

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE
INNOVACIÓN EN LOS FESTIVALES DE MÚSICA ANTIGUA DE
REMA

Autores

Elena Castro-Martínez

Albert Recasens

Alberto Poncela-Herrero

Ignacio Fernández-de-Lucio

Sonia Martorell-Pons

Abril de 2015

ÍNDICE

1	Introducción	1
2	Metodología.....	5
3	Datos generales y aspectos organizativos	7
4	Comercialización, comunicación y marketing	13
5	Contenidos y producción.....	17
6	Resultados de las actividades innovadoras	22
7	Estrategias de innovación.....	23
8	Agradecimientos	26
9	Referencias	27
10	Anexo	29

La distribución, publicación o copia de este informe está estrictamente prohibida sin el permiso previo y por escrito de sus autores. Para solicitar autorización, escribir a ecastrom@ingenio.upv.es. Cita recomendada: Castro-Martínez, E., Recasens, A., Poncela-Herrero, A., Fernández de Lucio, A., Martorell-Pons, S. (2015): "Análisis de los resultados de la encuesta sobre innovación en los festivales de música antigua de la REMA". INGENIO (CSIC-UPV).

1 Introducción

Las industrias creativas presentan fuertes especificidades en lo que se refiere a las innovaciones en el contenido creativo y simbólico de los productos, que en gran medida se superponen con las innovaciones en las actuaciones (nuevos espacios, reutilización de espacios dedicados a otros fines), grabaciones o puestas en escena innovadoras que pueden incluir elementos innovadores (audiovisuales, olores, participación del público,...), con el fin de ofrecer nuevas experiencias a los espectadores, en los formatos (nuevos soportes de distribución de la música, por ejemplo) y en la forma en que sus resultados llegan al consumidor (directo, por TV, radio, internet,...). Es frecuente que en muchos casos se produzcan simultáneamente innovaciones de proceso y de producto.

La experiencia del consumidor puede ser determinada por las interacciones entre los propios consumidores o de éstos con los artistas y con los espacios culturales. En este ámbito se produce con frecuencia la co-producción, como sucede en otros servicios, por ejemplo, en los servicios de asesoramiento empresarial, y en la denominada Web 2.0, donde los usuarios suministran gran parte del contenido de sitios web. Estos modelos pueden ser desarrollados fuera de las redes sociales, si las industrias culturales ofrecen, por ejemplo, espacios para que sus usuarios añadan sus propios comentarios a los puntos de vista y la información proporcionada por la empresa u otros usuarios.

Desde el punto de vista de la gestión empresarial, Jaw et al. (2012) han desarrollado un marco analítico que pretende ofrecer una perspectiva más amplia sobre la gestión de la innovación dentro de las industrias creativas, al proporcionar una visión general de las principales relaciones entre las dimensiones que se han identificado como claves para estimular la innovación en la producción cultural de las industrias creativas: los nuevos modelos de organización y de interacción con los demás agentes, el uso de nuevas tecnologías y el establecimiento de nuevas interfaces con los clientes para diversificar la forma de distribución de los productos, en un contexto político e histórico y destacando las experiencias de participación como mecanismo para estimular la producción de los nuevos productos culturales; es, quizás su enfoque sistémico la principal aportación, además del reconocimiento de la importancia del contexto. Su enfoque tiene trascendencia no sólo para los gestores de las empresas, sino también para los responsables de las políticas, que deben identificar instrumentos de fomento de la innovación diferentes para el apoyo a la innovación en este sector, tal como pone de manifiesto Gwee (2009), que considera que las políticas de apoyo a las industrias creativas deben ser sensibles a los cambios, orientadas al exterior debido a la globalización, y continuamente adaptadas, y propone tres ejes de acción: políticas para el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos (educación a todos los niveles para mejorar las capacidades, cooperación entre actores, movilidad), políticas para crear infraestructuras e instituciones (incentivos financieros a la innovación, normativa de

protección de la creación, espacios para la innovación y la cooperación, mercados tecnológicos) y políticas para vincular a los interesados y promover una cultura creativa (redes, intermediarios para favorecer el intercambio de conocimientos, difusión de innovaciones y resultados científicos, desarrollo del patrimonio local y la identidad, exposición a los acontecimientos internacionales, ayuda a la comunidad a cultivar su sentido de la estética y a aumentar su conciencia visual y cognitiva del mundo y de su entorno).

Un caso particular del sector de las industrias creativas son los festivales de diversa índole (de música, de cine, etc.). Desde el punto de vista de la gestión, este tipo de actividades se encuadran en los denominados acontecimientos o, utilizando el término americano, "eventos" y se suelen estudiar desde un ámbito específico de la gestión por su singularidad. El Glosario de términos de la APEX del Consejo de la Industria de Convenciones¹ define un evento como *"Una ocasión organizada como una reunión, convención, exposición, evento especial, cenas de gala, etc. Un evento se compone, a menudo, de varias funciones diferentes pero relacionadas."* Su carácter profesional se inicia a partir de los años 50 del siglo pasado; se clasifican en función de su tamaño o dimensión, que se relaciona con el impacto (local → supranacional), y de su forma o contenido (cultural, deportivo, empresarial,...); su impacto sobre el turismo ha dado lugar a que este tipo de actividades haya sido muy estudiada desde el campo del turismo, especialmente en lo que se refiere a su impacto sobre el territorio en el que se desarrollan (Prentice y Andersen, 2003; Eversole, 2005; Andersson y Getz, 2009).

Dentro de los eventos de tipo cultural, cabe destacar los festivales artísticos, que comparten una serie de características, especialmente que incluyen una dirección y un producto con intenso carácter artístico y un programa de duración determinada entregado con un propósito claro (Rolfe, 1992). Los principales temas de estudio son cómo evolucionan los festivales, las interacciones de la organización con los diversos tipos de interesados ("stakeholders" en inglés), la identificación de los festivales y su papel social, la sostenibilidad de los festivales y las estrategias de gestión de los interesados por parte de los responsables de los festivales y las razones para que hayan fracasado (Andersson y Getz, 2008). Ha sido más reciente el inicio de investigaciones sobre la innovación en los festivales y se ha llevado a cabo mayoritariamente aplicando la metodología del estudio de caso; los estudios sobre los festivales realizados desde el punto de vista de la innovación han contribuido a profundizar en aspectos diversos de este tipo de eventos. En el de Mackellar (2006) se identifican y describen algunas innovaciones que se producen en un festival regional de Australia siguiendo la clasificación de Schumpeter (producto, proceso, organización, comercialización, servicios y social), los actores que participan en el proceso y las relaciones entre los actores, agrupadas por su tipo (social/empresarial) y su fortaleza (frecuencia y

¹ <http://www.conventionindustry.org/StandardsPractices/APEX.aspx>

duración), así como los beneficios indirectos que estas innovaciones han generado en la región. En otro estudio sobre un festival holandés, Orosa-Paleo y Wijnberg (2008) tratan de acotar el carácter innovador de la organización de un festival mediante la definición de dos índices: el índice de capacidad innovadora (relativo al número de intérpretes nuevos) y el índice de clasificación innovadora (número de géneros musicales diferentes que se interpretan en el festival) y su comparación, para un mismo festival, dos años consecutivos; a partir de ahí establecen si la organización del festival aumenta o disminuye su nivel de innovación de una edición a la siguiente; se trata de una visión restringida a las innovaciones de tipo artístico y específicamente orientada a festivales musicales de amplio espectro. Hjalager (2009 op. cit.) aplica la aproximación de los sistemas de innovación al análisis pormenorizado de los diversos actores presentes en un festival de música contemporánea danés (Roskilde Festival) y a las relaciones que se establecen entre ellos, tanto los directamente involucrados como con los afectados e identifica diversos tipos de innovaciones que surgen en el desarrollo del citado festival así como los que denomina “spin offs” del festival. Mediante el estudio de caso aplicado a tres festivales suecos, M. Larson (2009 y 2011) analiza los festivales como proyectos que se desarrollan en red y describe cómo los diferentes tipos de actores (la organización del festival, la audiencia, la ciudad, el sector, los restaurantes, los voluntarios y los medios de comunicación) contribuyen a los diferentes tipos de innovaciones (producto, proceso, mercado, organización, social), encontrando que la percepción sobre la importancia de innovar difiere de unos organizadores a otros y que en el proceso desempeñan un papel relevante los demás actores que forman parte de la compleja red del festival, por lo que el organizador debe distinguir los interesados que contribuyen a las innovaciones de los que las dificultan y tratar de controlar el proceso; también encuentra que la pertenencia a redes profesionales favorece la circulación de información y eso contribuye a la innovación. Además, los cambios en la dirección del festival o en el equipo organizador afectan a la organización en sí misma y a su producto. Caracteriza los procesos de innovación iniciales de los festivales como *ad hoc*, emergentes y más o menos improvisados, pero, a medida que la organización se profesionaliza, surgen otros procesos planificados, más institucionalizados, en los cuales se utilizan fuentes de información, como los estudios de mercado, para evaluar las experiencias de la audiencia y poder desarrollar nuevas ofertas. Finalmente, Carlsen et al. (2010) analizan la gestión de la innovación y del fracaso en tres festivales culturales (Gran Bretaña, Noruega y Suecia) a partir del análisis de la cadena de valor de los festivales y de los actores que participan; en cada uno de los casos identifica las razones que dieron lugar al éxito o el fracaso descrito, razones de índole tan diversa como el fallo del sistema de venta por internet o el mal tiempo; concluye que los socios y las redes son fundamentales para la innovación y que se ha podido identificar la presencia simultánea de innovaciones y fracasos, y sugiere que los propios gestores pueden identificar los ciclos de éxito y fracaso globales del festival y tratar de evitar estos últimos.

En el ámbito de la música, el estudio de la transferencia de conocimiento desde las humanidades ha permitido identificar la interacción entre musicólogos e intérpretes de música antigua y productoras especializadas, que ha dado lugar a una interesante iniciativa de valorización de la investigación pública en el área (Castro-Martínez et al., 2013, op. cit.). En este estudio se identificó que los festivales de música antigua pueden desempeñar un papel muy relevante como difusores de innovaciones en este sector tan singular.

Los estudios sobre la innovación en los festivales descritos con anterioridad proporcionan elementos de interés para abordar el análisis de los festivales, pero, al tratarse mayoritariamente de festivales de música actual popular o urbana, no desarrollan algunos aspectos que presentan gran interés en los festivales de la llamada música antigua o históricamente informada, que tienen una serie de características singulares.

En este trabajo se pretende identificar las innovaciones que tienen lugar en los festivales de música antigua, utilizando el marco conceptual propuesto por Miles y Green (2008, op.cit.), ampliado por Bakshi y Throsby (2010, op. cit.) en lo referente a las innovaciones de producto y proceso, y averiguar en qué medida los diversos tipos de interesados, especialmente los patrocinadores, influyen en su consecución. En concreto, las preguntas de investigación son las siguientes:

1. ¿Los festivales de música antigua llevan a cabo innovaciones en los ámbitos identificados por Miles y Green (2008)? ¿Cuáles son las innovaciones específicas que se presentan en ellos y qué características presentan?
2. ¿Qué colectivos de interesados de los festivales son los que más influyen en el desarrollo de las innovaciones antedichas?

El trabajo se estructura en los siguientes apartados: en el apartado 2 se describe la metodología utilizada para llevar a cabo el estudio y en los apartados 3 a 7 se describen y analizan los resultados obtenidos.

2 Metodología

Para llevar a cabo este estudio, se ha contado con la participación de la Réseau Européen de Musique Ancienne (REMA), aprobada en su asamblea general en junio de 2013, que se ha materializado en dos aspectos clave: en primer lugar, su comité ejecutivo ha participado intensamente en el diseño de los contenidos del cuestionario sobre innovación, contribuyendo a definir con la precisión y adecuación requeridas los diversos aspectos de gestión de estos eventos y a identificar las innovaciones posibles y específicas en cada uno de los ámbitos de innovación descritos por Miles y Green (op.cit.). En segundo lugar, REMA ha proporcionado al equipo investigador el listado de direcciones de correo electrónico de todos los miembros de la red y su comité ejecutivo se ha implicado activamente en el proceso de lanzamiento y seguimiento de la encuesta *on line*.

En la primera parte del trabajo se ha realizado un análisis sistemático de las páginas web de una muestra de los más de 60 festivales que participan en la red europea, a fin de identificar toda la información pública disponible que permite caracterizar un festival y sus actividades. Sobre esta base, se diseñó un cuestionario sobre las innovaciones en estos festivales, estructurado sobre la base del marco conceptual definido con anterioridad, y dirigido a los responsables de la programación de los festivales. Tras llevar a cabo dos entrevistas con sendos organizadores de festivales, durante las cuales se ensayó el cuestionario preliminar, éste fue presentado a la REMA y discutido en profundidad con sus responsables. Como resultado de esa discusión, se elaboró el cuestionario definitivo, cuya estructura y contenidos son los siguientes:

1. Datos generales del festival (nombre, dirección web, año de inicio, fechas en que tiene lugar, periodicidad, dirección postal y persona de contacto)
2. Aspectos internos y organizativos (nombre de la entidad organizadora y de las principales entidades colaboradoras, naturaleza jurídica, principales datos de la edición 2012 del festival -nº de conciertos, entradas, presupuesto y su origen de fondos, personal-) y relaciones del festival (vinculación con otras iniciativas de la región/localidad, pertenencia a redes y actividades que lleva a cabo con ellas).
3. Condiciones de contexto (disponibilidad de recursos financieros, espacios, personal, servicios y fuentes de información para realizar el festival)
4. Comercialización, comunicación e interfaz con el usuario: ocho preguntas relativas a los citados aspectos (tarifas y reservas, otras iniciativas para ampliar la audiencia, mecanismos de pago, formas de comunicación, formas de interacción con el usuario), en las que se proponen las potenciales innovaciones y espacio para otras no previstas.
5. Pre-producción y producto: diez preguntas relativas a la toma de decisiones, a las innovaciones de contenido, de tipo técnico, productos digitales y otras actividades.

6. Estrategias de innovación utilizadas en cada uno de los ámbitos de innovación (hacer, comprar y cooperar)
7. Resultados de las actividades innovadoras y beneficios obtenidos.

Al identificar las innovaciones se ha indagado si éstas se han incorporado en el periodo 201-2012 o antes de esa fecha, a fin de poder detectar las innovaciones previas al periodo estudiado. Se facilitó a los encuestados el cuestionario en tres idiomas (español, inglés y francés) y los datos fueron recogidos en formato electrónico, utilizando el programa Limesurvey.

La invitación a los responsables de los 56 festivales pertenecientes a la REMA en ese momento se lanzó el 10 de julio de 2013, con un mensaje personal del presidente de la REMA, y se recogieron 22 respuestas obtenidas hasta el 9 de septiembre de 2013; en una segunda fase, que tuvo lugar tras la presentación de los resultados preliminares del estudio en la reunión de los miembros de la REMA que tuvo lugar los días 21 al 23 de noviembre de 2014 en el Collegio Ghislieri (Pavia, Italia), respondieron la encuesta 6 festivales más en el periodo comprendido entre el 1 y el 15 de enero de 2015; además, en esa fase, algunos festivales que ya habían respondido en la fase anterior tuvieron ocasión de corregir algunas respuestas que se habían identificado como erróneas durante la presentación del informe preliminar. Como quiera que en ese momento el número total de festivales pertenecientes a la REMA ascendía a 58, en total se ha logrado una tasa de respuesta del 48%.

3 Datos generales y aspectos organizativos

De los 58 festivales a los que se envió la encuesta, pertenecientes a 18 países diferentes, han respondido 28 pertenecientes a 14 países, aunque algunos no han rellenado todos los datos solicitados. Todos aceptan la difusión de datos individualizados. El listado de festivales que han respondido es el siguiente:

Tabla 1. Principales características de los festivales que han respondido el cuestionario

Nombre	País	Antigüedad (años)	Tipo entidad	Nº conciertos	Nº entradas vendidas	Presupuesto (€)	Personal contratado
Day of Early Music (Musica Impulse Centre for Music)	BE	42	4	37	3.873	80.000	33
Muziekcentrum De Bijloke, Gent (Centre de musique De Bijloke, Gand)	BE	15	1	150	44.155	NS/NC	120
International Händel Festival Göttingen	DE	95	2	40	12.000	1.400.000	47
Händel Festival de Halle	DE	93	2	46	20.152	1.400.000	11
Copenhagen Renaissance Music Festival	DK	9	2	15	1.000	70.000	2
Festival de Música Antigua de Úbeda y Baeza	ES	18	1	28	1.600	80.000	2
Música Antigua Aranjuez	ES	21	2	8	1.226	155.000	6
Semana de Música Antigua de Estella	ES	46	1	15	2.500	200.000	29
BRQ Vantaa	FI	5	4	13	950	127.000	28
Festival D'Ambronay	FR	35	3	30	18.312	1.055.846	110
Festival de Maguelone	FR	31	3	7	2.000	130.000	2
Festival de Musique Ancienne de Ribeauvillé	FR	31	3	9	1.421	135.258	20
Festival de musique du Haut Jura	FR	37	3	10	4.000	NS/NC	8
Printemps des arts de Nantes	FR	31	3	11	3.377	350.000	0
Galway Early Music Festival	IE	19	3	5	397	30.200	5
Festival Antiqua (Bolzano)	IT	24	4	7	800	101.000	12
Festival Echi Lontani	IT	21	4	21	2.286	99.500	7
Festival Monteverdi	IT	32	5	10	2.000	NS/NC	11
Grandezze & Meraviglie, Festival Musicale Estense	IT	17	3	16	1.853	142.607	8

Pavia Barocca	IT	15	3	23	4.500	770.391	47
Wunderkammer	IT	9	4	12	500	42.000	10
International Bach chamber music festival	LV	14	3	6	5.000	45.000	11
Utrecht Early Music Festival	NL	34	3	146	25.000	2.500.000	96
À Volta do Barroco	PT	8	4	8	4.000	75.000	0
Stockholm Early Music Festival	SE	13	3	15	2.500	218.000	40
Seviqč Brežice	SI	33	2	21	2.544	NS/NC	NS/NC
Gregynog Festival	UK	82	3	17	1.636	171.711	35
York Early Music Festival	UK	38	3	21	5.593	229.600	25
Nota: en el tipo de entidad 1 representa Entidad pública; 2 Empresa privada; 3 Asociación cultural sin ánimo de lucro y 4 Organización no gubernamental sin ánimo de lucro; 5 Consorcio público-privado							

Los festivales encuestados programaron en 2012 cerca de 750 conciertos que tuvieron una audiencia global de más de 175.000 personas. Todos los festivales se organizan con periodicidad anual y la mayoría concentran sus conciertos en periodos cortos (una semana, diez días) y preferentemente en estaciones más cálidas, como la primavera (11), el verano (8) y el otoño (5), aunque algunos extienden su actividad en diversas épocas del año. Algunos festivales son de ámbito local, esto es, se realizan en una ciudad específica, y, aunque algunos tienen lugar en capitales europeas (Copenhague, Estocolmo, Liubliana,...), la mayoría se organizan en ciudades medianas y pequeñas, usualmente con un patrimonio histórico relevante, pues los conciertos se suelen ofrecer en edificios históricos (iglesias, castillos, palacios, etc.), aunque también en otro tipo de edificios que reúnan las características acústicas necesarias. Otros festivales son multisede, es decir, ofrecen conciertos en diversas ciudades de una zona geográfica determinada, como el de Utrecht, en más de 20 ciudades, no sólo de Holanda, sino también de Bélgica, o el festival de Haut Jura (Francia), que se desarrolla en las ciudades y pueblecitos de esa zona o el festival de Úbeda y Baeza (España), que se realiza en las dos ciudades que indica su nombre y otros ocho pueblos próximos. Es digno de mención que algunos festivales se organizan hace casi cien años mientras que otros han comenzado su andadura en el presente milenio. Respecto a la naturaleza de los promotores, en la tabla se puede apreciar la gran diversidad existente, aunque son mayoría los festivales organizados por asociaciones culturales o sociedades musicales.

En la tabla 1 puede apreciarse también que los festivales son muy diversos en cuanto a su dimensión (nº de conciertos, audiencia) y en cuanto a su presupuesto. El coste medio por concierto varía entre los 2.000 y los 35.000 euros.

En las tablas siguientes se describen los resultados obtenidos del cuestionario. Salvo que se indique lo contrario, en cada tabla se indica el número de festivales que han señalado cada una de las posibilidades ofrecidas en las preguntas de cada sección.

Tabla 2. Origen de los fondos

Concepto	Nº de festivales que reciben financiación de cada tipo	Observaciones
Entradas	21	Representan entre el 40 y el 4% del coste total. Sólo en dos de ellos (Estella y Úbeda y Baeza) todas las entradas son gratuitas y el festival es financiado al 100% por entidades públicas. Cuatro festivales no han proporcionado este dato.
Financiación pública	22	En 12 festivales la financiación pública representa más del 50% del total
Local	15	Sólo en El Festival de Estocolmo la financiación local es superior al 50%
Regional	18	La Semana de Estella es financiada solo por el gobierno regional; en otros tres casos (Echi Lontani, Aranjuez y Wunderkammer) la región aporta la financiación mayoritaria.
Nacional	13	La financiación de ámbito nacional solo es muy relevante en tres festivales (Greygnog, York y Utrecht)
Unión Europea	1	La UE no financia este tipo de festivales
Asociaciones culturales	9	En un festival (Day of Early Music) la asociación organizadora aporta más del 40% de los fondos.
Patrocinadores privados	14	Solo dos festivales declaran financiación privada mayoritaria (Copenhagen Renaissance Music Festival y Pavia Barocca). En los otros la proporción va del 25 al 1%.
Mecenazgo	8	Solo es la principal fuente de recursos para un festival (Festival Musicale Estense)
Publicidad	5	Los ingresos por publicidad apenas representan el 5% del total de fondos
Crowdfunding	0	No hay ningún festival que se financie mediante este mecanismo
Otros recursos (especificar)	10	Venta del programa o de grabaciones, suscripciones, aportaciones específicas de otras entidades (embajadas e institutos culturales) y ayudas en especies. No representan demasiado (menos del 10%), salvo en Pavia Barocca, donde la venta de producciones artísticas supone un 20% y Ribeauvillé, que valora las aportaciones en especies en un 20%).

Tabla 3. Personal dedicado a la organización del festival en la edición 2012

	Número de festivales	Media
Profesionales a tiempo completo todo el año	Entre 0 y 20	2,78
Profesionales a tiempo parcial todo el año	Entre 0 y 7	1,11
Profesionales contratados solo para el festival	Entre 0 y 40	4,89
Voluntarios	Entre 0 y 100	16,53
Otros (citar)		
Ver, por ejemplo, Úbeda y Gregynog		
6 festivales no han proporcionado la información.		

En el conjunto de los festivales encuestados trabajan más de 700 personas², de ellas, el 15% son contratados todo el año (sea a pleno tiempo o a tiempo parcial), el 20% se contratan específicamente durante la celebración de los conciertos y el 65% son voluntarios. Los colaboradores se contratan en procesos abiertos (open call). Sólo suelen ser asalariados el equipo técnico, los músicos, los acomodadores y el personal de taquilla. El resto, son empresas de servicios. Los ayuntamientos y las asociaciones organizadoras aportan voluntarios. Hay tres festivales que se realizan íntegramente con personal voluntario. El reclutamiento de voluntarios se realiza de diversas maneras: listado del festival, vía web, entrevistas, bolsa de puestos, contactos personales y mediante la difusión en posters de la convocatoria; el festival de York colabora con la universidad y el de Estella con la asociación de amigos del camino de Santiago.

A la pregunta de si el festival está vinculado con alguna otra iniciativa complementaria (cultural, turística, gastronómica...) de la ciudad o región, 10 festivales han respondido afirmativamente, 16 negativamente y 2 no han respondido. Pavia Barocca coincide con el Festival dei Saperi, un festival de conocimiento que organiza conferencias y espectáculos; el festival de York coincide con la Olimpiada Cultural y el Händel festival con el City Marketing of Halle. Consideramos que no se ha entendido bien la pregunta, pues casi todos ellos han descrito otras actividades propias que no son conciertos. De mantener la pregunta en el futuro, es preciso reformularla.

Respecto a las preguntas sobre la pertenencia a redes, además de REMA, afirmativa en todos los casos, los festivales han citado su pertenencia a otras redes de ámbito local, regional y nacional (tabla 4) y han identificado el tipo de actividades compartidas (tabla 5).

Tabla 4. Pertenencia de los festivales a redes*

Nº de festivales	Asociación	Nivel (regional, nacional, internacional)
------------------	------------	---

² Tres de ellos no han proporcionado esta información

26	REMA - Réseau Européen de Musique Ancienne	International
15	FESTCLÁSICA (ES), Finland Festivals (FI), AOIFE (IE), NORDEM (Países nórdicos), BAFA (UK), Utrecht festival (NL), Circuito Lombardo di Musica Antica (IT), France Festivals(FR), Profedim (FR), Ty Cerdd (UK), Swedish Music Festivals (SE), AG Musikfeste Sachsen-Anhalt (DE), Deutscher Bühnenverein (DE), German Festival Network (DE), German Network Early Music (DE), Kunst eV (DE).	Regional, nacional e internacional

* Dos festivales no han contestado la pregunta

En la tabla 5 se recogen las respuestas relativas a la actividades que se realizan en el seno de las redes y aquéllas que, no se realizan, pero han sido valoradas como interesantes por parte de los encuestados. Destacan las actividades compartidas en el seno de REMA sobre las otras redes nacionales o regionales. La formación, la documentación, junto con la coproducción de obras y las giras compartidas son las actividades que actualmente no se realizan pero han sido consideradas de interés por parte de un mayor número de encuestados.

Tabla 5. Actividades de las redes e interés de las que no se llevan a cabo

Actividades				
	REMA	ID 2	ID 3	No, pero sería interesante
Generar contacto con gestores de otros festivales				
• Directorio	19	8	3	X
• Noticias	20	6	3	XXX
• Intranet	7	1	0	XXX
Intercambio de información...				
• artística	16	7	2	X
• técnica (suministradores, aplicaciones tecnológicas, etc.)	7	3	0	XXX
• de mercado (tarifas, packs, etc.)	9	4	2	XXX
• Formación de personal	3	2	0	XXXXXX
• Biblioteca y publicaciones	3	3	0	XXXX
• Foros, seminarios, grupos de trabajo conjuntos	15	5	1	X
Representación de los miembros y sus actividades				
• Portal web compartido	13	7	2	
• Aplicaciones smartphones	12	0	0	XX
• Elaboración y difusión de documentos de posición, indicadores, actividades,...	9	4	0	XX
• Jornadas, conferencias, etc...	17	4	2	XX
Organizaciones de actividades conjuntas				
• Organización eventos comunes (día europeo MA, showcase)	19	2	1	X
• Acuerdo en las fechas de programación	2	4	1	XX

• Coproducciones de obras	5	3	0	XXXXX
• Venta conjunta de entradas	1	0	0	XXX
• Giras de intérpretes compartidas	5	2	1	XXXXX
• Apoyo logístico	0	1	0	XXXX
Nota: 9 festivales no han respondido a esta pregunta				

Respecto a las condiciones de contexto, en la tabla 6 se recogen las respuestas. Puede apreciarse que, en general, los festivales tienen acceso a los servicios que precisan, aunque en algunos casos no exactamente en las proximidades, consiguen disponer de ellos. Sólo en un caso (Gregynog) se ha especificado la dificultad para conseguir cerca los especialistas técnicos (afinadores de instrumentos, por ejemplo) por estar en una zona rural y remota, pero los consiguen en el país y Händel (Halle) declara no disponer de suficientes plazas hoteleras. Otros declaran disponer de recursos, pero podrían ser mejores.

Tabla 6. Disponibilidad de servicios en las cercanías de los festivales

	SÍ	NO	NS/NC
Fuentes de financiación adecuadas	16	7	5
Espacios adecuados para llevar a cabo las actividades	24	0	4
Personal capacitado para llevar a cabo las diversas actividades del festival	21	3	4
Servicios de telecomunicaciones de la calidad adecuada	21	3	4
Proveedores de servicios técnicos (iluminación, sonido, ...) capacitados	23	1	4
Hoteles cercanos (artistas, público)	21	3	4
Restaurantes	23	1	4
Recursos de investigación musicológica	18	5	5

4 Comercialización, comunicación y marketing

En este apartado se incluyeron diversas preguntas relativas a las tarifas y a las actividades emprendidas para conseguir nuevas audiencias. Las tablas especifican el número de festivales que han respondido a las posibles opciones planteadas.

Tabla 7. Nº de festivales que ofertan cada tipo de tarifa o combinado

	SÍ	NO	Sí, pero ya estaba disponible antes de 2010	NS/NC
Abonos para grupos de conciertos	5	8	11	4
Abonos para todo el festival	5	8	11	3
Entradas combinadas de conciertos y otras actividades culturales	5	17	3	3
Entradas combinadas con otros festivales	1	23	0	4
Packs turísticos (entradas + hotel o similar)	1	18	5	4

Algunos declaran que no es factible ofrecer una combinación de entradas con otras actividades culturales debido a que los aforos de los diferentes espacios son muy diversos. En otros casos, la falta de alojamientos adecuados no permite ofrecer packs turísticos, pero se ofrecen visitas al patrimonio local durante los conciertos. Dos festivales han respondido que en la edición 2014 ya han ofertado packs turísticos.

Tabla 8. Número de festivales que responden sobre la oferta de tarifas especiales para alcanzar nuevas audiencias

	SÍ	NO	Sí, ya disponible antes de 2010	NS/NC
Menores de 18 años	4	4	16	4
Estudiantes	5	1	18	4
Jubilados	2	12	10	4
Parados	2	17	5	4
Familias numerosas*	1	21	3	3
Grupos	2	9	13	4
Centros educativos	4	11	10	3
Colectivos en riesgo de exclusión	4	18	2	4

Varios festivales (Ambronay, Musicale Estense, Seviq Brežice) ofrecen descuentos a distintas entidades y asociaciones culturales de ámbito local o nacional. El Händel Festival ofrece tarifas

especiales a las personas que acuden a otras programaciones de la Händel House durante el año. La Semana de la Música Antigua de Estella ofrece abonos para todos los conciertos y medios abonos a elegir por el interesado un máximo de 3 conciertos entre los disponibles.

Tabla 9. Número de festivales que responden sobre otras iniciativas para buscar nuevas audiencias

Iniciativa	SÍ	NO	Sí, ya disponible antes de 2010	NS/NC
Conciertos en lugares no tradicionales	7	5	12	4
Oferta artística particular	5	9	10	4
Conciertos en horarios no tradicionales	3	13	8	4
Espacios para el público organizados de forma diferente (ej, colchonetas en lugar de asientos)	5	16	2	5

Entre las iniciativas descritas para la búsqueda de nuevas audiencias se encuentran la del Festival de Haut Jura, que ofrecen un Concierto en espacios naturales sonoros del Parque Natural de Haut-Jura. El Festival de Aranjuez ofrece un paseo musical por los Jardines del Palacio de Aranjuez y visitas guiadas a los Jardines con pausas en espacios singulares de los jardines donde se escucha música; al final del Paseo (de 3 horas de duración) se ofrece un concierto de 45 minutos. El festival de Úbeda y Baeza ofrece conciertos didácticos y familiares. El Festival de Estella programa en toda clase de horarios buscando atender públicos diversos. Hay conciertos por las mañanas (para niños y familias, sobre todo), a media tarde (para facilitar acceso a los numerosos peregrinos que visitan la localidad, pues Estella está en pleno Camino de Santiago; por la tarde, cuando cierra el comercio para el público en general; también han ofrecido conciertos en patios junto al río, en la calle, al aire libre, o se han habilitado espacios poco habituales, como una iglesia desacralizada para montar un cabaret barroco...

Respecto a las estrategias para fidelizar al público, a los que se ofrezca algún tipo de ventaja (descuentos, información complementaria, venta anticipada de entradas), 9 festivales poseen algún sistema de identificación de asistentes asiduos, 11 no y 8 no han respondido. Entre las iniciativas se encuentran la creación de asociaciones de amigos del festival o de donantes, con diversos niveles de aportación, a los que se les ofrecen contrapartidas diferentes, pero, como mínimo, descuentos en las entradas y en los CDs cuando se venden, información previa por correo electrónico de las actividades y adquisición anticipada de entradas etc. Respecto al nivel de novedad, en un caso se ha puesto en marcha en el último trienio y 14 festivales ya lo ofrecían antes.

Por lo que se refiere a los mecanismos de venta de entradas (Tabla 10), destaca que aún no se dispone de aplicación para smartphone y son escasos los que permiten la cancelación.

Tabla 10. Mecanismos que ofrecen los festivales para la adquisición de entradas

MECANISMOS	SÍ	NO	Sí, ya disponible antes de 2010	NS/NC
Puntos de venta anticipada	5	8	12	3
Teléfono	5	6	14	3
Internet	8	4	13	3
Aplicaciones smartphone	0	24	0	4
Posibilidad de cancelación	2	20	1	5

La mayor parte de los festivales despliega una intensa y variada estrategia para difundir su programa anual de actividades (web del festival, web local, prensa, radio y TV generales locales, revistas especializadas, radio de música clásica, pero se aprecia que es un tipo de música con escasa presencia en TV, tanto en la general de ámbito nacional como en los programas de música clásica (tabla 11).

Tabla 11. Mecanismos de difusión del festival

	SÍ	NO	Sí, ya disponible antes de 2010	NS/NC
Web del festival	6	2	17	3
Web de la localidad	5	4	16	3
Prensa general local	3	1	20	4
Radio general local	3	5	16	4
TV general local	2	8	14	4
Prensa general nacional	5	5	14	4
Radio general nacional	4	7	13	4
TV general nacional	2	18	4	4
Agencia de prensa	1	13	10	4
Revistas especializadas de música	2	3	19	4
Radio (programas música clásica)	2	6	16	4
TV (programas música clásica)	3	18	3	4
Facebook	16	4	5	3
Twitter	8	16	1	3
Aplicación para smartphone	4	19	1	4
Correos/ boletín informativo	6	6	11	5

La mayoría de los festivales ha diversificado la forma de interactuar con los usuarios (tabla 12), pero son muy escasos los que han puesto en marcha otro tipo de mecanismos de interacción (Twitter, SMS o MMS, foros on line o blogs), que exigen una dedicación inasumible para estructuras organizativas reducidas; en todo caso, es un ámbito en el que aún cabe introducir innovaciones. Por otro lado, 16 de los festivales realizan encuestas a los asistentes para comprobar la satisfacción del espectador e identificar mejoras potenciales, 8 no lo hacen y 4 no han respondido a esta pregunta; el más veterano es el de York, que viene haciéndolo desde 1986. Algunos pasan encuestas cada

cierto tiempo (Utrech) o lo han hecho solo en ocasiones puntuales (Haute Jura). Gregynog pasa una encuesta on line para los participantes en la última edición.

Tabla 12. Nuevas posibilidades para que los usuarios interactúen con la organización del festival

	SÍ	NO	Sí, ya disponible antes de 2010	NS/NC
e-mail	7	1	16	4
Facebook	18	3	4	3
Twitter	8	16	1	3
SMS o MMS	2	18	4	4
Foro on line/libro visitas	2	20	2	4
Blog	2	19	3	4
Teléfono	4	2	17	5

5 Contenidos y producción

Por lo que se refiere a los contenidos de la programación, los festivales suelen organizar los conciertos de cada año en torno a un lema o tema específico o bien están dedicados a conmemorar una efemérides (nacimiento o fallecimiento de un compositor o poeta de la época, un hecho histórico local,...) (17 sí, 5 no y 6 NS/NC),. Sobre ese concepto central, organizan los programas de los conciertos o ciclos, tratando de ofrecer un programa atractivo para atraer al público. Además, la mayoría de ellos contempla, como un criterio a tener en cuenta, la inclusión en el programa de obras recientemente descubiertas, de ahí la importancia que tiene, para este tipo de organizaciones, la vinculación con las universidades y otros centros de investigación musicológica que son las que realizan ese tipo de investigaciones; de hecho, algunos de ellos están vinculados directamente a escuelas o centros de investigación de música antigua. La tabla 13 recoge los criterios que, según los responsables de los festivales, tienen en cuenta al elaborar la programación y su importancia.

Tabla 13. Criterios que tiene en cuenta la organización del festival para decidir los contenidos de la nueva edición

	SÍ	NO	NS/NC	Grado de importancia del criterio		
				Elevado	Intermedio	Reducido
Restricciones presupuestarias	21	2	5	11	10	1
Límites debidos a los espacios	15	7	6	6	7	3
Aniversarios (compositor/evento histórico, etc.)	18	4	6	4	10	6
Atracción de un público numeroso gracias a artistas conocidos	17	6	5	6	8	4
Elección de un periodo histórico o musical	19	3	6	14	3	2
Interpretación de obras recientemente descubiertas	16	6	6	6	9	3
Intereses de los patrocinadores o socios	10	11	7	2	7	5
Intereses locales	14	7	7	5	7	3

A la pregunta sobre quién decide la programación, los responsables de los festivales han respondido lo que se indica en la tabla 14. Se puede apreciar que los directores artísticos deciden la programación de forma mayoritaria, pero tienen muy en cuenta las propuestas que les remiten los artistas, es algo que se considera de enorme importancia;

son escasos los festivales que trabajan con managers y los agentes locales o los patrocinadores no influyen en el diseño de los programas.

Tabla 14. Decisión sobre la programación del festival

	SÍ	NO	NS/NC
El director artístico del festival o programador encarga directamente a los artistas un programa determinado	21	7	0
Los artistas envían sus propuestas al director artístico y éste selecciona, de acuerdo con el lema o tema de cada edición	21	7	0
El director artístico prefiere trabajar con managers o agentes de conciertos	5	23	0
Los agentes locales o regionales participan en la decisión	0	28	0
Los patrocinadores participan en la decisión	1	27	0
Comité artístico del festival	5	22	1
Comité artístico donde son representadas otras instituciones	3	25	0

Las preguntas siguientes del cuestionario se refieren a las innovaciones de la programación, que se refieren tanto a los intérpretes y a los contenidos de los conciertos y actividades (tabla 15) como a los procesos de producción (tabla 16). La mayor parte de los festivales han ofrecido innovaciones de contenido de diversa naturaleza, tales como estrenos mundiales de obras que no habían sido interpretadas en la actualidad, nuevas aproximaciones a la interpretación de obras conocidas, relecturas de obras conocidas, nuevas contextualizaciones de las obras (ambiente de época, obras religiosas coreografiadas y en otros contextos, etc.); en algunos casos, estas novedades se realizaron por encargo de la dirección del festival. También son mayoría los festivales que invitan cada año a grupos nuevos, bien sean jóvenes talentos o bien intérpretes consolidados de otros países, que acuden al festival por primera vez. Algunos festivales organizan actividades paralelas para dar la oportunidad de actuar a jóvenes talentos y otorgan premios; en ocasiones, los conciertos se combinan con clases magistrales a cargo de los intérpretes de reconocido prestigio que acuden al festival. También, con el objetivo de ampliar las audiencias, se ofrecen conciertos pedagógicos, o dirigidos específicamente a niños, o danza y otros medios de expresión artística, y todo ello combinado con conferencias, coloquios, proyección de películas sobre la vida de compositores de la época, talleres sobre instrumentos, cursos para los intérpretes noveles en el mismo recinto y, coincidiendo con el festival, actividades didácticas para que el público comprenda mejor esta música y para ofrecer un abanico de actividades atractivo para un público cada vez más amplio y diverso.

Tabla 15. Innovaciones de contenido (número de festivales que señalan cada posibilidad)

	SÍ	NO	Sí, ya	NS/NC
--	----	----	--------	-------

			disponible antes de 2010	
Intérpretes noveles	6	4	14	4
Intérpretes extranjeros consolidados	4	3	17	4
Estrenos de obras nunca interpretadas en tiempos modernos	2	8	14	4
Nuevas aproximaciones a la interpretación de obras conocidas	7	4	13	4
Relecturas de obras conocidas	5	9	10	4
Nuevas puestas en escena	3	15	6	4
Nueva contextualización (ambiente de época, proyecciones visuales durante el concierto, obra religiosa coreografiada y en otro contexto...)	8	9	7	4
Conciertos pedagógicos	3	8	13	4
Explicaciones sobre el programa o instrumentos	3	6	15	4
Danza u otros tipos de expresión artística	4	10	9	5

En cuanto a las innovaciones en los procesos de producción y puesta en escena (Tabla 16), aunque son menos los festivales que ofrecen este tipo de innovaciones, se han identificado unas que tienen que ver con aspectos técnicos, tales como iluminación (Haute Jura ofrece una “iluminación barroca”, en tonos ámbar), uso de audiovisuales o atrezzo e incluso el recurso a olores (incienso, por ejemplo), todas ellas encaminadas a lograr que el espectador se sienta inmerso en la época y el contexto o ceremonia específica para la cual se concibieron las obras que se interpretan. Se pidió a los encuestados que describieran las iniciativas más originales. El Festival de Ambronay ofrece la reproducción audiovisual de vistas de 360 grados de la interpretación mediante una cámara Q-Ball. El Händel festival ofrece un “Baroque Lounge” combinando música barroca con música electrónica. Pavia Barocca ofrece proyecciones de vídeos. El Gregynog Festival destacó la presentación multimedia sobre la vida y la música de Alec Templeton, que combina actuaciones en vivo, narración, cine, emisión de grabaciones y proyecciones de fotografías de archivo y otros recuerdos. El de York ha desarrollado, en colaboración con imove, que es un programa de Olimpiada Cultural en Yorkshire, la representación de un 'baile' con la música de Striggio, Tallis y Gabrieli, la oportunidad de caminar por el espacio escénico (catedral de York) combinado con las instalaciones de luz y con la no asignación de asientos permitió al público experimentar la música en diferentes lugares de la catedral durante la actuación.

Tabla 16. Innovaciones en los procesos de producción y puesta en escena

	SÍ	NO	Sí, ya disponible antes de 2010	NS/NC
Nueva iluminación	4	14	6	4
Nuevo sonido	1	21	2	4

Uso de medios audiovisuales	4	12	7	5
Conciertos en espacios nuevos	15	6	0	7

Otra innovación consiste en el uso de nuevos espacios, bien sean histórico-artísticos recién restaurados o descubiertos, como el Landcommanderij Alden Biesen (Musica Impulse Centre for Music), la Sinagoga del Agua o la iglesia de Santa María en Úbeda y las iglesias de San Andrés o San Pablo (Úbeda y Baeza), jardines (Estella) o dos castillos en los que Gregynog ha ofrecido conciertos por primera vez, o bien espacios “contemporáneos”, como recintos feriales (Göttingen), teatros, universidades, salones privados (Monteverdi), museos científicos o bares (Wunderkammer), y espacios naturales que resuenan (Haute Jura), con ánimo de atraer a un público más joven. Además, se preguntó por la posibilidad de que los conciertos puedan ser escuchados de forma no presencial y los resultados se muestran en la tabla 17; como puede apreciarse, solo dos festivales difunden por TV en directo (el de Utrech y el de Música Antigua Aranjuez). Sólo dos declaran ofrecerlos en pantallas fuera del recinto o en cines y solo seis ofrecen la transmisión en directo por la radio, aunque diez ya ofrecen conciertos en streaming, pero la mayoría sólo en días señalados, como, por ejemplo, el 21 de marzo, que es el día europeo de la música antigua.

Tabla 17. Difusión simultánea de los conciertos

	SÍ	NO	Sí, ya disponible antes de 2010	NS/NC
Online (streaming)	9	12	3	4
Cines	0	22	2	4
Pantallas en lugares alternativos	1	19	4	4
Radio (en directo)	3	13	8	4
TV (En directo)	2	19	2	5

Respecto a la oferta de productos digitales, en la tabla 18 se puede apreciar que son minoría los festivales que ofrecen productos digitales (CD, DVD) a partir de los conciertos y ninguno en MP3. Esta posible innovación, que también puede corresponder al ámbito de la forma de entrega de los productos y al de la interfaz con el usuario, está condicionada por el presupuesto disponible, ya que la remuneración de los artistas está ligada al mecanismo de difusión: si se prevé su grabación o la difusión por otro medio perciben un complemento en la remuneración por el concierto, pues en este caso hay que contemplar la cesión de derechos de intérprete; a este respecto, cabe señalar que todos los festivales encuestados menos uno han señalado que las restricciones presupuestarias es un criterio muy importante a la hora de decidir las nuevas programaciones y los medios de comunicación no suelen contribuir económicamente a la producción de los festivales para adquirir esos derechos. De todas formas, algunos festivales ya distribuyen por medio de gestores de contenidos audiovisuales. Destaca la práctica ausencia de difusión por TV.

Tabla 18. Oferta de productos digitales relacionados con los conciertos presentes o pasados

	SÍ	NO	Sí, ya disponible antes de 2010	NS/NC
CD	3	12	9	4
DVD	1	19	4	4
MP3	0	24	0	4
Radio	2	13	9	4
TV	0	23	1	4
Difusión por Youtube, Vimeo u otros gestores de contenidos audiovisuales	9	12	3	4
Canal propio de radio o TV	3	20	0	5

Para salvar otra de las características de este sector (tiradas de los discos muy pequeñas realizadas por pequeñas productoras de ámbito local o nacional), más de la mitad de los festivales ofrece a las compañías discográficas la posibilidad de vender sus grabaciones en la tienda del festival, de forma que los asistentes que lo deseen puedan adquirir grabaciones de los intérpretes de su interés, aunque éstas se hayan producido en otros países. Los festivales, a este respecto, contribuyen notablemente a la difusión de la música antigua.

Son mayoría los festivales que organizan actividades paralelas para dar contenidos al festival y también para aprovechar, con fines docentes o divulgativos, la presencia en la ciudad de los intérpretes, como se recoge en la tabla 19.

Tabla 19. Actividades paralelas a los conciertos

	SI	NO	Sí, ya disponible antes de 2010
Encuentros con intérpretes	5	2	8
Conferencias	3	3	9
Almuerzos	3	9	3
Coloquios	3	8	4
Premios para artistas	1	13	1
Talleres/workshop	2	8	5
Presentaciones de CD	1	9	4

En resumen, prácticamente todos los encuestados han llevado a cabo buena parte de las innovaciones potenciales identificadas en cada una de las áreas potenciales, salvo las que se han especificado con anterioridad. La capacidad innovadora de estos festivales no depende del presupuesto del festival ni del personal dedicado a su organización, porque tanto los festivales más grandes como otros de presupuesto muy reducido han declarado llevar a cabo un elevado número de innovaciones en los diferentes ámbitos analizados.

6 Resultados de las actividades innovadoras

Como resultado de las diversas iniciativas innovadoras emprendidas por los organizadores de los festivales, éstos han obtenido una serie de beneficios. En la tabla 20 se especifica el porcentaje de festivales que declaran haber obtenido cada uno de los tipos de beneficios. Se puede apreciar que los festivales han conseguido beneficios de tipo económico, tanto por el incremento en la venta de entradas como por la reducción de costes y en menor proporción por el aumento de las aportaciones de sus patrocinadores, la incorporación de nuevos patrocinadores o la implicación de nuevos agentes locales, pero sobre todo, mejorar su prestigio y aumentar y diversificar su audiencia, lo cual incide directamente sobre la futura supervivencia de estos festivales, inicialmente dirigidos a un público minoritario, pero que, con su esfuerzo innovador, están consolidándose como espacios culturales muy importantes para las ciudades y regiones en las que se ubican y además, como entornos de colaboración cultural internacional muy relevantes.

Tabla 20. Beneficios obtenidos por las actividades que se han llevado a cabo

Beneficios obtenidos	SI	NO	NS/NC	Grado de importancia de los beneficios obtenidos		
				Elevado	Intermedio	Reducido
Aumento de la audiencia	17	4	7	6	6	4
Diversificación de la audiencia	20	2	6	5	11	2
Aumento de los ingresos por entradas	18	4	6	6	8	2
Nuevos patrocinadores para el festival	8	13	7	4	3	2
Aumento de las aportaciones de los patrocinadores	10	11	7	3	3	3
Aumento de la implicación de los agentes locales en el desarrollo del festival	10	12	6	2	6	3
Implicación de nuevos agentes locales	7	13	8	2	3	4
Reducción de los costes de producción y organización del festival	6	16	6	1	5	1
Mejora de la imagen/prestigio del festival	20	1	7	10	7	0

7 Estrategias de innovación

De acuerdo con las teorías en vigor, las entidades innovadoras utilizan una o varias de las tres estrategias básicas siguientes (Vega Jurado et al., 2008):

- a) llevarlo a cabo con los medios propios de la organización del festival (“hacer”)
- b) adquirir o alquilar a terceros los equipos o los materiales necesarios (comprar)
- c) cooperar con otras entidades para llevarlo a cabo (cooperar)

En la tabla 21 se indica el número de festivales que han señalado cada estrategia/innovación y con qué otros agentes las han llevado a cabo. Los encuestados han manifestado que cooperan con otras entidades para el desarrollo de sus innovaciones; de hecho, el desarrollo interno es la principal estrategia de innovación y cooperar es la segunda más utilizada, mucho más que la de comprar, lo cual diferencia a este de otros sectores estudiados previamente (Vega-Jurado et al., 2008).

Tabla 21. Estrategias de innovación en interesados con los que se ha colaborado

Estrategias de innovación en interesados con los que se ha colaborado					
	Innovaciones	Hacer	Comprar	Cooperar	Interesados (ver listado en el anexo 1; elección múltiple)
1	Reclutamiento de voluntarios	9	0	5	7,10,11
2	Nuevos métodos para la financiación del festival	11	1	3	1,6,8
3	Actividades (culturales, gastronómicas, ...) con otras entidades	1	0	11	1,5,7,9,12,13,14,18,21,22,24
4	Relaciones con otros festivales	8	1	9	3, 12, 13, 14
5	Tarifas y reservas (combinados, packs)	7	1	3	7, 13, 14
6	Precios especiales para alcanzar nuevas audiencias	13	0	1	5, 6, 8, 14, 18, 19, 20
7	Otras iniciativas para conseguir nuevas audiencias	11	1	4	4,5,6,7,8,9,10,13,14,15,17,18,19,20
8	Descuentos para asistentes asiduos	11	2	1	12, 22
9	Mecanismos para la venta de entradas (internet, otros)	7	7	0	1,17, 18, 19, 20
10	Difusión del festival (web, radio, redes sociales, otros)	8	5	4	1,3,17,20
11	Nuevas interfaces de interacción con la audiencia (Facebook, sms)	13	1	2	11
12	Encuestas de satisfacción a los participantes	11	1	2	10,11
13	Artistas noveles	10	0	7	3, 4,5,12,13,14,17
14	Reestrenos en tiempos modernos	11	0	3	12,13
15	Nuevas aproximaciones a la interpretación de obras	8	3	4	12,13,14

	conocidas				
16	Relecturas de obras conocidas	8	3	2	12,13,14
17	Nuevas puestas en escena	7	0	3	
18	Nueva contextualización	9	0	1	12,13
19	Lugares, horarios o espacios para el público no tradicionales	12	0	4	4,5,6,7,8,12,21
20	Innovaciones técnicas (iluminación, sonido, audiovisuales, ...)	7	2	3	1,17
21	Oferta de conciertos on line o en lugares alternativos	6	2	6	1,3,17,20,21,24
22	Oferta de productos digitales de conciertos presentes o pasados	8	2	5	17,19,20,24
23	Nuevas actividades paralelas (conferencias, coloquios,...)	10	0	4	1,3, 4, 5, 6,9, 12, 13, 14, 15, 21

El análisis sobre los interesados (involucrados y afectados) en la organización de un festival de música antigua con los que éstos cooperan para innovar ha mostrado ciertas diferencias entre los identificados en estudios anteriores y los que se encuentran en este tipo de festivales. En primer lugar, figuran como interesados más involucrados en las innovaciones emprendidas. Respecto a lo identificado en la literatura, es novedosa la colaboración con universidades que imparten formación avanzada en interpretación musical o musicología, con centros de investigación musicológica o con conservatorios, así como con archivos y bibliotecas depositarios de patrimonio musical (a veces, ellos han sido la razón por la que el festival haya iniciado su actividad en ese lugar), debido a que una de las innovaciones de este tipo de festivales consiste en ofrecer obras ignotas o recientemente descubiertas y estudiadas, y es labor de los musicólogos, o de músicos con formación científica, realizar este tipo de investigaciones; los festivales analizados destacan su cooperación con todos estos proveedores de nuevo conocimiento. Esta relación contribuye igualmente a la oferta de oportunidades, ya citadas, para jóvenes intérpretes, muchos de los cuales han realizado parte de su formación en los centros vinculados al festival o en las universidades próximas. Respecto a los artistas participantes, en este tipo de ámbito musical hay en Europa un gran número de conjuntos de música instrumental y/o vocal, usualmente vinculados a pequeñas discográficas independientes, con especialización en épocas concretas, o en obras de compositores nacionales o locales, y muchos de ellos vinculados a centros de investigación o que llevan a cabo actividades propias de investigación para enriquecer su repertorio.

También aparece, como uno de los colectivos de interesados más importantes -y novedoso- el de los patrocinadores, debido a que su desarrollo en recintos históricos no permite economías de escala como para que los ingresos por ventas de entradas puedan constituir el recurso mayoritario (de hecho, como se muestra en estos resultados, en promedio no representa más del 18% de los ingresos); es muy frecuente que estos festivales sean financiados simultáneamente por muchos patrocinadores públicos y

privados. Los patrocinadores públicos de los festivales pueden condicionar los participantes, los contenidos o la gestión del festival, en la medida en que suelen otorgar las ayudas en convocatorias públicas en las que se especifican los criterios para recibirlas, por ejemplo, exigir la presencia de un determinado número de intérpretes de la región, o limitar el importe de la ayuda por concierto o comunicar tarde la concesión, lo que puede hacer muy difícil -si no impedir- la participación de artistas que programan sus agendas con mucha anticipación. En el ámbito público, los organizadores de los festivales destacan la colaboración de los responsables de cultura de los ámbitos local, regional y nacional y también de los responsables de turismo local y regional; piénsese que muchos festivales se organizan en ciudades pequeñas, para las cuales el festival es un evento de gran impacto. Esta misma razón hace que los organizadores valoren la oferta de buenos servicios de hostelería, tanto para los visitantes como para los artistas. También aparecen los titulares de edificios históricos -la ciudad, la iglesia o entidades privadas- como interesados porque en muchos de los festivales los conciertos se llevan a cabo en este tipo de edificios (iglesias, castillos, salones, teatros, pabellones...), debido a la importancia que se concede a la acústica original y a la restitución del ambiente original de producción.

Finalmente, los voluntarios, que en los festivales de música popular ocupan un lugar muy relevante, como muestra la literatura, en estos festivales participan, pero no de forma tan masiva como en los de tipo popular. También se ha podido constatar la colaboración con las empresas discográficas o con las distribuidoras de este tipo de música, ofreciendo así a los asistentes la posibilidad de adquirir obras recientes de los grupos participantes en los conciertos. La colaboración con los medios de comunicación (prensa general, radio, TV) es importante para los festivales, porque contribuye de forma destacada a su difusión, pero diversa, en especial, se han encontrado diferencias apreciables entre los diversos festivales en función de sus disponibilidades presupuestarias, pues la remuneración de los grupos aumenta notablemente si se pretende grabar los conciertos.

8 Agradecimientos

Este trabajo nunca hubiera podido llevarse a cabo sin la inestimable colaboración de la Réseau Européen de Musique Ancienne (REMA) y de los responsables de los festivales, que han dedicado una parte de su valioso tiempo a responder la encuesta. Los autores les agradecen profundamente su activa participación en esta investigación y muy especialmente, a su presidente, Peter Pontvik, y a su secretaria ejecutiva, Helena de Winter, pues ambos se han implicado directamente y con gran entusiasmo en el proyecto.

9 Referencias

- Andersson, T.D. y D. Getz, Stakeholder Management Strategies of Festivals. *Journal of Convention & Event Tourism*, V. 9, N. 3, pp. 199-220, 2008.
- Andersson, T.D. y D. Getz, Tourism as a mixed industry: Differences between private, public and not-for-profit festivals. *Tourism Management*, 30, pp. 847-856, 2009.
- Bakhshi, H. y D. Throsby, Culture of Innovation. An economic analysis of innovation in arts and cultural organisations. NESTA. 2010. <http://www.nesta.org.uk> (consultado el 20.03.2012).
- Carlsen, J., T.D. Andersson, J. Ali-Knight, K. Jaeger, R. Taylor, Festival management innovation and failure, *International Journal of Event and Festival Management*, V. 1, N. 2, pp.120-131, 2010.
- Castro-Martínez, E., A. Recasens y F. Jiménez-Sáez, Innovation systems in motion: an early music case. *Management Decision*, Vol. 51, No. 6, pp. 1276-1292, 2013.
- Eversole, R., Challenging the Creative Class: Innovation, 'Creative Regions' and Community Development, *Australasian Journal of Regional Studies*, V. 11, N. 3, pp. 351-360, 2005.
- Gwee, J., Innovation and the creative industries cluster: A case study of Singapore's creative industries, *Innovation: management, policy & practice*, V. 11, pp. 240-252. 2009.
- Harnoncourt, N., *La música como discurso sonoro: hacia una nueva comprensión de la música*, Barcelona, Acantilado, 2006.
- Hjalager, A.M., "Cultural Tourism Innovation Systems. The Roskilde Festival". *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 9 (2-3), pp. 266-287, 2009.
- Jaw, L.Y., C-L Chen y S. Chen, "Managing innovation in the creative industries - A cultural production", *Innovation: Management, policy & practice*, V. 14, N. 2, pp. 256-275, 2012.
- Larson, M., Festival Innovation: Complex and Dynamic Network Interaction, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, V. 9, N. 2-3, pp. 288-307, 2009.
- Larson, M., Innovation and Creativity in Festival Organizations, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, V. 20, pp. 287-310, 2011.

Mackellar, J., "An integrated view of innovation emerging from a Regional festival", **International Journal of Event Management Research**, V. 2, N. 1, pp. 37-47, 2006.

Miles, I. y L. Green, "Hidden innovation in the creative industries". London, NESTA, July 2008, <http://www.nesta.org.uk/publications>. (acceso el 10.03.2012)

Orosa-Paleo, I. y N. M. Wijnberg, "Organizational Output Innovativeness: A Theoretical Exploration, Illustrated by a Case of a Popular Music Festival", **Creativity and Innovation Management**, V. 17, N. 2, pp. 3-13, 2008.

Prentice, R. y V. Andersen, Festival as creative destination. **Annals of Tourism Research**, 30 (1), pp. 7-30. 2003

Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., Fernández-de-Lucio, I., Manjarrés-Henríquez, L. "The effect of external and internal factors on firms' product innovation". **Research policy**, Vol. 37, Nº. 4, pp. 616-632, 2008.

10 Anexo

ID	Relación de tipos de interesados
1	Patrocinadores
2	Portales de crowdfunding
3	Asociaciones de festivales
4	Responsables de cultura de la ciudad
5	Responsables de cultura de la región
6	Responsables de cultura del país
7	Responsables de turismo local
8	Responsables de turismo regional
9	Hoteles y restaurantes locales
10	Otros servicios locales
11	Voluntarios
12	Intérpretes
13	Universidades y centros de investigación
14	Conservatorios
15	Centros educativos locales
16	Proveedores de materiales
17	Proveedores de equipos
18	Proveedores de servicios
19	Medios de comunicación generalistas (radio, TV, prensa)
20	Revistas especializadas
21	TV y radio especializadas
22	Titulares de edificios históricos
23	Distribuidoras y discográficas
24	El público
25	Portales de contenidos audiovisuales
26	Agencias de viajes

ENCUESTA SOBRE INNOVACIÓN EN FESTIVALES DE MÚSICA ANTIGUA

En el marco de un estudio sobre la innovación en los festivales de música antigua, les rogamos que nos proporcionen la información que se especifica en el cuestionario.

En buena parte de las preguntas se solicita que indiquen si esa iniciativa es nueva para el festival o para el conjunto del sector. En este segundo caso nos referimos específicamente a los festivales de música antigua, no a todo tipo de eventos culturales.

Salvo que se indique lo contrario, la información solicitada en el cuestionario se refiere a las tres últimas ediciones.

1 Datos generales del festival en la actualidad (modificar si difieren de la información contenida en la web):

Nombre del festival: _____

Dirección web del festival: _____

Año en que se inició: _____

Fechas en que tiene lugar: _____

Periodicidad: _____

Dirección completa del festival: _____

Persona de contacto: _____

2 Aspectos internos y relaciones externas de la organización

2.1 Nombre de la principal entidad organizadora del festival.

--

2.2 Naturaleza jurídica de la principal entidad organizadora del festival (marcar con una cruz la que corresponda en la última edición y en las anteriores, si ha habido cambios):

	Tipo de entidad	Última edición	Edición anterior
1	Entidad pública		
2	Empresa privada		
3	Asociación cultural sin ánimo de lucro		
4	Organización no gubernamental sin ánimo de lucro		
5	Consortio público-privado		

6	Otros (especificar)		
7			
8			

2.3 En el caso de que participen varias entidades, especificar su nombre y su naturaleza respectiva. Describir brevemente los términos de la participación (qué aporta cada uno):

Naturaleza (1 al 8 de la lista anterior)	Nombre entidad	Términos de la participación

2.4 Principales datos del festival del año anterior

	Número	Observaciones
Conciertos		
Entradas vendidas para los conciertos públicos		
Otros eventos públicos organizados que no sean conciertos (especificar en observaciones)		
Otras actividades (especificar abajo)		

2.5 Presupuesto del festival, incluyendo los gastos de estructura de todo el año:

Presupuesto total aproximado (edición último año) : _____ euros

2.6 Origen de fondos (distribución aproximada)

Concepto	%	Nuevo en el festival	Observaciones
Entradas			
Patrocinadores de carácter público			
Local			
Regional			
Nacional			
Unión Europea			
Asociaciones culturales			
Patrocinadores privados			
Publicidad			
Crowdfunding			
Otros recursos (especificar)			
Total	100		

2.7 Personal dedicado a la organización del festival en la edición del último año

	Número	Observaciones
Profesionales a tiempo completo todo el año		
Profesionales a tiempo parcial todo el año		
Profesionales contratados solo para el festival		
Voluntarios		
Otros (citar)		

2.8 Si el festival recluta voluntarios para colaborar en su desarrollo, especificar la forma en que se lleva a cabo y las instituciones locales que colaboran, en su caso.

Formas de reclutamiento	Instituciones locales que colaboran

2.9 ¿Está vinculado el festival con alguna otra iniciativa complementaria (cultural, turística, gastronómica...) de la ciudad o región? En caso afirmativo, describa brevemente y marque con una cruz si es una iniciativa emprendida en alguna de las tres últimas ediciones. En caso negativo, por favor, pase a la pregunta siguiente.

Sí No

INICIATIVA	DESCRIPCIÓN	¿Es nueva en el festival?

2.10 ¿Pertenece el festival a algún conjunto, grupo o asociación de festivales?

Sí No

¿A cuáles?

ID	Asociación	Nivel (regional, nacional, internacional)

En caso afirmativo, por favor, señale con una cruz en qué tipo de actividades interactúa con cada una de ellas (cada columna se refiere a una de las asociaciones identificadas en la tabla anterior)

	ID 1	ID 2	ID 3
Generar contacto con gestores de otros festivales			
• Directorio			
• Noticias			
• Folletos			
Intercambio de información...			
• ... artística			
• ... técnica (suministradores, aplicaciones tecnológicas, etc.)			
• ... de mercado (tarifas, packs, etc.)			
• Formación de personal			
• Biblioteca y publicaciones			
• Foros, seminarios, grupos de trabajo conjuntos			
Representación de los miembros y sus actividades			
• Portal web compartido			

• Elaboración y difusión de documentos de posición, indicadores, actividades,...			
• Jornadas, conferencias, etc...			
Organizaciones de actividades conjuntas			
• Acuerdo en las fechas de programación			
• Coproducciones de obras			
• Venta conjunta de entradas			
• Giras de intérpretes compartidas			
• Apoyo logístico			
Otros (describir)			

3 Condiciones de contexto

3.1 En la ubicación del festival o en sus proximidades es posible encontrar:

	SI	NO	Observaciones
Personal capacitado para llevar a cabo las diversas actividades del festival			
Servicios de telecomunicaciones de la calidad adecuada			
Espacios adecuados para llevar a cabo las actividades			
Recursos de investigación musicológica			
Proveedores de servicios técnicos (iluminación, sonido, ...) capacitados			
Fuentes de financiación adecuadas			
Otros suministros o servicios importantes (detallar)			

4 Comercialización, comunicación y marketing

A partir de esta parte del cuestionario se comienza a preguntar sobre las actividades innovadoras. Para expresar el grado de novedad que tiene cada iniciativa, se entiende que es **Nuevo en el festival cuando se ha establecido en alguna de las tres últimas ediciones**

4.1 Tarifas y reservas (opciones posibles).

	SÍ	NO	Nuevo en el festival
Entradas individuales para cada concierto			
Abonos para grupos de conciertos			
Abonos para todo el festival			
Entradas combinadas (conciertos + otras actividades culturales)			
Entradas combinadas con otros festivales			
Packs turísticos (entradas + hotel o similar)			
Otros (especificar)			

4.2 ¿Se ofrecen tarifas especiales para alcanzar nuevas audiencias?

	SÍ	NO	Nuevo en el festival
Menores de 18 años			
Estudiantes			
Jubilados			
Parados			
Familias numerosas			
Grupos			
Centros educativos			
Colectivos en riesgo de exclusión			
Otros (especificar)			

4.3 ¿Se emprenden otras iniciativas para buscar nuevas audiencias?

INICIATIVA	DESCRIPCIÓN	Nuevo para el festival

4.4 ¿Posee la organización algún sistema de identificación de asistentes asiduos a los que se ofrezca algún tipo de ventaja (descuentos, información complementaria, venta anticipada de entradas, ...)?

Sí No

En caso afirmativo, describa brevemente.

--

¿Es nuevo en el festival? SÍ NO

4.5 ¿Qué mecanismos ofrece el festival para la adquisición de entradas?

MECANISMOS	SI	NO	Nuevo en el festival
Taquilla			
Puntos de venta anticipada			
Teléfono			
Internet			
Contra reembolso			
Posibilidad de cancelación			
Otros (especificar)			

4.6 ¿Cómo se da a conocer el festival? ¿Cuál es el ámbito geográfico de la publicidad (1: local; 2: regional; 3: nacional; 4: internacional)?

Tipo de difusión	Si	No	Alcance geográfico	Nuevo en el festival
Web del festival				
Web de la localidad				
Prensa general local				
Radio general local				
TV general local				
Revistas especializadas de música				
Radio (programas música clásica)				
TV (programas música clásica)				
Facebook				
Twitter				
Flyer para smartphone				
Otros (describir)				

4.7 ¿Se ofrece la opción de que los usuarios interactúen con la organización del festival mediante correo electrónico, foros, redes sociales u otros mecanismos?

Sí No En caso afirmativo, marcar con una cruz cuáles:

	Nuevo en el festival
e-mail	
Facebook	
Twitter	
SMS o MMS	
Foro internet	
Blog	
Otros (especificar)	

4.8 ¿La organización del festival realiza encuestas a los asistentes para comprobar la satisfacción del espectador e identificar mejoras potenciales?

Sí No

En caso afirmativo, indique qué año comenzó a llevarse a cabo: _____

5 Contenidos y producción

5.1 ¿Cada nueva edición del festival tiene un lema o tema diferente?

Sí No

5.2 ¿Qué criterios se tienen en cuenta para decidir los contenidos de la nueva edición? Ordenar de mayor a menor importancia.

CRITERIOS

5.3 Decisión sobre la programación del festival (marcar con una cruz; se pueden marcar varias):

El director artístico del festival o programador encarga directamente a los artistas un programa determinado	
--	--

Los artistas envían sus propuestas al director artístico y éste selecciona, de acuerdo con el lema o tema de cada edición	
El director artístico prefiere trabajar con managers o agentes de conciertos	
Los agentes locales o regionales participan en la decisión	
Los patrocinadores participan en la decisión	
Otros (describir)	

5.4 *Describa si la última edición del festival ha ofrecido alguno de los siguientes tipos de novedades*

	SÍ	NO	Nuevo en el festival
Intérpretes noveles			
Intérpretes extranjeros consolidados			
Estrenos de obras nunca interpretadas en tiempos modernos			
Nuevas aproximaciones a la interpretación de obras conocidas			
Relecturas de obras conocidas			
Nuevas puestas en escena			
Nueva contextualización (ambiente de época, proyecciones visuales durante el concierto, obra religiosa coreografiada y en otro contexto...)			
Otros (especificar)			

5.5 *¿Se ha utilizado algún tipo de novedad técnica en el festival (nueva iluminación, sonido, acústica, uso de audiovisuales,...)?*

	SÍ	NO	Nuevo en el festival
Nueva iluminación			
Nuevo sonido			
Uso de audiovisuales			
Otros (especificar)			

Describa brevemente la más original:

5.6 ¿Se han ofrecido conciertos en espacios nuevos?

Sí No

En caso afirmativo, indique en cuál (o cuáles):

--

5.7 ¿Se ofertan los conciertos online o en lugares alternativos?

	SI	NO	Nuevo en el festival
Online (streaming)			
Cines			
Pantallas en lugares alternativos			
Otros (especificar)			

5.8 ¿Ofrecen productos digitales relacionados con los conciertos presentes o pasados?

	SÍ	NO	Nuevo en el festival
CD			
DVD			
MP3			
Radio			
TV			
Difusión por youtube, vimeo u otros gestores de contenidos audiovisuales			
Canal propio de radio o TV			
Otros (especificar)			

5.9 ¿Colaboran con alguna discográfica o distribuidora para la venta de discos o DVD durante el festival?

Sí No. En caso afirmativo, ¿es nuevo en el festival? Si No

5.10 ¿Se organizan actividades paralelas para dar más contenido al festival?

Sí No En caso afirmativo, especificar con una cruz:

	SI	NO	Nuevo en el festival
Encuentros con intérpretes			
Conferencias			
Almuerzos			
Coloquios			
Premios para artistas			
Otros (especificar)			

6 Resultados de las actividades innovadoras

Como resultado de las acciones innovadoras que hayan llevado a cabo **en las tres ediciones anteriores**, ¿se ha logrado alguno o algunos de los beneficios que se describen a continuación? En caso afirmativo, señale con una cruz el grado de importancia.

Beneficios obtenidos	Grado de importancia de los beneficios obtenidos			
	Elevado	Intermedio	Reducido	No pertinente
Aumento de la audiencia				
Diversificación de la audiencia				
Aumento de los ingresos por entradas				
Nuevos patrocinadores para el festival				
Aumento de las aportaciones de los patrocinadores				
Aumento de la implicación de los agentes locales en el desarrollo del festival				
Implicación de nuevos agentes locales				
Reducción de los costes de producción y organización del festival				
Otros (describir)				

7 Estrategias de innovación

De acuerdo con las teorías en vigor, las entidades innovadoras utilizan una o varias de las tres estrategias básicas siguientes:

- a) llevarlo a cabo con los medios propios de la organización del festival (que denominamos “hacer”)
- b) adquirir o alquilar a terceros los equipos o los materiales necesarios (**comprar**)
- c) cooperar con otras entidades para llevarlo a cabo (**cooperar**)

Por favor, señale con una cruz cuál -o cuáles- han utilizado ustedes para llevar a cabo las innovaciones antes descritas y, en el caso de haber cooperado, indique con cuál –o cuáles- de los tipos de interesados de la lista lo han llevado a cabo (es posible identificar varios en cada tipo de innovación).

Innovaciones	Hacer	Comprar	Cooperar	Interesados (ver listado; elección múltiple)
Organización				
Reclutamiento de voluntarios				
Mecanismos de financiación del festival				
Actividades complementarias				
Relaciones con otros festivales				
Tarifas y reservas (combinados, packs)				
Tarifas especiales para alcanzar nuevas audiencias				
Otras iniciativas para conseguir nuevas audiencias				
Descuentos para asistentes asiduos				
Mecanismos para la venta de entradas (internet, otros)				
Difusión del festival (web, radio, redes sociales, otros)				
Nuevas interfaces de interacción con la audiencia (redes sociales)				
Encuestas de satisfacción a los participantes				
Artistas noveles				
Reestrenos en tiempos modernos				
Nuevas aproximaciones a la interpretación de obras conocidas				
Relecturas de obras conocidas				
Nuevas puestas en escena				
Nueva contextualización				
Innovaciones técnicas (iluminación, sonido, audiovisuales, ...)				
Oferta de conciertos por streaming o en lugares alternativos				
Oferta de productos digitales de conciertos presentes o pasados				
Nuevas actividades paralelas (conferencias, coloquios,...)				

ID	Relación de tipos de interesados (a incluir en un desplegable)
1	Patrocinadores
2	Portales de crowdfunding
3	Asociaciones de festivales
4	Responsables de cultura de la ciudad
5	Responsables de cultura de la región
6	Responsables de cultura del país
7	Responsables de turismo local
8	Responsables de turismo regional
9	Hoteles y restaurantes locales
10	Otros servicios locales
11	Voluntarios
12	Intérpretes
13	Universidades y centros de investigación
14	Conservatorios
15	Centros educativos locales
16	Proveedores de materiales
17	Proveedores de equipos
18	Proveedores de servicios
19	Medios de comunicación generalistas (radio, TV, prensa)
20	Revistas especializadas
21	TV y radio especializadas
22	Titulares de edificios históricos
23	Distribuidoras y discográficas
24	El público
25	Portales de contenidos audiovisuales
26	Agencias de viajes
27	Otros (identificar)

8 Interesado más relevante

Por favor, facilítenos el nombre y los datos de contacto de la entidad interesada (stakeholder) que, a su juicio, ha realizado las contribuciones más valiosas para que el festival haya introducido innovaciones, a fin de entrevistarle, si fuera factible.

¡¡¡¡MUCHAS GRACIAS!!!!