieza y comienzan sus trabajos los responsables en prevención de RR.LL., asistencia sanitaria y catering.

-Llegados a esta fase del proyecto, hay que hacer constar que ya trabajan sobre el terreno elementos del equipo de administración de la organización dedicados a tareas como la acreditación del personal de trabajo, empresas suministradoras, recepción de facturas por los servicios así como miembros del departamento de prensa y

comunicación del festival, ultimando detalles tales como organización de ruedas de prensa, establecimiento de photocalls, turnos de fotógrafos durante las actuaciones, entrevistas aftershow o meet and greet de los artistas en coordinación con las distintas agencias de contratación o compañías discográficas

-El siguiente paso del proceso es la instalación de los equipos de sonido, luces y video en los escenarios que ya hemos montado. El grueso de los festivales determina que estos deben estar instalados al menos con un día de instalación al primer día de apertura de puertas y actuaciones. Con esto, se cuenta con el tiempo necesario para realizar los ajustes técnicos y las pruebas de sonido que los artistas precisan para tener todo a punto cara a las actuaciones que ofrecerán.

En los festivales de varios días de duración, las pruebas de los artistas de la segunda jornada y posteriores se realizan en la misma mañana de la actuación del grupo en cuestión. La coexistencia de distintas necesidades en lo relativo a backline y características particulares de cada show requiere la presencia de un regidor de escena o stage manager y de un personal auxiliar para cada cambio. Esta figura, la del stage manager, será fundamental en el correcto discurrir de los tiempos de actuación puesto que sobre él recae el cumplimiento estricto de los horarios y debe poseer un conocimiento detallado de los requerimientos de cada grupo que actúe en su escenario.

Estos requerimientos se solventan con la contratación en régimen de alquiler de los equipos destinados a cubrir este tipo de funciones.

Empresas como Call&Play (Madrid) o Control Remoto (Málaga) poseen la experiencia y los medios necesarios para satisfacer cualquier demanda que grupos nacionales internacionales pueda presentar en este sentido.

-Una vez finalizadas las pruebas de sonido de los distintos artistas intervinientes se procederá a una última revisión de las hojas de ruta con las que estableceremos los horarios definitivos de uso de camerinos, duración de show y tiempos de carga y descarga de la escenografía propia de cada grupo así como de las necesidades para el montaje y desmontaje de las mismas

-Ante cualquier eventualidad (retrasos, incomparecencias, u otras similares) la regla a la que nos remitiremos será siempre la llamada escaleta de horarios. Este documento es una guía o referencia que proporciona con exactitud los tiempos de los que cada banda dispone para preparar y ejecutar su actuación así como los periodos de paréntesis que existirán entre un grupo y el siguiente. La escaleta nos indica el orden establecido y las necesidades técnicas y personal de apoyo preciso para los cambios de escenario.

-Respecto al resto de equipos y dispositivos activados y que complementan con sus funciones el desarrollo de un festival hemos de destacar en especial el de seguridad y del personal de emergencias.

En relación a la seguridad de un festival esta comprende dos niveles claramente diferenciados. Por un lado, encontramos el dispositivo de orden interno integrado por

controladores auxiliares, porteros y vigilantes jurados cuyas funciones pasamos a mencionar rápidamente

-Control de accesos al recinto

-Chequeo y revisión de entradas y pulseras identificativas.

-Vigilancia interna de los perímetros del recinto

-Servicio de orden general durante la celebración del festival

-Custodia de taquilla, barras, zonas VIP y puntos de venta de merchandising

-Control de zonas de camerinos, partes traseras y frentes de escenario así como zona de controles de sonido y luces

-Servicio de aparcacoches en zonas de parking habilitada y vigilancia de zonas de acampada.

La segunda parte del dispositivo de seguridad en un evento de estas características está constituida por los miembros de los cuerpos de seguridad del Estado que habrán de garantizar el normal desarrollo del tráfico, la fluidez del mismo y resto de sus funciones habituales.

La coordinación entre ambas vertientes se concreta en el llamado plan de seguridad del festival que es elaborado a través de la elaboración de los planes e informes pertinentes y una puesta en común en una serie de reuniones periódicas que tienen lugar durante los meses y semanas anteriores al a celebración del evento en las que participan, entre otros, la dirección técnica del festival, responsables de las administraciones publicas implicadas y mandos de las fuerzas públicas movilizadas.

La transformación sufrida en la creación, tratamiento e importancia de la seguridad en acontecimientos musicales es notable. Se ha pasado de una visión temerosa, y de completo rechazo, y una actitud represiva por parte de las fuerzas de seguridad - ,saqueamos a colación en este instante el legendario, y denominado así por la prensa de la época, “Festival de la Cochambre” (celebrado a mediados de 1975 en Burgos); a una comprensión del fenómeno festivalero como una fuente generadora de elevados ingresos y que, proyecta una transversalidad que afecta a sectores, incluso, muy indirectamente relacionados con la economía de la zona donde tiene lugar. Esto se ha traducido en una comprensión de las actividades de este tipo y en una puesta en común de intereses de las cuales salen beneficiadas todas las partes implicadas en el proyecto.

Otros equipos participantes dentro de la estructura operativa de un festival son los siguientes: Limpieza y adecentamiento del recinto, personal de taquillas y acreditaciones, camareros, auxiliares de catering, brigada de mantenimiento, servicio eléctrico, servicios de fontanería, personal administrativo y contable afecto a la organización

C.- POSTPRODUCCIÓN

Esta última etapa es la que hasta hace poco gozaba de menor interés y medios. Los primeros organizadores desconocían, u obviaban, lo que significaba - y la importancia que tenían - conceptos como planes de desmontaje y evacuación, devolución de recinto, balance de resultados, evaluación de indicadores, informes de satisfacción y otros similares.

Se trabajaba bajo el supuesto equivocado de que finalizadas las actuaciones y desalojado el recinto por los asistentes, el festival había terminado.

La propia lógica de las cosas y la dimensión física adoptada por este tipo de eventos vinieron a demostrar que esta etapa final requiere un tratamiento específico e independiente para cumplir sus objetivos particulares y que está integrada por tareas muy definidas y que podrían ser, al menos en parte, como el reverso de muchas de las ejecutadas en las dos fases anteriores.

Desde los trabajos de desmontaje de equipos, escenarios y resto de infraestructuras utilizadas en la producción de un proyecto hasta la evaluación misma de los resultados (tanto financieros como estadísticos y de satisfacción), la fase que analizamos requiere unos medios solventes, suficientes y fiables para garantizar un perfecto desarrollo y que cumpla los postulados marcados.

En un orden cronológico, pasamos a relacionar las actividades que integran la postproducción de un festival

- Desalojo de público del recinto y desmantelamiento del servicio de orden y seguridad tanto interno como externo, con excepción hecha de aquellos puestos que sean necesarios para garantizar una correcta ejecución de las labores de desmontaje.

- Retirada de los equipos de sonido, luces y video de los escenarios y zonas VIP.

- Desinstalación de los vallados internos para facilitar estas tareas.

- Desmontaje de escenarios, zonas de actividades paralelas, camerinos, puntos de venta de merchandising y almacenes de la organización

- Paralelamente, se retiran del recinto los stands de las zonas de restauración y comercial.

- En otro ámbito, las tareas administrativas se centran en la contabilización de ingresos y gastos para proceder en un momento posterior al pago y cobro de cantidades pendientes.

- El departamento de comunicación termina de compilar todos ítems que sean de interés para la confección del dossier de prensa. Todas estas informaciones formarán parte del mismo junto a las que posteriormente se obtengan de medios de comunicación.

- En las semanas posteriores, una vez cumplimentadas todas las obligaciones de pago y contabilizados todos los ingresos obtenidos, se procederá a realizar el balance

económico. Se realizará un estudio del impacto económico obtenido en la zona de influencia del festival que será enviado, junto al dossier de prensa, a las administraciones públicas colaboradoras, a nuestros patrocinadores, medios de comunicación oficiales y resto de entidades de prensa, radio y televisión para su difusión y evaluación.

-La organización efectuará una estimación de costes a todos los niveles estratégicos y operativos con el objetivo de optimizar los mismos en futuras ediciones. Los resultados de esta evaluación serán entregados a los responsables de cada área para que los mismos puedan revisarla y aportar las sugerencias y mejoras que determinen. Este flujo de información en doble sentido proporciona a la organización una serie de beneficios tangibles (ahorro futuro en costes, optimización de recursos humanos y medios técnicos por señalar los principales) e intangibles (nuestros empleados verán reconocidas sus aportaciones, los fidelizamos e implicamos en el proyecto de la organización y logramos mayor identificación de los trabajadores con el proyecto empresarial).

7.- CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Hemos de señalar en primer lugar y como hecho más destacado el notable cambio del concepto de este formato de gran evento durante estas pasadas décadas. Las transformaciones sufridas en los festivales de música popular contemporánea, han sido enormes y se han producido en tan poco espacio de tiempo que resultan difícilmente reconocibles con respecto a los primeros esbozos de su modelo.

Han pasado de ser el fruto de los esfuerzos de aficionados, o del empeño particular de empresarios individuales, a convertirse en verdaderos proyectos empresariales cuya dimensión trasciende de lo meramente artístico para revelarse como auténticas experiencias de ocio que integran e implican a empresas promotoras privadas de primer nivel, administraciones públicas, agencias de publicidad y otras entidades.

Todas estas organizaciones, de distinto signo y con finalidades diametralmente opuestas, deben aunar sus esfuerzos, adaptar sus organigramas y crear marcos de trabajo mixtos para lograr alcanzar sus principales objetivos.

En el plano técnico, el crecimiento de sus estructuras como proyecto los han obligado a estar inmersos en una continua labor de reciclaje y adaptación a las nuevas tecnologías en materia de infraestructuras y métodos de trabajo.

En una constante progresión para mejorar sus ofertas lúdicas y artísticas y alcanzar, o consolidar según proceda, su posición en un mercado en continua expansión. Se cuida la forma y el fondo del producto final, la imagen de marca, los servicios ofrecidos y la satisfacción del cliente como principales focos de atención por parte de los organizadores de festivales

En lo relacionado con las propuestas, el reto primordial en estos instantes de auténtica explosión festivalera es, sin duda, lograr la coordinación entre distintas entidades empresariales y a de los organismos públicos involucrados, para lograr una ordenación lógica del sector. Todo ello debe abordarse evitando duplicidades en el plano artístico,

analizando concurrencias y competencias, dimensionando de modo real estructuras y aforos de las distintas propuestas así como planteando modos y formulas de contratación y gestión de proveedores comunes que salvaguarden la rentabilidad de estos certámenes.

A continuación, sugeriríamos incidir en una profesionalización total de los servicios prestados para las promotoras. Aunque en los últimos años se han producido claros y positivos avances en este sentido, continúan existiendo algunas bolsas de claro intrusismo que gravan a la baja los honorarios percibidos por los profesionales del sector.

Y en último extremo, y a imagen y semejanza de lo que ya ocurre en los terrenos laboral, fiscal y penal, elevar propuestas para que la Administración reconociese la figura de la gestión cultural. Este reconocimiento se materializaría con la obligatoriedad de que todos los eventos a celebrar contarán con un “Plan de Gestión Cultural” (o de consecución de objetivos culturales) que, elaborado por un profesional de la gestión cultural, validase las propuestas emitidas, al menos cuando éstas cuenten con una colaboración del tipo que sea por parte de una administración pública. El objeto de este documento sería garantizar que dichos eventos contasen con unos mínimos exigibles de calidad cultural.

8.- BIBLIOGRAFÍA

CATALÁN ROMERO, Salvador. MANTERO VÁZQUEZ, Daniel. "Mapa de procesos de un concierto". Proyecto Atalaya. Cádiz; 2007.

COLOMBO, Alba. "Gestión Cultural: Estudios de caso". Ediciones Ariel. Barcelona; 2008

CRESPO, Alfred. "No hay Entradas, experiencias de un aspirante a `promotor". 66 Rpm Edicions. Barcelona; 2016

GREENSNAKE, J.L. "Réquiem por la música, los artistas y la industria". Fundación Autor. Madrid; 2004.

OYARBIDE, Mario. "Directos Al rock and roll, un diario de viajes a los escenarios del rock". Editorial Milenio; Madrid; 2016

ROSELLÓ CEREUZUELA, David. "Diseño y evaluación de proyectos culturales". Ediciones Ariel; Barcelona; 2004.

VV.AA. "Gestión de proyectos culturales: Análisis de Casos (3ª edición)". Ediciones Ariel; Barcelona; 2009.

VV.AA. "Periférica, revista para el análisis de la cultura y el territorio". Universidad de Cádiz. Cádiz; 2000-2017 (17 números)

Páginas webs consultadas

Jarque, Fietta, 2000. UN DILUVIO FRUSTRADO DEFINITIVAMENTE EL FESTIVAL MUSICAL ESPÁRRAGO ROCK 2000. Recuperado de: https://elpais.com/diario/2000/04/17/cultura/955922405_850215.html

Cruz, Nando. 2016. UNA TRILOGÍA SICILIANA, "El cortijo del indie, The pulgoso years". Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/cultura/2016-06-01/primavera-sound-el-cortijo-del-indie-parte-i-the-pulgoso-years_1209368/

Cruz, Nando. 2016. UNA TRILOGÍA SICILIANA, "Primavera sound: El cortijo de los Soprano". Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/cultura/2016-06-04/primavera-sound-cortijo-pulgoso-soprano-ley-del-silencio_1211377/

Cruz, Nando. 2016. UNA TRILOGÍA SICILIANA, "La ley del silencio". Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/cultura/2016-06-03/primavera-sound-cortijo-indie-ley-del-silencio-gabi-ruiz_1210804/

Zambrano F.S. / MELERO, F. 2017. ALRUMBO ENCALLA EN CHICLANA. Recuperado de: http://www.diariodecadiz.es/provincia/Alrumbo-encalla-Chiclana_0_1152485017.html

9.- ANEXOS

A continuación presentamos los siguientes modelos:

- Hoja de ruta
- Rider técnico
- Rider de hospitalidad

MODELO HOJA DE RUTA

ARTISTA:

FECHA:

CIUDAD:

EVENTO:

SALA

Nombre:

Dirección:

Dirección Acceso Carga/Descarga:

Contacto:

Teléfono:

Web:

Capacidad (pax):

Camerino:

Catering:

Merchandising (Sí/No):

Parking:

Tickets:

Wi-Fi:

PROMOTOR

Nombre:

Teléfono de contacto:

HORARIOS

Llegada:

Montaje:

Prueba de Sonido:

Puertas:

Concierto:

Curfew:

ALOJAMIENTO

Hotel:

Dirección:

Distancia a la Sala:

Desde (Fecha y Hora Check-In):

Hasta (Fecha y Hora Check-Out):

Teléfono:

Web:

Rooming: . Alojamiento y desayuno

Referencia:

Wi-Fi (Sí/No):

Parking (Sí/No):

Desayuno (Sí/No):

CENA

Buy Out / In House:

MODELO RIDER HOSPITALIDAD

RIDER HOSPITALIDAD (PRODUCCIÓN LOCAL) CATERING HOSPITALIDAD:

Servicio con agua corriente y ducha (si las instalaciones lo permiten)

Luz artificial

Asiento para 6 personas

Nevera o cámara frigorífica en funcionamiento 1 hora antes de la llegada del grupo

Un espejo Seis toallas

Papel higiénico Hielo abundante, vasos y dos abre-botellas (sacacorchos y abrechapas). Servilletas de papel 10 folios dina 4 y un rotulador negro.

CATERING (Disponible a la llegada del grupo para la prueba de sonido)

Bebidas frías: Agua mineral: 10 botellines de 1/2 litro. Refrescos variados (24): coca-cola, limón, etc.. Zumos (20): melocotón, piña, uva24 Cervezas: botellas o latas frías, preferiblemente MAHOU. Fruta fresca del tiempo: plátanos, kiwis, uvas, melocotones, manzanas, peras... Frutos secos variados: pistachos, avellanas, pipas de calabaza, almendras... Sandwiches o bocadillos variados sin mahonesa 1 hora antes de la actuación: Agua mineral: 30 botellines de 1/2 litro 24 Cervezas y cerveas sin alcohol: botellas o latas frías, preferiblemente MAHOU. 24 Refrescos , Coca-Cola,limón,zumos,etc... 20 latas de Aquarius 2 botellas de vino tinto de la zona de calidad (denominación de origen del penedés, ribera del duero,rioja,toro...) 1 botella de MAKERS MARK1 botella RON HABANA 7 añejo 500 gr. Jamón serrano y queso curado de buena calidad, embutidos variados, empanadas y pan fresco de hogaza de calidad. FRUTOS SECOS,FRUTA FRESCA Chocolatinas variadas, gominolas y dulces variados

MODELO RIDER TÉCNICO

SISTEMA DE P.A.

EQUIPO DE SONIDO

- 16 Meyer Sound Lyon: o 12 Meyer Sound Lyon M. o 4 Meyer Sound Lyon W.

- 8 Meyer Sound 1.100 LFC

- 2 Top para volado de Sistema Lyon.

- 8 Slingas de acero 2.000 K ☐
- 8 Grilletes 3/4 Crosby de acero al carbono. ☐
 - 1 Meyer Sound Callisto. ☐
 - 1 RSM Server ☐
 - 4 Meyer Sound M'Elodie ☐
- 1 Cuadro de corriente de 63a con salidas de harting 16 Pines para 1.100 LFC. ☐
 - 4 Motores CM LodeStar 1.000 Kg BGV – C1 D8. ☐
 - 1 Cuadro de motores CM 04. ☐
 - 1 Motor de motor LodeStar 1.000 Kg BGV – C1 D8. ☐
 - 2 Mandos puntales CM Lode Star para motores ☐

CONTROL DE F.O.H.

- ear Shure EW 300 ☐
- 2 Palas de amplificación Sennheiser ☐
 - 8 Cascos Shure SE 315 C ☐

CONTROL MONITORES ☐

- 1 Digico SD –10 SD ☐
- 2 Rack para digico 96 In / 48 Out (MON) ☐
 - 2 SAI para mesa y rack. ☐
- 1 Pantalla externa 17" para Digico SD – 8 ☐
- 1 Ordenador portátil con software de Digico para control. ☐
 - 1 Micrófono Shure SM – 58 para talk back. ☐
- 2 Puntos de intercom para control de monitores y escenario ☐

MICROFONIA INALAMBRICA ☐

- Shure Serie UR4D micrófono de mano con cápsulas SM – 58 / Beta 58 / Beta 87.

- Sennheiser EW 500 de Mano con cápsulas 945 / 965
- Audio Técnica AEW 5.200 micrófono de mano con cápsula AEW 3.300

MICROFONIA ALÁMBRICA

- Shure, AKG, Sennheiser, Audix, Audio Technica, Neumann.
- Sennheiser, Konig Meyer (cortos, largos, mini, bombo). PIES DE MICRO
- Sennheiser, Konig Meyer (cortos, largos, mini, bombo).

INFRAESTRUCTURA

- Cuadro general de acometidas con power lock 400 A con salidas para monitores y F.O.H., escenario y back line con protecciones independientes y diferencial y térmicos. Homologados
- Mangueras de señal Madi, Cat 5E, corriente, señal, XLR de escenario a control de F.O.H.
- Sub vox de escenario.
- Rack de pach general de escenario, con salidas a F.O.H y Mon
- Pasa cables de escenario a F.O.H. rígidos.
- Pasa cables de escenario / rígidos para paso de tarimas y blandos para tapar zonas de paso.
- Tarimas 2 x 1 con freno y altura regulable, configuradas en los siguientes
- Set. o 1Setde3x2. o 1Setde2x2. o 1tarima2x1 conruedas.
- Telas negras para escenario.

MÓVILES

EQUIPO DE ILUMINACIÓN

- 12 Martin Mac 700 WASH
- 12 Martin Mac 700 SPOT
- 12 Martin Beam MH -3

LED □ CONVENCIONAL □

- 6 Cegadoras 8 lámparas □
- 6 Cegadoras de 4 lámparas □
- 6 PC ADB C201 2000w □
- 48 canales de dimmer LT liberty con protecciones independientes □ EFECTOS □
 - 8 Strobos Atomic 3000 □
 - 2 Máquinas de humo Jem Hazer pro. □
 - 2 Máquinas de humo Look viper deluxe 2,6 □
 - 2 Turbinas □

CONTROL □

- 1 Control High end systems Road Hog 4 □
 - 1 High end systems fader wing □
 - 1 Rack de splitters Tinhao S8 □
- 1 Cañón de seguimiento 2.500 W HMI □
- 1 Intercom Altair con puestos en escenario (dimmer, control y cañón)

ESTRUCTURA □ - 3 Puentes para iluminación de 12 M □ - 1 Puente de 12 M para telones □ - 8 Motores CM lodestar 1000KG BGV-C1 D8. □ - 1 Motor CM lodestar 1000KG BGV-C1 D8 spare □ - 16 Eslingas Acero y 12 Grilletes 5/2 crosby de acero al carbono.

□ INFRAESTRUCTURA

- 1 Cuadro genera con acometidas Power Lock 400 A con salidas para dimmer, móviles y efectos con protecciones independientes de diferencial y térmicos homologados.
- Mangueras de señal DMX 8 pares, Cat 5e, corriente, señal, XLR de escenario a control.
 - Pasa cables. □
 - 1 Telón Negro. □
 - 18 Tarimas con ruedas

PANTALLA LED □

EQUIPO DE VIDEO

- 3 Pantallas de led alfapix 8 mm □ o 1 Pantalla de 5 x 4 para lateral izquierdo. o 1 Pantalla de 5 x 4 para lateral izquierdo. o 1 Pantalla de 4 x 3 para control. □
 - 208 Módulos □
 - 14 Top de volado □
 - 3 Escaladores. □
 - 3 Procesadores de video. □
- 1 Ordenador de con software de ajuste. □
- Infraestructura de señal y corriente □

10.-GLOSARIO TÉCNICO³

Backline: Relación de material técnico (instrumentos, amplificadores y similares) necesarios para la actuación de un grupo en directo. No guarda relación directa con los equipos de P.A. y luces

Backstage: Zona reservada para artistas y miembros de la organización de un evento o festival. Su posición natural es la parte trasera (o a un lateral) de un escenario.

Bill: Relación completa de bandas que integran el cartel de un festival

Bis (o Encore): Parte final de la actuación de un grupo a demanda del público asistente

Buy Out: Cantidad de dinero que la organización acuerda pagar a un grupo (o a su representante) para cubrir las necesidades de manutención de una banda.

Cache: Honorarios económicos que percibe un artista por su actuación

Catering: Servicio de buffet dispuesto en camerinos para atender las necesidades de hospitalidad que precisa un grupo.

Contrarider: Contrapropuesta efectuada por un responsable de producción de un equipo de producción o de un artista a las necesidades de este tipo establecidas en un contrato.

Contrato: Documento privado que da forma a la relación de trabajo que se establece entre un promotor y un artista. En su contenido se detalla desde la percepción dineraria a percibir por los servicios del segundo al resto de condiciones de todo tipo que deberá cumplir el primero mientras el artista desarrolle su labor.

Control de P.A. (o F.O.H.): Estructura situada normalmente a unos 25/30 metros del escenario donde se sitúan los sistemas de control de sonido y luces necesarios para el desarrollo normal de la actuación de un grupo

Credencial: Identificación personal e intransferible que deben portar todos los participantes en la organización de un evento y que es facilitada por el equipo de producción del mismo.

Curfew: Hora límite de terminación de un evento.

Crew: Cuadrilla de trabajadores contratados para el montaje de un evento.

Crew boss: Responsable de la crew

Headliner: Grupo que encabeza el cartel de un festival

³ Catalán y Mantero (2007) incluyen en su trabajo un glosario .Ofrecemos uno más completo en el presente documento

Jefe de producción Técnica: Responsable de la dirección operativa y ejecutiva de un proyecto

Merchandising: Objetos de promoción (camisetas, discos y otros) relacionados con un grupo o artista

Monitor: Sistema de amplificación interna (situada sobre el escenario) que sirve como referencia a los músicos intervinientes para conocer el estado del sonido del grupo al completo. Precisa de un sistema de control exclusivo llamado Control de monitores.

P.A.: Sistema de amplificación y sonorización orientado al público y que proyecta a nivel audio las canciones que el grupo ejecuta sobre el escenario

Porcentaje (o percentage deal): Cantidad económica entregada al grupo, aparte del cache establecido, al sobrepasar un número determinado en el contrato de entradas vendidas.

Rider Técnico: Listado de necesidades de tipo técnico e infraestructural requeridas por un artista u ofertadas por una organización para la celebración de un concierto

Rider de Hospitalidad: Listado de necesidades de manutención y catering requeridas por un grupo.

Rigger: Operario dedicado a la colocación de motores para el volado de estructuras de luces y sonido.

Road manager: Responsable en carretera de un grupo o artista

Roster: Catálogo de artistas de una agencia de contratación

Running order: Orden de actuación establecido en un mismo escenario dentro de un festival.

Scalfolders: Operario dedicado al armado de estructuras metálicas instaladas para el volado de equipos de sonido y luces.

Soundcheck: Proceso de ajuste de equipos de P.A. y luces, así como de backline realizado de manera previa a la celebración de un concierto.

Stage hand: Operario de carga y descarga de equipos de sonido y luces.

Stage Manager: Responsable sobre el escenario del montaje y actuación de un grupo o grupos.

Stage Plot: Plano de distribución de músicos en un escenario.

Telonero (o support act): Grupo que precede a la actuación del principal o headliner

Tour Manager: Responsable de la producción a nivel técnico de un grupo o artista.