

# **Los festivales de música antigua: ¿espacios para la innovación?**

## **Abstract**

The innovation in the cultural sector has been poorly studied and there are fewer studies on festivals, when they are cultural events that often have a significant impact on the regions in which they occur. In this paper we have analyzed the early music festivals grouped in a European association to find out if they produce specific innovations and which groups of stakeholders are the most influential in the development of their innovations. The results show that in such festivals occur some innovations, which are different from those that take place in the other kind of festivals; also there have been identified some stakeholders involved on these innovations that had not been identified in previous studies in spite of being influential. This is due to the uniqueness of this kind of music, highly dependent on musicological research, oriented to a minority audience and related to cities with prominent historical and artistic heritage and musicological tradition.

## **Resumen**

El sector de la cultura ha sido escasamente estudiado desde el punto de vista de la innovación y aún es menor el número de trabajos sobre festivales, cuando son eventos que suelen tener un impacto relevante sobre los territorios en los que se desarrollan. En el presente trabajo se ha analizado un caso singular, el de los festivales de música antigua agrupados en una asociación europea, para averiguar si en ellos se producen innovaciones específicas y qué colectivos de interesados son los que más influyen en el desarrollo de las innovaciones antedichas. Los resultados muestran que este tipo de festivales presentan innovaciones claramente diferenciadas respecto a otros tipos de festivales de música analizados previamente. Asimismo, se han identificado colectivos de interesados (stakeholders) que intervienen o influyen en su desarrollo, no identificados en estudios anteriores, precisamente por la singularidad de este tipo de música, altamente dependiente de la investigación musicológica, minoritaria y muy vinculada a ciudades con patrimonios histórico-artísticos y tradición musical destacados.

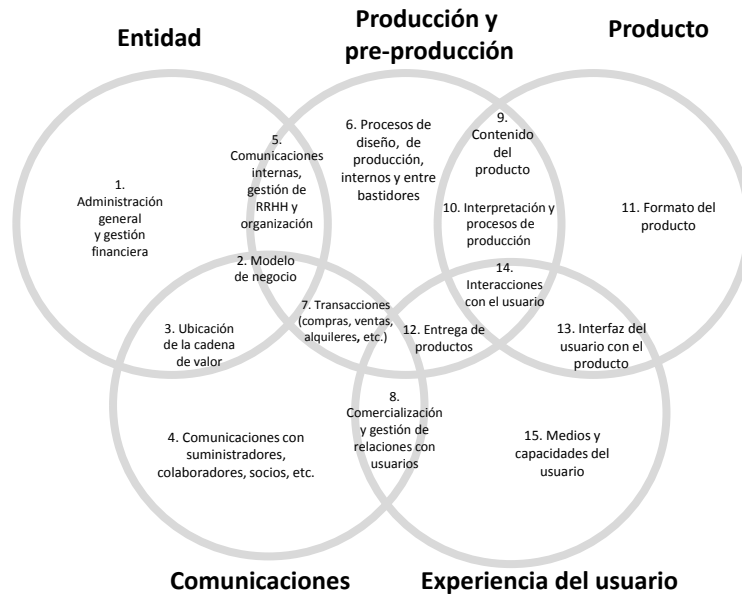
## 1 Introducción y Objetivos

La preocupación por los procesos de innovación en el ámbito de la cultura es relativamente reciente y se aborda desde diversas disciplinas o ámbitos: la economía (Cunningham, 2002; Potts, 2007; Chapain y Comunian, 2010), las políticas de innovación (Asheim et al., 2007; Eltham, 2009; Gwee, 2009; Pratt, 2005) o la gestión (Wilson y Stokes, 2005; Sundbo, 2009; Bakshi y Throsby, 2010) y también desde enfoques sectoriales, como el turismo (Hjalager, 2009). Incluso se ha producido un cierto debate a la hora de acotar el sector, pues la bibliografía se refiere a diversos agrupamientos: industrias culturales (Hirsch, 2000; Eltham, 2009, op. cit.), industrias creativas (Asheim y Hansen, 2009; Potts et al., 2008) e incluso, sector primario de producción de “experiencias”, donde se incluye a las empresas, basadas en el mercado y el público, cuya actividad es “producir experiencias” (festivales, radiodifusión, audiovisuales, gimnasios, clubs de deporte, diseño y arquitectura, museos, ...) (Sundbo, 2009, op. cit.). En el primero y último caso se incluyen tanto empresas privadas como entidades públicas. También se ha estudiado el impacto de las industrias creativas sobre otros sectores empresariales, como la industria (Müller, 2009).

En la bibliografía es recurrente la idea de que los conceptos de innovación al uso en el ámbito de las políticas públicas se ciñen a la innovación relacionada con los conocimientos científicos y tecnológicos y sus resultados esperados (productos y procesos tecnológicos), pero no tienen en cuenta otros conocimientos que, surgidos de las ciencias humanas y sociales, dan lugar a otros tipos de innovaciones (productos culturales, organización, comercialización, modelos de negocio, etc.) que, en determinados sectores, regiones o países tienen una importancia similar; en definitiva, las políticas de innovación no se diseñan teniendo en cuenta el concepto amplio de la innovación que cada vez cobra más presencia en los estudios sobre innovación (Godin, 2004). Varios autores han realizado propuestas para solventarlo. Por ejemplo, Paul Stoneman (2008 y 2009) propone, para el sector de las industrias creativas, un nuevo término “soft innovations”, que define como aquéllas debidas a cambios cuyo impacto se produce principalmente “en la percepción sensorial y estética, no en sus características funcionales”.

Miles y Green (2008) introducen el término “innovación oculta” (hidden innovation), bajo el cual incluyen innovaciones que, en su opinión, actualmente están excluidas de los sistemas de medida de la innovación y que afectan especialmente a las industrias culturales. Como resultado de una serie de estudios de caso sobre la innovación en este sector, donde encontraron diferencias, pero también aspectos comunes, estos autores propusieron un marco conceptual para entender la innovación en el ámbito de las industrias creativas que categorizan de acuerdo con los cinco principales ámbitos en los que se pueden clasificar los procesos específicos de estos sectores (actividades de administración general y financiación; producción y preproducción; comunicaciones; producto y experiencia del usuario). Encontraron quince espacios de innovación en esos cinco ámbitos y en sus correspondientes interfaces, que se resumen en la figura 1.

**Figura 1. Áreas de innovación en las industrias creativas**



Fuente: Miles y Green (2008)

Algunas de esas innovaciones se pueden dar en otros sectores, especialmente de servicios (por ejemplo, informatización de la empresa y de los sistemas de control financiero, cambios en el modelo de negocio, en el lugar en la cadena de valor del sector, en las comunicaciones internas y con los suministradores, en los procesos internos de pre-producción) pero hay otras que son más específicas del sector, como las relacionadas con el contenido estético de los productos o con la puesta en escena o el contexto en que se producen, en el soporte utilizado para su difusión al público, en la forma y el lugar en que el producto llega al usuario, en la interfaz usuario/producto o en la interacción con el usuario. En otros ámbitos, como las transacciones, la innovación puede centrarse en el proceso de pago para acceder al producto, tales como los sistemas de reservas y de pago *on line* o los abonos, a veces estrechamente vinculados a las áreas de marketing y afines, donde también se encuentran innovaciones más o menos específicas (“club de fans”, por ejemplo). Estos autores destacan cuatro innovaciones “ocultas” que, en su opinión, actualmente están excluidas de los sistemas de medida: a) las que siendo similares a las reconocidas, se encuentran específicamente excluidas, como las investigaciones de mercado; b) las innovaciones que no poseen una base científica y tecnológica, como las formas de organización o los modelos de negocio; c) las innovaciones creadas a partir de la combinación novedosa de procesos y tecnologías existentes, como, por ejemplo, la difusión de contenidos por internet o el móvil y d) innovaciones que tienen lugar a pequeña escala y en el ámbito local, desarrolladas para resolver problemas específicos de la demanda y que no son registradas ni formalmente reconocidas.

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.

Por otra parte, Bakshi y Throsby (2010, op. cit.), tras estudiar en profundidad el caso de dos entidades culturales británicas (la Tate Gallery y el National Theatre), proponen cuatro categorías de innovaciones en entidades culturales, que surgen en respuesta a cambios en diversos aspectos del entorno (las tecnologías, los patrones de la demanda, las fuentes de ingresos no derivados del trabajo y los conceptos de creación de valor):

- Innovación en el medio de expresión artística, por ejemplo, la producción de obras nuevas o nunca interpretadas, nuevas aproximaciones a la interpretación o presentación de obras ya interpretadas/presentadas o nuevos intérpretes.
- Innovación en la creación de valor: las entidades culturales crean valor de muchas formas (calidad estética, significado simbólico, resonancia espiritual, valor social, valor educativo) y no sólo para los que consumen sus productos y servicios directamente, sino también para la sociedad en general y para otros sectores.
- Innovación en el alcance de la audiencia, sea para su ampliación (atraer más audiencia tradicional); intensificación (aumentar su compromiso) o para su diversificación (atraer nuevos grupos de consumidores).
- Innovación en la gestión empresarial: nuevos modelos empresariales (demanda, oferta, financiación).

Su principal aportación respecto a lo ya avanzado en estudios anteriores es haber realizado su estudio desde la perspectiva de la cadena de valor de los procesos culturales (producción, distribución y consumo) (Bakhshi, H. y McVittie, E., 2009) y el análisis sobre las posibles innovaciones de producto y proceso en relación con los contenidos artísticos.

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 (2009op. cit.), 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).

El análisis de los procesos de innovación en el sector de las industrias creativas desde el ámbito de la política llevó a Asheim et al. (2007, op.cit.) a añadir un nuevo tipo de base de conocimiento (el denominado simbólico, donde la innovación se produce por la recombinación de conocimiento existente de nuevas formas) a las otras dos categorías de conocimiento básico en los sectores económicos (el analítico, basado en la creación de nuevo conocimiento, y el sintético, basado en la ingeniería o aplicación o nueva combinación de conocimiento existente), a fin de dar cabida a las industrias creativas en el modelo conceptual en el que basan su enfoque del diseño de políticas regionales de innovación. Según estos autores, los instrumentos para promover la innovación en las empresas varían sustancialmente según su base de conocimiento dominante sea una u otra, porque tienen diversas formas de creación y explotación del conocimiento. Los instrumentos de política de innovación tradicionales son de aplicación para las empresas cuya base de conocimiento es fundamentalmente analítica o sintética, pero no se adaptan bien a las necesidades de las empresas cuyo conocimiento básico es el simbólico, que son muchas de las que forman parte, como se ha dicho, las empresas y entidades del sector cultural; en estos casos, los citados autores recomiendan políticas en la línea de las propuestas por Gwee (2009, op. cit). Estos autores llegan a la conclusión de que la forma de identificar la base de conocimiento de los diversos sectores es el análisis de la proporción de los diversos profesionales que se consideran pertenecientes a cada base de conocimiento en los diversos sectores (Asheim y Hansen, 2009, op. cit.).

Además de estudios generales sobre las industrias culturales o de estudios que, a partir del análisis de uno o varios casos, proponen enfoques de validez general para el sector, hay diversos estudios sobre subsectores culturales específicos, como el de la restauración de obras de arte en Florencia (Lazzeretti, 2003), el de la música (Wilson y Stokes, 2005 op. cit.; Castro-Martínez et al., 2013), el de los videojuegos (Tschang, 2007), el de las empresas de arqueología (Parga-Dans et al.2012) y otros orientados al estudio de aglomeraciones (clústeres) de alguno de los citados sectores (Davis et al., 2009 op. cit.).

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 Convenciones<sup>1</sup> 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*

---

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

*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 estudiado desde el campo del turismo, especialmente en lo que se refiere a su impacto sobre el territorio en el que se desarrolla (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 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 el contexto del estudio, tanto en lo que se refiere al tipo de música como los festivales analizados. En el apartado 3 se describe la metodología utilizada para llevar a cabo el estudio, en el 4 se describen y analizan los resultados obtenidos y en el 5 las principales conclusiones.

## **2 Contexto de la investigación**

La denominación “música antigua” (*early music* en inglés) se aplica generalmente a la música anterior a 1800, aunque se utiliza también para designar al modo en que esa música se ha interpretado, dando lugar al "movimiento de música antigua" (Kerman, 1985; Butt, 2002). Esta corriente, que fue cobrando importancia desde mediados del siglo XX, gracias –entre otros– al interés por la música del pasado y repertorios olvidados, a la labor de músicos carismáticos (Nikolaus Harnoncourt, Gustav Leonhardt, Alfred Deller, Frans

Brüggen o David Munrow) y al apoyo creciente de la industria musical -a pesar de haber sido inicialmente contracultural-, trata de reinterpretar y recuperar el patrimonio musical europeo desde la Edad Media hasta el Clasicismo (aunque los límites se han ido expandiendo). La *historischen Aufführungspraxis* defiende la restitución del sonido original sobre la base de manuscritos e impresos musicales, tratados, instrumentos, iconografía o testimonios de la época, tratando de aplicar conocimientos históricos y científicos, mediante el apoyo de las ciencias auxiliares de la música. Conceptos como el de la "autenticidad", sin embargo, no han estado exentos de críticas desde las propias filas musicológicas (Dreyfus, 1983; Taruskin, 1988).

De ese modo, la investigación en el ámbito de la musicología (disciplina que estudia la música desde una perspectiva científica, con sus propios métodos y paradigmas) ha trascendido los resultados publicados en libros o revistas especializadas o las discusiones académicas en los congresos, y ha contribuido a la aplicación de nuevos conocimientos en la práctica interpretativa. El fenómeno de la música antigua se ha traducido en la organización de festivales especializados (más de 300 actualmente, principalmente en Europa), que han dado lugar incluso a circuitos especializados. El éxito de este tipo de manifestaciones ha sido tal que ha impactado notablemente en las programaciones de los ciclos "tradicionales" –es decir festivales, teatros, auditorios, óperas con un contenido generalista–, donde, cada vez más, ha ido cobrando importancia una serie paralela de conciertos de música histórica. Paralelo a la integración en el *mainstream* del acontecer musical, la música antigua se ha ido profesionalizando y ha ido incorporando métodos organizativos, de financiación y de marketing de otros sectores.

En la interpretación de la música históricamente informada confluyen una multitud de cuestiones históricas, estilísticas y técnicas, que derivan en la existencia de una gran diversidad de escuelas o aproximaciones interpretativas. Los pioneros de esta nueva visión (Arnold Dolmetsch o Charles Bordes, por ejemplo) tuvieron que reaprender técnicas y convenciones interpretativas en desuso y recurrir a tratados o iconografía. Una de las señas de identidad del movimiento –la interpretación históricamente rigurosa– exige el uso de instrumentos originales, por lo que es crucial la labor de los organólogos, profesionales que estudian aspectos como los materiales de construcción, la afinación, la difusión y las variantes de los instrumentos. Por ello, en este campo existen numerosos intérpretes especializados, adscritos a tal o cual escuela, con intereses, estilos o visiones muy distintas, que en los últimos años, además, se han hecho permeables a nuevas técnicas y repertorios (popular, *world music*, contemporáneo, etc.) coadyuvados por un mercado y unos programadores que exigen renovación y acercamiento a nuevos públicos.

También coexisten diversos modelos de conjuntos artísticos, ya sea por su formación (desde grupos de cámara y *consorts* vocales a coros y orquestas), composición (miembros habituales, solistas invitados, participación de distintos intérpretes *ad hoc*), funcionamiento (esporádico, oficina reducida, infraestructura administrativa estable), instalación (fijo, nómada) o financiación (pública o privada, con ayudas a viajes o a la producción, con subvención estructural, vinculados a instituciones, etc.), con un notable desequilibrio entre *ensembles* de países del sur de Europa o periféricos y de países con firmes políticas culturales (P. François, 2005). El nivel de especialización musical en el ámbito de la música antigua es muy grande y también la variedad de instrumentos, géneros y compositores interpretados, cuyas obras, en muchas ocasiones, se encuentra en procesos de investigación (Castro et al., 2013); además, como se requiere una formación muy singular y específica, es frecuente que los conjuntos de calidad sean demandados por los diversos festivales o ciclos en cualquier parte del mundo, especialmente en Europa, lo que lleva a una intensa circulación de los intérpretes por el continente.

Con el fin de promover este tipo de música, de intercambiar conocimientos y experiencias y de facilitar su difusión en Europa, una serie de estructuras dedicadas a la organización de festivales de música antigua en Europa se han agrupado en una red europea (REMA, siglas de “Réseau Européen de Musique Ancienne”, en inglés “European Early Music Network” y con sede actualmente en el Centre de Musique Baroque de Versailles), a la que pertenecen más de 60 entidades de 18 países europeos que organizan festivales o series de conciertos de este género de música. El país que aporta más miembros es Francia (15), seguida de Italia (13) Bélgica (8), Alemania (7) y España (5); los demás países poseen entre uno y tres miembros. REMA, además, se coordina con otras plataformas culturales europeas, facilita contactos a los miembros, publica estudios y promueve desarrollos compartidos.

Para llevar a cabo este estudio, se ha contado con la participación de la REMA, aprobada en su asamblea general en junio de 2013<sup>2</sup>, 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*.

### 3 Metodología

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

---

<sup>2</sup><http://www.rema-eemn.net/-Etude-sur-l-innovation-au-sein-des-.html>

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.

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 61 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 han recogido las respuestas obtenidas hasta el 9 de septiembre de 2013.

## 4 Resultados y discusión

### 4.1 Las áreas de innovación

De los 61 festivales a los que se envió la encuesta, pertenecientes a 17 países diferentes, han respondido 19, pertenecientes a 12 países, concretamente los indicados en la tabla 1. Todos los festivales han autorizado el uso de sus datos individualizados.

**Tabla 1. Listado de los festivales de música antigua de la REMA que han respondido el cuestionario**

Nombre	País
Day of Early Music (Musica Impulse Centre for Music)	BE
Göttingen International Handel Festival	DE
Copenhagen Renaissance Music Festival	DK
Festival de Música Antigua de Úbeda y Baeza	ES
Semana de Música Antigua de Estella	ES
Festival de Maguelone	FR
Festival de Musique Ancienne de Ribeaupillé	FR
Festival de Musique du Haut Jura	FR
antiqua	IT
Festival Echi Lontani	IT
Pavia Barocca	IT
Wunderkammer	IT
International Bach chamber music festival	LV
Utrecht Early Music Festival	NL
À Volta do Barroco	PT
Stockholm Early Music Festival	SE
Seviq Brežice	SI
Gregynog Festival	UK
York Early Music Festival	UK

*Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta*

La antigüedad de los festivales es muy diversa, pues abarca desde 1920, primera edición del International Handel Festival de Göttingen, o 1933, año de inicio del Gregynog

Festival galés, hasta 2007, que comienza À Volta do Barroco, en Oporto. Diez festivales comenzaron su andadura en la segunda mitad del siglo pasado y seis en el presente siglo. 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 (5), el verano (7) y el otoño (4), aunque algunos extienden su actividad a otras 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,...), aunque también en otro tipo de edificios que reúnan las características acústicas necesarias. Otros 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 de Úbeda y Baeza en las dos que indica su nombre y otras ocho próximas.

La magnitud de los festivales analizados también es muy diversa. De acuerdo con los datos proporcionados, en 2012 ofrecieron entre 6 (International Bach chamber music festival) y 146 conciertos (Utrecht); en total, los 19 festivales que han respondido el cuestionario ofrecieron ese año cerca de 460 conciertos, a los cuales asistieron más de 108.000 personas. El promedio, excluyendo los dos festivales más pequeños y los dos más grandes, es de unos 24 conciertos y unas 4.300 entradas vendidas por edición. En consonancia, los presupuestos para realizar los festivales, incluyendo la estructura que se mantiene todo el año, está entre 42.000 y 2.500.000 euros; el promedio, excluyendo los dos más grandes, es de unos 163.000 euros, pero siete de ellos tienen menos de 100.000 euros de presupuesto, el presupuesto de otros siete va de 101.000 a 700.000 euros y tres tienen presupuestos superiores a 770.000 euros. En promedio, los ingresos por entradas representan un 17% de los ingresos y el resto se cubre gracias al apoyo de entidades públicas de ámbito regional y local sobre todo (62%), recursos de asociaciones culturales (13%), patrocinadores privados (18%) e ingresos procedentes de las ventas de productos del festival, como grabaciones, programas, o de publicidad. El festival de Maguelone es el que recibe más ingresos procedentes de entradas (40%), mientras que el de Úbeda y Baeza ofrece más de la mitad de su programación de forma completamente gratuita.

La mayoría de los festivales son organizados por entidades de naturaleza privada, tres de ellos por empresas, nueve por una asociación cultural y cinco por una organización no gubernamental, estas dos últimas entidades sin ánimo de lucro. Sólo dos (los de festivales de música antigua de Úbeda y Baeza y Estella) tienen naturaleza pública. Se preguntó si había habido cambios en la naturaleza de la entidad organizadora los últimos años y ninguno de los festivales ha variado en ese aspecto. Por otro lado, la estructura de estas organizaciones es muy reducida, pues cuentan tan solo con 1 a 5 profesionales a tiempo completo todo el año (la media es 1,6 y la moda 1), entre 1 y 7 profesionales a tiempo parcial todo el año (media, 2,2 y moda 1) y entre 1 y 40 profesionales contratados solo para el festival (media 8,2 y moda 3); tres de ellos (Haute Jura, Maguelone y Ribeauville) no disponen de ningún profesional contratado para la organización, todos son voluntarios, pertenecientes a la asociación cultural organizadora que, por cierto, los viene organizando desde hace casi 30 años, en el caso de los dos últimos. Los demás festivales también cuentan con voluntarios, al igual que los festivales de música actual popular, pero, aun siendo su papel relevante, no alcanzan las cifras de aquéllos (el número medio es de unas 15 personas); estas personas se reclutan directamente (web, difusión en carteles, bolsa) y

también mediante la colaboración de entidades locales (asociaciones culturales, universidades, ayuntamientos, etc.).

En resumen, en los últimos años no se han identificado innovaciones en los aspectos organizativos de los festivales, ni en su financiación. Por otro lado, dada la importancia del contexto en el desarrollo de las actividades de innovación, se preguntó a los organizadores de festivales sobre la disponibilidad de condiciones, profesionales, conocimientos y servicios necesarios para organizar adecuadamente el festival y la respuesta afirmativa ha sido mayoritaria, incluyendo la oferta de recursos de investigación musicológica, aspecto singular de este tipo de festivales. Sólo uno, el de Gregynog, que se celebra en una zona rural y remota de Gales (por emplear su propia expresión) explicaba su dificultad para conseguir en las cercanías algunos grandes instrumentos y especialistas en la afinación de instrumentos antiguos, lo que les obliga a contratarlos en Londres, y el de Haut Jura declara no disponer de servicios de telecomunicaciones de la calidad adecuada.

Tal como se indicó con anterioridad, los festivales pertenecen a la red europea REMA, aunque no exclusivamente, pues cerca de la mitad de los festivales pertenecen a otras redes de ámbito nacional (France Festival el de Maguelon, la Nordic Early Music Federation, el de Copenhagen y Stockholm, que también pertenece a la Swedish Music Festivals, Festclásica los de Estella y Úbeda y Baeza o British Arts Festivals Association el de Gregynog) o regional (Circuito Lombardo di Musica Antigua, el de Pavia Barroca); en unos casos son redes de festivales de música antigua y en otros agrupaciones de todo tipo de festivales, que proporcionan a los miembros servicios de diversa naturaleza. Los encuestados han detallado las actividades o servicios que encuentran en estas redes, siendo las más frecuentes el contacto con otros festivales para el intercambio de información artística, seminarios y otros trabajos conjuntos, representación de los miembros y de sus actividades, elaboración de documentos de posición e indicadores, mientras que otro tipo de actividades que no se realizan en la actualidad (acuerdos en fechas de programación, coproducción de obras, venta conjunta de entradas, giras de intérpretes compartidas o apoyo logístico) han sido valoradas como interesantes por diversos festivales.

En el ámbito de las transacciones con el usuario, se han identificado diversas innovaciones: desde la televenta, más presente en conciertos con un público objetivo reducido, usualmente debido a las características del espacio en el que se lleva a cabo los conciertos, hasta la venta *on line* (la mayoría), pero se mantienen los canales habituales (taquilla y puntos de venta anticipada); ninguno de los festivales que han respondido ofrece aplicaciones de compra por smartphone.

También se han identificado innovaciones en las relaciones con los usuarios, como la oferta de descuentos y abonos para la audiencia tradicional, descuentos para grupos, familias y estudiantes y descuentos por venta anticipada, pero aún son escasos los que ofrecen descuentos a jubilados, parados o colectivos en riesgo de exclusión. Los festivales emprenden diversas iniciativas para ampliar las audiencias, tales como ofrecer conciertos en lugares no tradicionales (centros comerciales, bares, jardines o espacios naturales), en horarios no tradicionales (nocturnos o matutinos), ofertas artísticas especiales, como por ejemplo, conciertos para niños en espacios abiertos, o espacios para el público organizados de forma novedosa (colchonetas en lugar de asientos para los asistentes). Con este mismo objetivo de ampliar la audiencia se han identificado programas educativos encaminados a fomentar entre los escolares el conocimiento y disfrute de este tipo de música, así como otras actividades, como visitas guiadas para que conozcan los instrumentos, y actividades

paralelas relacionadas con el contenido del festival, tales como conferencias, coloquios, etc. Pocos han declarado colaborar con actividades no musicales organizadas por otras entidades locales, sólo en la medida en que sus objetivos son convergentes.

Menos de la mitad de los festivales han puesto en marcha sistemas para fidelizar a los asistentes asiduos, como asociaciones de amigos, con diversos niveles de aportación, a los que se les ofrecen contrapartidas diferentes, pero, como mínimo, descuentos, información previa por correo electrónico de las actividades y adquisición anticipada de entradas etc.). Además, la mayoría ha diversificado la forma de interactuar con los usuarios (teléfono, correo electrónico y Facebook), 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. Nueve de los festivales realizan encuestas a los asistentes para comprobar la satisfacción del espectador e identificar mejoras potenciales, el más veterano es el de York, que viene haciéndolo desde 1986.

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, lo cual confirma que este tipo de música continúa siendo bastante minoritaria; muy pocos festivales disponen de aplicaciones para Smartphone.

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,...). Sobre ese concepto central, organizan los programas de los conciertos o ciclos, tratando de ofrecer un programa atractivo para atraer al público; menos de la mitad de los festivales tienen en cuenta los intereses de los patrocinadores o los intereses locales para decidir la programación, de lo que se desprende que gozan de una gran autonomía. 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. 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.). 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.

En cuanto a las innovaciones en la puesta en escena, aunque son escasos los festivales que ofrecen este tipo de innovaciones, se han identificado unas que tienen que ver con aspectos técnicos, tales como iluminación, 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. También contribuye a ello el uso de nuevos espacios, bien sean histórico-artísticos recién restaurados o descubiertos, o bien espacios “contemporáneos”, como museos científicos, recintos feriales, jardines o bares, y espacios naturales, con ánimo de atraer a un público más joven.

Respecto a los formatos del producto, los festivales ofrecen en directo sus conciertos en los recintos elegidos, en general edificios histórico-artísticos que reúnan las condiciones acústicas necesarias para ofrecer al público una experiencia fidedigna; sólo dos declaran ofrecerlos en pantallas fuera del recinto o en cines y solo siete de ellos ofrece la transmisión en directo por la radio, aunque nueve de ellos ya ofrecen conciertos en *streaming*, pero sólo en días señalados, como, por ejemplo, el 21 de marzo, que es el día europeo de la música antigua, o de partes de algún concierto como forma de animar al público; también 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.

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 ofrecer 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.

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. Aunque los grandes festivales (como el de Utrecht o el de Göttingen) muestran una actividad innovadora destacada, otros más pequeños y con presupuestos netamente inferiores (como el de Úbeda y Baeza, el International Bach chamber music festival, el Copenhagen Renaissance Music Festival, el Wunderkammer o el Day of Early Music de Alden Biesen) han llevado a cabo una intensa actividad innovadora, que tampoco depende de la estructura organizativa del festival ni de su naturaleza, pues una característica común a todos ellos es que son organizados por un grupo reducido de profesionales.

## 4.2 Los interesados en la cadena de valor de un festival de música antigua

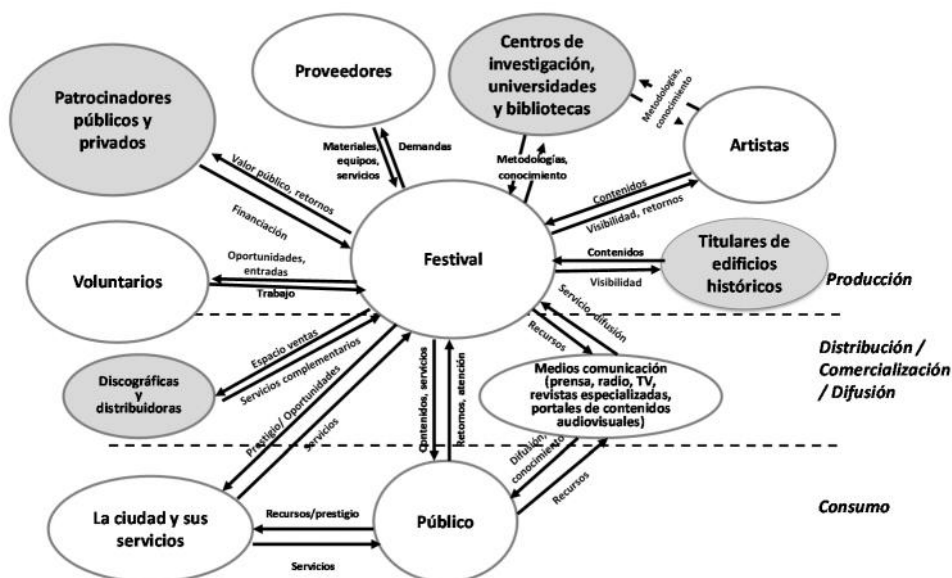
Los encuestados han manifestado que cooperan con otras entidades para el desarrollo de sus innovaciones; de hecho, el desarrollo interno es la principal estrategia de innovación y cooperar es la segunda más utilizada, mucho más que la de comprar, lo cual diferencia a este de otros sectores (Vega-Jurado et al., 2008).

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 la Figura 2 se somborean los nuevos). En primer lugar, aparecen los titulares de edificios históricos -la ciudad, la iglesia o entidades privadas- porque en muchos de los festivales los conciertos se llevan a cabo en este tipo de edificios (salones, teatros, pabellones...), debido a la importancia que se concede a la acústica original y a la restitución del ambiente original de producción. 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 con 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.

Es igualmente 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 las universidades próximas. 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. 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.

**Figura 2. Los interesados en la cadena de valor de un festival de música antigua**



Fuente: Elaboración propia a partir de Bakhshi and Throsby (2010) y Hjalager, (2009)

### 4.3 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 2 se especifica el porcentaje de festivales que declaran haber obtenido cada uno de los tipos de beneficios.

**Tabla 2. Beneficios obtenidos por los festivales de música antigua como consecuencia de sus actividades innovadoras (porcentaje de festivales)**

Beneficios obtenidos	SI	NO	NS/NC	Grado de importancia		
				Elevado	Intermedio	Reducido
Aumento de la audiencia	57,9	15,8	26,3	31,6	21,1	5,3
Diversificación de la audiencia	68,4	10,5	21,1	21,1	42,1	0,0
Aumento de los ingresos por entradas	68,4	10,5	21,1	26,3	26,3	10,5
Nuevos patrocinadores para el festival	36,8	42,1	21,1	21,1	5,3	10,5
Aumento de las aportaciones de los patrocinadores	42,1	36,8	21,1	15,8	15,8	5,3
Aumento de la implicación de los agentes locales en el desarrollo del festival	26,3	52,6	21,1	5,3	10,5	10,5
Implicación de nuevos agentes locales	52,6	21,1	26,3	5,3	15,8	5,3
Reducción de los costes de producción y organización del festival	63,2	15,8	21,1	5,3	10,5	0,0
Mejora de la imagen/prestigio del festival	73,7	5,3	21,1	42,1	26,3	0,0

*Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.*

En la tabla 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.

## 5 Conclusiones

El trabajo realiza aportaciones al conocimiento sobre los procesos de innovación desde una concepción amplia de la innovación y en un ámbito, el de los eventos culturales, que no había sido estudiado con este nivel de profundidad y exhaustividad.

Se ha podido comprobar que en este sector se producen muchas innovaciones en las diversas áreas definidas por Miles y Green (2008). En particular, es un sector en el que una parte de las innovaciones de producto, las que se refieren a los estrenos de obras nunca interpretadas o recién descubiertas, dependen de la investigación, especialmente en musicología, literatura e interpretación. Esta particularidad se ha atribuido esencialmente a los sectores industriales basados en la ciencia, de acuerdo con la clasificación establecida por Pavitt (1984).

Se ha puesto de manifiesto otra característica de los procesos de innovación: el aprendizaje mediante la interacción entre los diferentes actores y especialmente entre los diversos festivales, que en sus diferentes actividades comunes comparten experiencias y conocimientos, aunque no hayan emprendido aún cooperaciones de mayor calado, directamente ligadas a sus respectivas programaciones, cuando los gastos relativos a los intérpretes (cachés artísticos, viajes y dietas, visados, etc.) es la partida más elevada del presupuesto.

Aunque, en promedio, los festivales muestran una notable actividad innovadora, quedan áreas potenciales de innovación, encaminadas a aumentar y diversificar sus audiencias y a difundir sus conciertos, que puede verse afectada por restricciones presupuestarias, es algo que puede ser superado mediante el uso de nuevas fuentes de financiación aún inexploradas.

## 6 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.

## 7 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.

Asheim, B., L. Coenen y J. Moodysson, Constructing knowledge-based regional advantage: implications for regional innovation policy. **Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management**, 7 (2-5), pp. 140-155, 2007.

Asheim, B.T. y H.K. Hansen, Knowledge Bases, Talents, and Contexts: On the Usefulness of the Creative Class Approach in Sweden. **Economic Geography**, 85 (4), pp. 425–442, 2009.

Bakhshi, H. y E. McVittie, Creative supply-chain linkages and innovation: Do the creative industries stimulate business innovation in the wider economy? **Innovation: management, policy & practice**, 11, pp. 169–189, 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).

Butt, J., **Playing with history: the historical approach to musical performance**, Cambridge-New York, Cambridge University Press, 2002.

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.

Chapain, C. y R. Comunian, Enabling and Inhibiting the Creative Economy: The Role of the Local and Regional Dimensions in England. **Regional Studies**, 44 (6), 717- 734, 2010.

Cunningham, S., From cultural to creative industries: Theory, industry, and policy implications. *Media International Australia Incorporating Culture and Policy: Quarterly*

*Journal of Media Research and Resources*, pp. 54-65. <http://eprints.qut.edu.au/588/> (consultado el 31.05.2011), 2002.

Davis, C.H., T. Creutzberg y D. Arthurus, Applying an innovation cluster framework to a creative industry: The case of screen-based media in Ontario, **Innovation: management, policy & practice**, 11, pp. 201–214, 2009.

Dreyfus, L., ‘Early Music defended against its devotees: a theory of historical performance in the twentieth century’, en **Musical Quarterly**, 69 (3), pp. 297-322, 1983.

Eltham, B., Australian cultural and innovation policies: Never the twain shall meet? **Innovation: management, policy & practice**, 11, pp. 230–239, 2009.

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.

François, P., **Le monde de la musique ancienne. Sociologie économique d’une innovation esthétique**, Paris, Economica, 2005.

Getz, D., Event tourism: Definition, evolution, and research. **Tourism Management**, V. 29, pp. 403–428, 2008.

Godin, P., Des indicateurs et des stratégies régionales d’innovation à l’œuvre au Québec. Còngres annuel ACFAS, 2004. [www.csiic.ca/PDF/Godin\\_ACFAS2004.pdf](http://www.csiic.ca/PDF/Godin_ACFAS2004.pdf) (acceso el 10 de junio de 2013)

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.

Hirsch, P.M., “Cultural Industries Revisited”, **Organization Science**, 11 (3), pp. 356–361, 2000.

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.

Kerman, J., "The Historical Performance Movement," **Musicology**, London, Fontana, p. 182-217, 1985 [also pubd as **Contemplating Music: Musicology in Context**, Cambridge, Harvard University Press, p. 182-217, 1985, 1985.

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.

Lazzeretti, L., “City of Art as a High Culture Local System and Cultural Districtualization Processes: The Cluster of Art Restoration in Florence”. **International Journal of Urban and Regional Research** 27 (3): 635-648, 2003.

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)
- Müller, K., C. Rammer y J. Trüby, The role of creative industries in industrial innovation, **Innovation: management, policy & practice**, V. 11, pp. 148–168, 2009.
- 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.
- Pavitt, K., Sectoral patterns of technical change. **Research Policy**, Vol. 13, N°. 4, pp. 343–373. 1984.
- Parga-Dans, E., E. Castro-Martínez e I. Fernández de Lucio, La arqueología comercial en España: ¿un sistema sectorial de innovación?, **Cuadernos de Gestión**, V. 12. Especial Innovación, pp. 139-156, 2012.
- Potts, J.D., Art & innovation: an evolutionary economic view of the creative industries. **UNESCO Observatory E-Journal**, V. 1, N. 1, pp. 1-18, September 2007.
- Potts, J.D., S.D. Cunningham, J. Hartley y P. Ormerod, Social network markets: a new definition of the creative industries. **Journal of Cultural Economics**, 32 (3), pp. 166-185, 2008.
- Pratt, A.C., Cultural industries and public policy. **International journal of cultural policy**, 11 (1), pp. 31-44. 2005.
- Prentice, R. y V. Andersen, Festival as creative destination. **Annals of Tourism Research**, 30 (1), pp. 7–30. 2003
- Rolfe, H., **Arts Festivals in the UK**, Virginia: Policy Studies Institute, 1992.
- Stoneman, P. (2008), Soft innovation: changes in product aesthetics and aesthetic products. <https://research.mbs.ac.uk/INNOVATION/Portals/0/docs/seminar/Stonemansoftinnovationpaper.pdf> (consultado el 20.05.2013)
- Stoneman, P., Soft innovation: Towards a more complete picture of innovative change, NESTA, 2009. <http://www.nesta.org.uk/library/documents/Report%2022%20-%20Soft%20Innovation%20v9.pdf> (Acceso el 01.05.2013)
- Sundbo, J., "Innovation in the experience economy: a taxonomy of innovation organisations". **The Service Industries Journal**, 29 (4), pp. 431–455, 2009.
- Taruskin, R., "*The Pastness of the Present and the Presence of the Past*". **Authenticity and Early Music: a Symposium**, ed. Nicholas Kenyon, Oxford: Oxford University Press, [Ch. 6], 1988
- Tschang, F.T., "Balancing the Tensions Between Rationalization and Creativity in the Video Games Industry", **Organization Science**, Vol. 18, No. 6, pp. 989–1005, November–December 2007.
- 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, N°. 4, pp. 616-632, 2008.
- Wilson, N.C. y D. Stokes, "Managing creativity and innovation. The challenge for cultural entrepreneurs". **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 12 (3), pp. 366-378, 2005.