



ICEBERG

**Festival de música emergente
con programación participativa
en el Baix Llobregat**

Maria Rivas Collado



Iceberg, un festival de música emergente con programación participativa en el Baix Llobregat

Maria Rivas Collado

Trabajo Final de Máster
Tutor: Dr. Tino Carreño Morales
Máster en Gestión Cultural
Facultad de Economía y Empresa
Universitat de Barcelona
Junio de 2024



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Programa de Gestió Cultural

Agradecimientos

Este proyecto no habría sido posible sin el apoyo de diversas personas. Gracias al Máster en Gestión Cultural por las herramientas, los conocimientos y las experiencias regaladas, y concretamente a Tino, mi tutor, por su confianza, sus valiosas enseñanzas y su ayuda constante. Quisiera agradecer también a la otra parte del máster, el *club del TFM*, por darme un espacio seguro y empático en el que trabajar y explorar todas mis ideas. Gracias a mis amigas, por estar siempre ahí después de todos estos años. A mis padres, por su paciencia y por inculcarme el amor por la música y este deseo constante de aprender. A Jorge y a Mario, por ser la mejor compañía cuando he necesitado distracción, risas y comprensión. Y a Javier, por ser el mejor compañero de equipo posible.

Abstract

Este Trabajo Final de Máster explora las posibilidades de la participación cultural a través de Iceberg, un proyecto que conecta música emergente y audiencia en el Baix Llobregat, una zona con tendencia a depender culturalmente de Barcelona. Este programa participativo reúne a un grupo espectadores programadores que reciben formación sobre música en directo, para luego evaluar propuestas musicales de artistas emergentes e intercambiar opiniones y experiencias con ellos. A su vez, estos artistas reciben formación que les permite profesionalizar su carrera y adquirir herramientas para combatir la precariedad del sector. El resultado es un festival de un día cuyo cartel es seleccionado por la audiencia programadora a partir de las propuestas visualizadas. Este proyecto se basa en tres pilares fundamentales: la participación cultural, la profesionalización del sector y la descentralización de la cultura, colocando en el centro a artistas y audiencia y explorando nuevas formas de potenciar la programación cultural local.

Palabras clave: festival, cultura, participación cultural, música en directo, artistas emergentes, gestión cultural, descentralización cultural

This Master's Thesis explores the possibilities of cultural participation through Iceberg, a project that connects up-and-coming music and audience in Baix Llobregat, a region that tends to be culturally dependent on Barcelona. This participatory program brings together a group of audience curators who receive training on live music, then evaluate musical proposals from new artists and exchange opinions and experiences with them. At the same time, these artists receive training that allows them to professionalise their careers and acquire tools to combat the sector's precariousness. The result is a one-day festival, whose lineup is selected by the audience curators from the visualised proposals. This project is based on three fundamental pillars: cultural participation, professionalization of the sector, and decentralization of culture, focusing on artists and audience and exploring new ways to enhance local cultural programming.

Keywords: festival, culture, cultural participation, live music, new artists, cultural management, cultural decentralisation

Índice

1. Introducción	I
1.1 Presentación	2
1.2 Justificación y motivación	2
1.3 Objetivos del trabajo y metodología	3
1.4 Estructura del trabajo	5
2. Marco teórico	6
2.1 Cadena de valor de la música y avances tecnológicos	7
2.2 Espectador activo y participación cultural	15
3. Análisis territorial y sectorial de la música en Cataluña	20
3.1 Descripción y análisis del Baix Llobregat	21
3.2 Situación del sector de la música en directo en Cataluña	24
3.3 Benchmarking	45
3.4 Análisis DAFO	54
4. Propuesta de proyecto	58
4.1 Plan estratégico	59
4.2 Estructura jurídica y aspectos legales	68
4.3 Estructura organizativa y gestión de recursos humanos	82
4.4 Comunicación y marketing	90
4.5 Plan financiero	107
5. Cronograma	122
5.1 Fase 0: Preparación	124
5.2 Fase 1: Formación	125
5.3 Fase 2: Selección del cartel	126
5.4 Fase 3: Festival	127
5.5 Fase 4: Cierre	129
5.6 Vista general del diagrama de Gantt	130
6. Evaluación	131
6.1 Metodología	132

6.2 KPIs del proyecto	132
6.3 Evaluación a corto plazo	135
6.4 Evaluación a largo plazo	137
6.5 Evaluación de comunicación y marketing	138
6.6 Evaluación financiera	138
7. Consideraciones finales	139
8. Bibliografía	142
9. Anexos	I
Anexo 1: Calendarios aproximado de eventos con música en directo organizados en el Baix Llobregat por municipios.	II
Anexo 2: Datos del programa Girando por salas (2010-2024).	XXI
Anexo 3: 9 preguntas del proyecto	XXI
Anexo 4: Canvas del proyecto	XXIII
Anexo 5: Cuenta de resultados (conservador, pesimista y optimista)	XXVIII
Anexo 6: Tesorería (escenario pesimista y optimista)	XXXI
Anexo 7: Balances de situación (escenario pesimista y optimista)	XXXVII

Índice de tablas

Tabla 1 Relación entre objetivos del trabajo y la metodología.	4
Tabla 2 Agentes implicados en la cadena de valor de la música.	7
Tabla 3 Avances tecnológicos por agente, etapa y industria.	12
Tabla 4 Principales usos de la tecnología en la cadena de valor.	14
Tabla 5 Análisis demográfico del Baix Llobregat.	23
Tabla 6 Eventos por tipo y por municipio, menos de 10.000 habitantes.	42
Tabla 7 Eventos por tipo y por municipio, entre 10.000 y 25.000 habitantes.	43
Tabla 8 Eventos por tipo y por municipio, entre 25.000 y 50.000 habitantes.	43
Tabla 9 Eventos por tipo y por municipio, más de 50.000 habitantes.	44
Tabla 10 Clasificación de municipios.	45
Tabla 11 Descripción y análisis de proyectos nacionales	50
Tabla 12 Descripción y análisis de proyectos internacionales	53
Tabla 13 Relación entre objetivos estratégicos y operativos a corto y largo plazo.	61
Tabla 14 Relación de objetivos con líneas estratégicas.	63
Tabla 15 Tabla adaptada del trabajo Diversitat entre bambolines (Miranda, 2023).	65
Tabla 16 Talleres de entrenamiento a la audiencia.	65
Tabla 17 Tipología de talleres a realizar y profesionales que se encargarán de ellos.	66
Tabla 18 Talleres de formación a artistas emergentes.	66
Tabla 19 Visionado, feedback entre la audiencia programadora y los artistas que forman parte del proyecto y selección del cartel final por parte de la audiencia.	67
Tabla 20 Organización y celebración del festival.	68
Tabla 21 Gravedad de las faltas que afectan al festival.	74
Tabla 22 Cotización de artistas y técnicos I.	76
Tabla 23 Cotización de técnicos artistas y técnicos II.	77
Tabla 24 Base a cuenta diaria artistas I. y II.	77
Tabla 25 Actividades exentas y no exentas del IS.	80
Tabla 26 Tipos de cotización y retenciones de IRPF.	81
Tabla 27 Tarifa fija para conciertos de menos de 1.000 personas.	82

Tabla 28 Rol y funciones de la coordinadora y productora.	84
Tabla 29 Rol y funciones del personal asistente de producci3n.	85
Tabla 30 Rol y funciones del personal de comunicaci3n y dise1o gr1fico.	85
Tabla 31 Rol y funciones del personal del festival.	86
Tabla 32 Servicios externalizados.	86
Tabla 33 Horarios del equipo durante las dos primeras fases del proyecto.	87
Tabla 34 Horarios del equipo durante la tercera etapa.	87
Tabla 35 Horarios del equipo y el personal del festival durante el festival.	88
Tabla 36 Salarios del equipo durante las dos primeras etapas del proyecto.	88
Tabla 37 Salarios del equipo durante el festival.	89
Tabla 38 Salario del personal del festival.	89
Tabla 39 Mensaje del proyecto.	94
Tabla 40 Mensaje (2) del proyecto.	94
Tabla 41 Relaci3n de p1blicos y herramientas a utilizar.	101
Tabla 42 Gastos e inversiones iniciales.	107
Tabla 43 Previsi3n de venta de entradas.	108
Tabla 44 Previsi3n de la venta de <i>merchandising</i> sobre la venta de entradas.	108
Tabla 45 Porcentaje de IVA aplicable a los cobros y pagos de la entidad.	109
Tabla 46 Porcentaje de ingresos sobre el total de ingresos y sobre los ingresos v1a mercado.	110
Tabla 47 Subvenciones relacionadas con la m1sica en directo y los proyectos participativos.	112
Tabla 48 Pr3stamo en escenario conservador.	113
Tabla 49 Pr3stamo en escenario pesimista.	113
Tabla 50 Pr3stamo en escenario optimista.	113
Tabla 51 Cuenta de resultados a tres a1os de escenario pesimista, conservador y optimista.	115
Tabla 52 Tesorer1a de la primera edici3n en escenario conservador.	117
Tabla 53 Tesorer1a de la segunda edici3n en escenario conservador.	118
Tabla 54 Tesorer1a de la tercera edici3n en escenario conservador.	119

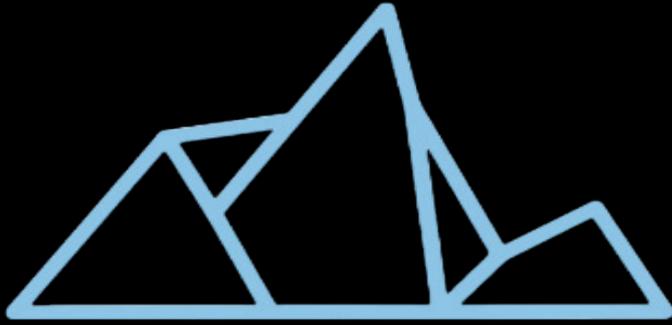
Tabla 55 Balance a tres años en escenario conservador.	121
Tabla 56 Tareas, departamentos responsables y público destinatario de la fase 0.	124
Tabla 57 Diagrama de Gantt de la fase 0.	124
Tabla 58 Tareas, departamentos responsables y público destinatario de la fase 1.	125
Tabla 59 Diagrama de Gantt de la fase 1.	125
Tabla 60 Tareas, departamentos responsables y público destinatario de la fase 2.	126
Tabla 61 Diagrama de Gantt de la fase 2.	126
Tabla 62 Tareas, departamentos responsables y público destinatario de la fase 3.	127
Tabla 63 Diagrama de Gantt de la fase 3.	128
Tabla 64 Tareas, departamentos responsables y público destinatario de la fase 4.	129
Tabla 65 Diagrama de Gantt de la fase 4.	129
Tabla 66 Vista general del Diagrama de Gantt.	130
Tabla 67 Evaluación de objetivos operativos a corto plazo.	136
Tabla 68 Evaluación de objetivos operativos a largo plazo.	137
Tabla 69 Evaluación de objetivos de comunicación.	138
Tabla 70 Programación de Castellví de Rosanes.	II
Tabla 71 Programación de La Palma de Cervelló.	II
Tabla 72 Programación de Sant Climent de Llobregat.	III
Tabla 73 Programación del Papiol.	III
Tabla 74 Programación de Collbató.	IV
Tabla 75 Programación de Torrelles de Llobregat.	IV
Tabla 76 Programación de Begues.	V
Tabla 77 Programación de Sant Esteve Sesrovires.	V
Tabla 78 Programación de Santa Coloma de Cervelló.	VI
Tabla 79 Programación de Cervelló.	VI
Tabla 80 Programación de Pallejà.	VII
Tabla 81 Programación de Abrera.	VII
Tabla 82 Programación de Corbera de Llobregat.	VIII
Tabla 83 Programación de Vallirana.	VIII

Tabla 84 Programación de Sant Just Desvern.	IX
Tabla 85 Programación de Esparraguera.	X
Tabla 86 Programación de Olesa de Montserrat.	X
Tabla 87 Programación de Molins de Rei.	XI
Tabla 88 Programación de Sant Andreu de la Barca.	XI
Tabla 89 Programación de Sant Vicenç dels Horts.	XII
Tabla 90 Programación de Martorell.	XIII
Tabla 91 Programación de Sant Joan Despí.	XIV
Tabla 92 Programación de Sant Feliu de Llobregat.	XIV
Tabla 93 Programación de Esplugues de Llobregat.	XV
Tabla 94 Programación de Gavà.	XVI
Tabla 95 Programación del Prat de Llobregat.	XVII
Tabla 96 Programación de Viladecans.	XVIII
Tabla 97 Programación de Castelldefels.	XIX
Tabla 98 Programación de Sant Boi de Llobregat.	XIX
Tabla 99 Programación de Cornellà de Llobregat.	XX
Tabla 100 Datos del programa Girando por salas entre el año 2010 y el 2024.	XXI
Tabla 101 Cuenta de resultados a tres años del escenario conservador.	XXVIII
Tabla 102 Cuenta de resultados a tres años del escenario pesimista.	XXIX
Tabla 103 Cuenta de resultados a tres años del escenario optimista.	XXX
Tabla 104 Tesorería del año 2024/2025 en escenario pesimista.	XXXI
Tabla 105 Tesorería del año 2025/2026 en escenario pesimista.	XXXII
Tabla 106 Tesorería del año 2026/2027 en escenario pesimista.	XXXIII
Tabla 107 Tesorería del año 2024/2025 en escenario optimista.	XXXIV
Tabla 108 Tesorería del año 2025/2026 en escenario optimista.	XXXV
Tabla 109 Tesorería del año 2026/2027 en escenario optimista.	XXXVI
Tabla 110 Balance de situación de los tres primeros años en escenario pesimista.	XXXVII
Tabla 111 Balance de situación de los tres primeros años en escenario optimista.	XXXVIII

Índice de figuras y gráficos

Gráfico 1 Facturación de la música digital y física en España.	9
Gráfico 2 Asistencia a conciertos y macrofestivales (2008-2022).	25
Gráfico 3 Tipos de empresas de música en vivo según cantidad, facturación y trabajadores.	28
Figura 1 Cadena de valor de la música.	7
Figura 2 Cadena de valor de la música.	8
Figura 3 Definición del sector de las industrias musicales en Cataluña.	9
Figura 4 Mapa de empresas de los diferentes ámbitos de la industria de la música.	13
Figura 5 Espectro de participación de público.	16
Figura 6 Nivel de intervención de la audiencia según capacidades y poder,	18
Figura 7 Mapa del Baix Llobregat.	21
Figura 8 Perfil del consumidor de música en directo.	26
Figura 9 Leyenda de los calendarios de programación por municipios.	30
Figura 10 Calendario de programación de música en vivo en municipios de menos de 10.000 habitantes.	30
Figura 11 Calendario de programación de música en vivo en municipios de entre 10.000 y 25.000 habitantes.	33
Figura 12 Calendario de programación de música en vivo en municipios de entre 25.000 y 50.000 habitantes.	36
Figura 13 Calendario de programación de música en vivo en municipios de más de 50.000 habitantes.	39
Figura 14 DAFO del proyecto.	54
Figura 15 Organigrama de la Asociación Cultural Iceberg.	84
Figura 16 Mapa de públicos principales y secundarios.	91
Figuras 17 y 18 Cuenta de TikTok e Instagram de Iceberg.	96
Figura 19 Logos genéricos del proyecto, versión con fondo negro y versión con fondo a color.	103
Figura 20 Logos de la edición s! del festival. Ejemplo de Corbera de Llobregat.	103
Figura 21 Logos de la edición m! del festival. Ejemplo de Molins de Rei.	103
Figura 22 Logos de la edición L! del festival. Ejemplo de Cornellà de Llobregat	104

Figura 23 Códigos de colorimetría de los logos.	104
Figura 24 Tipografías utilizadas en el logo.	104
Figura 25 Prediseños de la bolsa de tela genérica y bolsa de tela de la edición s! del festival en Corbera de Llobregat.	105
Figura 26 y 27 Prediseños del modelo divertido y del modelo sencillo de la camiseta. La parte trasera es la misma para ambos diseños. Ejemplo de la edición s! del festival.	105
Figura 28 Portada de la memoria del proyecto.	106
Figura 29 Portada del dossier del proyecto.	106
Figura 30 Cartel de búsqueda de audiencia participativa.	106
Figura 31 Postal conmemorativa de una edición del festival.	106
Figura 32 Canvas del proyecto	XXIII



I. Introducción

Presentación

Justificación y motivación

Objetivos del trabajo y metodología

Estructura del trabajo

1.1 Presentación

El proyecto Iceberg se podría resumir como un festival de música emergente itinerante por el Baix Llobregat con un cartel programado por un grupo de audiencia, pero se estarían dejando fuera muchos detalles sobre su naturaleza. El trabajo a continuación trata de explicar todos los rincones de este proyecto, que nació con la intención de impulsar la carrera de los y las artistas, pero que acabó tocando otras teclas, como la participación, la descentralización de la cultura o la profesionalización del sector de la música. El nombre de Iceberg comenzó como algo provisional, pero acabó siendo el definitivo. Este representa la idea de que siempre hay mucho más de lo que se ve a simple vista, como con los icebergs: vemos lo que se halla en la superficie, pero debajo del agua hay mucho más.

La industria musical sería un gran iceberg: en la superficie habría todas aquellas bandas y artistas que triunfan actualmente en la escena musical, ya sea a nivel nacional o internacional, y bajo el agua todas aquellas que están empezando en el sector o que no tienen una gran comunidad a su alrededor. Los icebergs suelen ser de tamaño desproporcionado, siendo más pequeña aquella parte que sale a la superficie. La industria musical seguiría este mismo patrón: tan solo unos pocos son los que pueden llegar a vivir de la música o, incluso, a triunfar. Este proyecto quiere ir más allá, descubrir lo inexplorado, y proporcionar espacios y recursos a los artistas que día tras día trabajan por sacar sus carreras a la superficie.

No solo se trata de beneficiar a los artistas, también a la comunidad. Esto se hace de dos maneras: primero, acercando la música en directo a la comarca del Baix Llobregat, colindante con Barcelona y, por ende, dependiente de la gran ciudad en cuanto a programación; segundo, haciendo partícipe a la ciudadanía del proyecto, ofreciéndoles recursos, talleres, y un nuevo punto de vista al sector de la música.

Este deseo de beneficiar a la comunidad y a los artistas resulta en un proyecto que tiene tres frases nucleares: una de formación, tanto al grupo de audiencia como a los artistas, que da herramientas y conocimiento sobre el sector; una de selección de artistas, donde ambos grupos interactúan, se benefician de las opiniones y experiencias de los otros y que finalmente culmina con la elección del cartel del festival; y por último, la fase de festival, en la que se organiza y celebra el evento de un día de duración.

Iceberg es un espacio de encuentro entre artistas y audiencia, de aprendizaje y de reflexión. Pero es, sobre todo, una apuesta por la participación de los espectadores y la reivindicación del trabajo y el esfuerzo de las artistas, en este caso, emergentes.

1.2 Justificación y motivación

Este trabajo trata de responder a dos problemáticas: por un lado, la centralización de la cultura, que pone como epicentro de la mayoría de los eventos las grandes ciudades y deja a los territorios periféricos sin programación cultural asidua y de calidad; por otro, la falta de espacios para que artistas emergentes presenten sus trabajos y puedan llegar a nuevos públicos y forjar una comunidad a su alrededor. Esta última viene derivada de los altos precios de alquiler de las salas de música y la falta de programación en estas, algo que no ocurría en los años 80 y 90. Según Xavi Rivases, dueño de la sala

Garatge Club, en aquella época llegaron a tener hasta un 50% de programación propia, sin miedo a asumir las pérdidas derivadas. En la actualidad, declara que “abrir una sala es muy caro”, y que es comprensible que algunos gestores pidan alquiler a grupos con menos público (Cruz, 2024). Otro motivo es la proliferación de grandes festivales, que absorben cada vez a más públicos, sobre todo el joven, llevando a muchas salas a rendirse y cerrar durante las épocas de más actividad festivalera (González, 2023; Bianciotto, 2024).

Detrás hay también una motivación personal: mi amor por la música. Disfrutar de conciertos y descubrir nuevos artistas siempre han sido de mis cosas favoritas, por lo que, para realizar este trabajo, he cogido esta pasión y la he utilizado para diseñar un proyecto en el cual a mí me gustaría participar, ya sea como gestora cultural o como público. Además, esto tiene relación con la elección del Baix Llobregat como territorio de aplicación, que no fue solo por sus características sino también por mis propias experiencias como público potencial de música en directo y vecina del territorio.

1.3 Objetivos del trabajo y metodología

Objetivos

Generales

- Crear un proyecto que responda a la falta de visibilidad y recursos de los artistas emergentes del territorio.
- Crear un proyecto de programación participativa a partir de la aplicación del concepto del espectador activo.

Específicos

- Analizar el estado actual de la música en directo en Cataluña
- Detectar los proyectos existentes en el sector de la música en directo que tratan de dar solución a esta problemática
- Detectar proyectos parecidos en otros sectores y territorios que impulsen a artistas emergentes
- Establecer el estado de la programación participativa.
- Diseñar un plan de comunicación eficaz del proyecto.

Metodología

A continuación, se establece una lista de la metodología que se utilizará para realizar el trabajo y una relación de esta con los objetivos previamente expuestos:

- Revisión de literatura sobre participación y proyectos de proximidad.
- Revisión de los datos disponibles sobre música en directo en Cataluña y España.
- Benchmarking de proyectos similares en el sector de la música en directos y otros sectores culturales.
- Análisis DAFO del proyecto teniendo en cuenta el contexto sectorial y territorial.

- Realización de un plan estratégico (misión, visión, valores).
- Realización del diseño del proyecto, además de un plan de comunicación y un método de evaluación de este.

Objetivos		Metodología
Generales	Crear un proyecto que responda a la falta de visibilidad y recursos de los artistas y grupos emergentes del territorio	Realización de un plan estratégico (misión, visión, valores) ----- Realización del diseño del proyecto, además de un plan de comunicación y un método de evaluación de este.
	Crear un proyecto de programación participativa a partir de la aplicación del concepto del espectador activo	Realización de un plan estratégico (misión, visión, valores) ----- Realización del diseño del proyecto, además de un plan de comunicación y un método de evaluación de este.
Específicos	Establecer el estado de la programación participativa	Revisión de literatura sobre participación y proyectos de proximidad
	Analizar el estado actual de la música en directo en Cataluña	Análisis DAFO del proyecto teniendo en cuenta el contexto sectorial y territorial.
		Revisión de los datos disponibles sobre música en directo en Cataluña y España
	Detectar los proyectos existentes en el sector de la música en directo que tratan de dar solución a esta problemática	Benchmarking de proyectos similares en el sector de la música en directo y otros sectores culturales
	Detectar proyectos parecidos en otros sectores y territorios que impulsen a artistas emergentes	
Diseñar un plan de comunicación eficaz del proyecto.	Realización del diseño del proyecto, además de un plan de comunicación y un método de evaluación de este.	

Tabla 1 Relación entre objetivos del trabajo y la metodología.

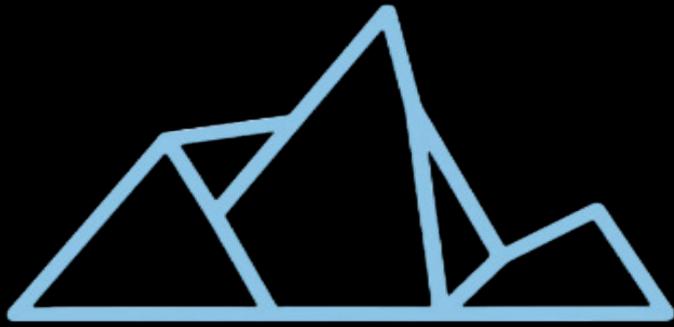
1.4 Estructura del trabajo

El proyecto se ha estructurado en tres bloques. El primero, el marco teórico. En este se trata, por una parte, el espectador activo y la participación cultural, mencionando teorías y aplicaciones de estas en proyectos culturales de alrededor de Europa. Por otro lado, también se explora la cadena de valor de la música y sus avances tecnológicos. En este subapartado, se ven las diferentes etapas de la cadena de valor, los agentes que interfieren en estas y la evolución de las aplicaciones tecnológicas.

La segunda parte del trabajo hace un exhaustivo análisis territorial y sectorial del sector de la música en directo en Cataluña. Primero se describe el territorio del Baix Llobregat y se muestran los datos más significativos de la comarca. A continuación, se hace un repaso de la situación del sector de la música a través de datos y estadísticas sobre Cataluña extraídos de anuarios y estudios, se realiza un perfil del consumidor aproximado, una descripción del impacto de la industria del directo en la economía catalana y un repaso de las principales subvenciones y ayudas dedicados a la música. Además, se hace un análisis sectorial en el contexto del Baix Llobregat, haciendo una descripción y observación de la presencia de eventos de música en directo en los municipios. Este apartado cierra con un benchmarking de los principales proyectos nacionales e internacionales en materia de música en directo y participación y un análisis DAFO.

El último bloque es la propuesta de proyecto, bautizado como Iceberg. Este empieza con la descripción del plan estratégico, concretamente con la estrategia nuclear (misión, visión y valores), los objetivos y las líneas estratégicas. A continuación, se detalla la organización y las actividades. A esto le sigue la estructura jurídica y los aspectos legales, la estructura organizativa y gestión de recursos humanos, el plan de marketing y comunicación y el plan financiero. Por último, se ha hecho un cronograma del proyecto, a través de un diagrama de Gantt, y la evaluación de este a través del establecimiento de KPIs y metodologías de medición.

El trabajo lo cierran las consideraciones finales, además de la bibliografía y los anexos.



2. Marco teórico

Cadena de valor de la música y avances tecnológicos

Espectador activo y participación cultural

2.1 Cadena de valor de la música y avances tecnológicos

Durante las últimas décadas, la industria de la música ha sufrido cambios en todas sus fases. Desde la distribución, en la que las plataformas de streaming han cogido fuerza y han desbancado a las ventas físicas, hasta en la comunicación, donde la llegada de las redes sociales ha provocado un cambio en las estrategias. Para entender los cambios tecnológicos que ha habido, primero debemos estudiar la cadena de valor de la música. Wilson y Strokes (2005) la describían como una industria en la que “todos los niveles de la cadena son necesarios para producir un producto musical que el usuario final quiera pagar”.

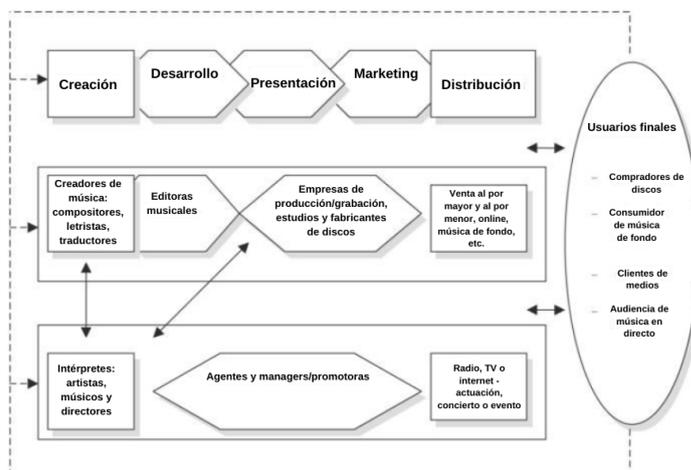


Figura 1 Cadena de valor de la música. Fuente: Wilson y Strokes, 2005.

No se referían solo a la compra de discos, sino también a la audiencia de música en vivo. Según los autores, la cadena de valor de la música tenía cinco etapas antes de llegar al usuario final en sus diferentes formatos, diferenciando los agentes implicados en la industria fonográfica y la del directo:

Etapas	Industria fonográfica	Industria del directo
Creación	Creadores de música: compositores, letristas y traductores.	Performers: artistas, músicos. Presentadores (en el caso de programas de radio o televisión).
Desarrollo	Editores de música.	Agentes y managers/promotores.
Empaquetamiento	Compañías de producción/grabación. Estudios y fábricas de grabación.	
Marketing		
Distribución	Venta al por mayor y al por menor, venta online, música de fondo, etc.	Actuaciones en radio, televisión o internet, conciertos o eventos.
Consumidor final	Compradores de discos Oyente de música de fondo Medios Audiencia de la música en directo	

Tabla 2 Agentes implicados en la cadena de valor de la música. Fuente: Wilson y Strokes, 2005.

2. Marco teórico

A pesar de ser un gráfico realizado en 2005, este ya ponía entre sus agentes de distribución en la industria del directo a los medios online. Plataformas como YouTube han acogido durante las últimas dos décadas actuaciones de artistas, ya sea en diferido al principio de su creación o en directo cuando hubo esta posibilidad. Un ejemplo de ello son los Tiny Desks, un formato online realizado en un pequeño escritorio que nació en 2008 tras una mala experiencia de Bob Boilen, su creador, en un concierto de bar. Desde entonces, se han grabado más de 1100 actuaciones de artistas de todas las nacionalidades y de diferentes niveles de popularidad¹. Este ejemplo ha ido más allá durante la pandemia de Covid-19, en la que las plataformas de streaming acercaron la música en directo a la gente que se encontraba confinada en su casa, tanto en formato gratuito como pagando una entrada en línea. Algunas nacieron previamente a la pandemia, como Veeps o Bandcamp Live, pero otras como El Susurro o DigitalFep nacieron a consecuencia de esta.

Aun esta prematura inclusión de internet en el gráfico (Wilson y Strokes, 2005), en la actualidad este canal y las plataformas de streaming ocupan otros escalones de la cadena de valor. En enero de 2024, la Agencia por la Competitividad de la Empresa (ACCIÓ) publicaba el informe sectorial Las industrias musicales en Cataluña (ACCIÓ, 2024). En este, se puede encontrar un gráfico de la cadena de valor de la industria musical más actualizado.



Figura 2 Cadena de valor de la música. Fuente: ACCIÓ, 2024

Cabe destacar que en este se dividen la distribución la industria fonográfica y la música en directo, marcando así diferentes modos operandi para cada una. En el caso de la distribución y la difusión de la industria fonográfica, incluyen las plataformas de streaming. La primera en existir fue Deezer, en 2006, y a esta se sumaron Amazon Music (2007), SoundCloud (2007) y Spotify (2008). Google sacó su propia plataforma en 2011, Google Play Music, y a partir de 2014, cuando el consumo de música en formato digital comenzó a crecer, aparecieron el resto de las grandes empresas de streaming: Tidal (2014), Apple Music (2015) y YouTube Music (2015). A datos de 2022, las plataformas de streaming están recuperando las pérdidas sufridas por las ventas de música física en el sector español, aunque estas no llegan a niveles de 2001, cuando la venta de música física llegaba a los 626,1 millones de euros.

¹ Hamilton, G. G. (2024). How NPR's Tiny Desk Concerts became a pop culture phenomenon | AP News. Revisado el 15 de marzo de 2024, en <https://apnews.com/article/tiny-desk-concert-npr-64c4e1c29d81eb0be389aebc2591d92e>

2. Marco teórico

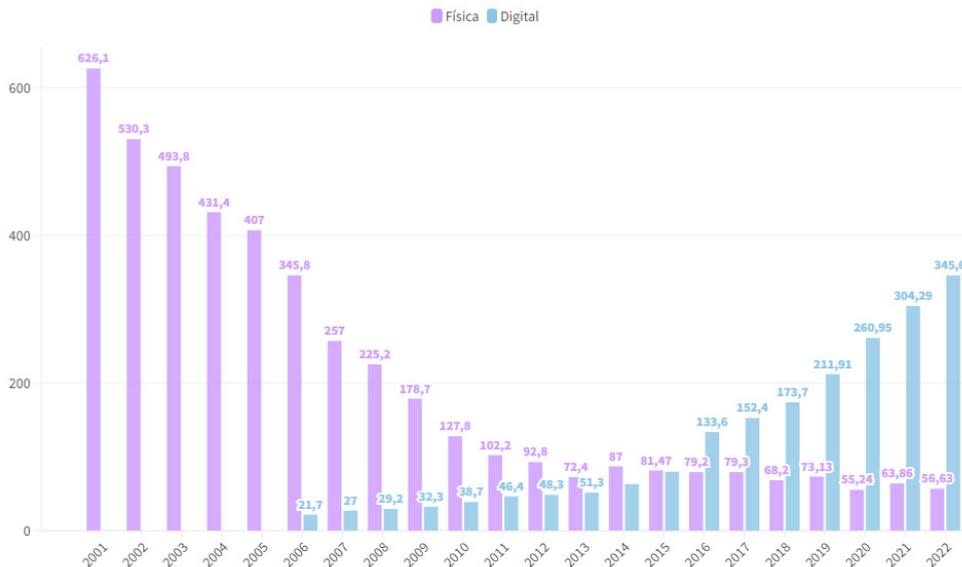


Gráfico 1 Facturación de la música digital y física en España. Fuente: statista (<https://es.statista.com/estadisticas/474651/facturacion-de-la-musica-digital-y-fisica-espanal/>).

En el gráfico de ACCIÓ, además, se separa el usuario —aquí llamado segmentos de mercado— en dos grupos: particulares (con finalidad de ocio y entretenimiento, consumo de cultura) y profesionales (con finalidad comunicativa y publicidad). Un gráfico más detallado nos muestra los agentes que intervienen en cada fase.

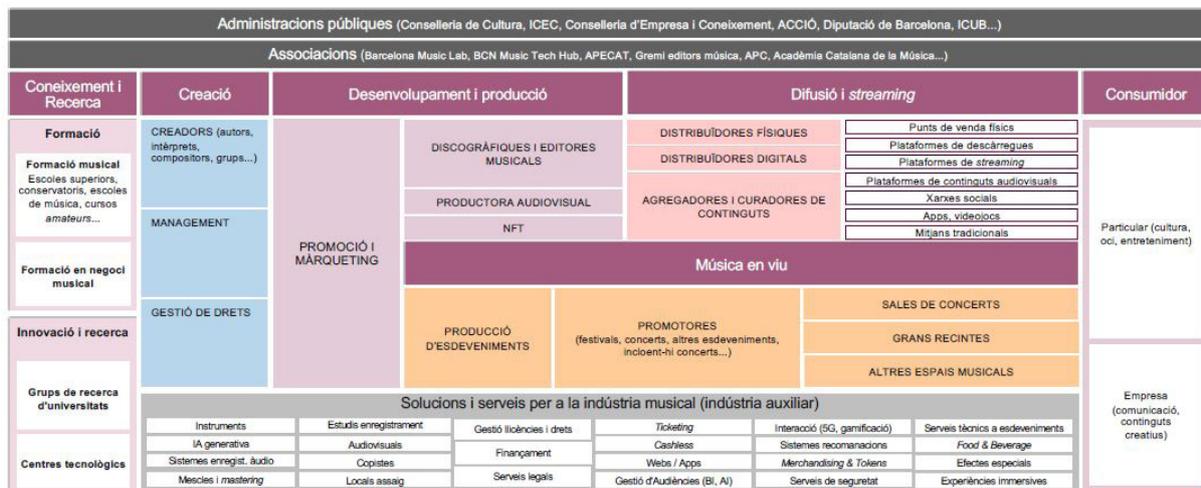


Figura 3 Definición del sector de las industrias musicales en Cataluña. Fuente: ACCIÓ, 2024.

En este gráfico se añade la etapa de conocimiento e investigación, clave para la formación de nuevos músicos y la incorporación de nuevas tecnologías en la industria. En la fase de creación intervienen creadores, managers y empresas de gestión de derechos. A partir del desarrollo y la producción, a excepción de la promoción y el marketing que es común para ambas industrias, la cadena de valor se divide entre la industria del directo y la fonográfica, haciendo aún más claras las diferencias entre ambas.

No todas las etapas ni todos los agentes han sido afectados de la misma manera por las nuevas tec-

2. Marco teórico

nologías. Si bien Wilson y Strokes (2005) ya mencionaban el papel de internet en la distribución, las plataformas de streaming no aparecieron hasta un año después. Desde entonces, y a causa de las nuevas soluciones tecnológicas, el sector de la música y sus agentes han sufrido una transformación que les deja muy lejos de lo que eran dos décadas atrás.

Cabe destacar, además, el uso de las redes sociales en la actualidad. En 2004 apareció Facebook y, si bien ya no es la más utilizada, marco un precedente en el uso que la gente da a las redes. Estas son uno de los canales principales utilizados por los consumidores, tanto de música grabada como de música en vivo. En ellas se informan, interaccionan con otros fans y comparten sus intereses y conciertos a los que acuden. Es por eso por lo que estos canales no solo se utilizan como herramienta de marketing, sino que, junto a las plataformas de streaming, proporcionan a las discográficas y empresas de la industria musical datos sobre sus consumidores. Por otra parte, es un medio por el cual detectar artistas emergentes: estos suben a sus redes y a las plataformas de streaming su trabajo, y aquellos más virales son detectados por discográficas y otros agentes en búsqueda de talento.

Las redes sociales o las plataformas de streaming no son el único avance tecnológico importante. El cuadro a continuación recoge cómo los avances tecnológicos han transformado los agentes implicados en la industria musical catalana, tanto en su vertiente fonográfico como en directo, relacionando con las principales empresas que actúan en esta innovación en el territorio catalán.

2. Marco teórico

Agentes	Etapas	Industria	Innovación	Descripción	Empresa
Empresas de gestión de derechos	Creación	Ambas	Gestión de licencias y derechos de autor.	Automatización de procesos de detección de obras musicales.	BMAT
				Monitorización del uso de la música, pagos, análisis del uso de la música, gestión de derechos a través de tecnología Blockchain.	Unison Rights
Productoras	Desarrollo y producción	Fonográfica	Soluciones para la producción y grabación, ingeniería de sonido.	Venta de productos tecnológicos musicales para optimizar la producción musical.	Cutoff
Productoras audiovisuales	Desarrollo y producción	Fonográfica	Soluciones de iluminación.	Diseño de iluminación para live sessions en formato videoclip (Gallery Sessions).	ProtoPixel
Producción de merchandising	Desarrollo y producción	Fonográfica	Formatos digitales de merchandising.	Comercialización de NFTs como merchandising o ediciones especiales de bandas y artistas.	OneOf, Yellow Heart
Distribuidoras digitales	Difusión y streaming	Fonográfica	Software para la distribución de contenido digital.	Gestión de catálogos en DSPs (demand side platforms, plataformas de streaming).	SonoSuite
Agregadores y curadoras de contenidos	Difusión y streaming	Fonográfica	Distribución digital y curación de contenidos.	Soluciones de monetización, publicar y publicitar contenidos, adaptación de catálogos a la era digital (actualización de diseños, remasterización, creación de recopilatorios, correcta indexación de contenidos en plataformas de streaming).	Antara Music
Producción de eventos		Música en vivo	Servicios avanzados para producciones de eventos.	Entre sus servicios, ofrecen videowalls (pantallas LED de gran formato), sistema de control de audiovisuales, espacios inmersivos y pantallas interactivas.	DITEC
			Soluciones de experiencias en vivo.	Plataforma de gestión de eventos que te ayuda a gestionar la web, el correo, la aplicación, el control de accesos, billeteo de itinerarios de viaje y te realiza métricas e informes del evento.	Padcelona

2. Marco teórico

Salas de conciertos, grandes recintos y otros espacios	Música en vivo	Soluciones de iluminación.	Pantallas LED, creación de contenidos digitales, experiencias interactivas e iluminación digital dinámica.	Led Dream
		Desarrollo de mejor equipamiento de audio.	Sistemas de sonido de última generación, con sistemas digitalizados. Uso de energías renovables.	Amate audio
		Experiencias inmersivas.	Utilización de experiencias inmersivas en conciertos, tanto en directo como online, como una manera de conectar el mundo virtual con el físico.	Broomx
Marketing de promotoras de conciertos y festivales	Música en vivo	Viralización de conciertos y eventos mediante redes sociales.	TikTok ha convertido los conciertos de algunos de los artistas internacionales, como Harry Styles o Taylor Swift, en fenómenos virales. Se han establecido códigos de vestimenta, cánticos y costumbres relacionadas con el evento que promueven el sentimiento de comunidad e invita a la gente a ir al evento.	Ninguna empresa concreta. Fenómeno en TikTok, Instagram, Twitter
			Actualmente, en redes sociales nacen trends a los que se suman millones de personas. Como evento, una de las maneras de que tu contenido llegue a más personas es sumándote a estos trends, adaptando a estos tu contenido.	Redes so como TikTok o Instagram. Ejemplo: Primavera Sound
Ticketing	Industrias auxiliares	Sistema global de distribución de entradas.	Tecnología que conecta los eventos con los canales de distribución desde una única plataforma centralizada. Controlas desde la configuración del evento hasta la validación de las entradas.	OneBox

Tabla 3 Avances tecnológicos por agente, etapa y industria. Fuente: ACCÍO, 2024

2. Marco teórico

Estas empresas pueden verse junto a otras de la industria musical catalana en el siguiente gráfico realizado por ACCIÓ.



Figura 4 Mapa de empresas de los diferentes ámbitos de la industria de la música. Fuente: ACCIÓ, 2024.

Es importante tener en cuenta, además, la investigación e innovación, en constante búsqueda de nuevas soluciones tecnológicas que aplicar al sector musical. Por un lado, este viene de la mano de las grandes empresas tecnológicas (big tech), como Apple, Google, Microsoft, Meta y Amazon, y viene ligado al uso de las inteligencias artificiales. Según ACCIÓ (2024), el 90% de la investigación e innovación de la industria musical se centra en la inteligencia artificial o en otras tecnologías que necesitan de esta para funcionar.

La investigación no sólo está protagonizada por las grandes empresas internacionales, sino que también incumbe a grupos de investigación y empresas centralizadas en el music tech. Un ejemplo de ello son las iniciativas con sede en Barcelona y con impacto internacional, como BCN Music Lab, la cual tiene sus siete ámbitos de actuación en la sostenibilidad, la gestión de públicos, nuevos modelos de exhibición y creación, trazabilidad de escuchas y visionados para la mejora de retribución, apoyo al talento, formación y comunicación e impacto de nuevas tecnologías en el sector; o BCN Music Tech Hub: centro tecnológico que une a agentes relacionados con la industria musical desde diferentes vertientes, como el software, el hardware y los servicios.

Además, cabe destacar el papel de festivales como el Sónar, centrado en la música, la innovación y la creatividad y que cuenta con una plataforma destinada al futuro de la industria, Sónar+D. En este, se realizan charlas, actuaciones, workshops y actividades de todo tipo realizadas y destinadas a artistas emergentes, empresas, start-ups y profesionales. Primavera Sound también tiene su programa profesional, el Primavera Pro, que con la evolución de la industria musical ha añadido a sus conversaciones temáticas relacionadas con las nuevas tecnologías como el Web3, la inteligencia artificial y los NFTs.

La siguiente tabla muestra los principales usos de las IAs, además de otras tecnologías como el 5G, el Blockchain y las realidades virtuales e inmersivas en la cadena de valor.

2. Marco teórico

Tecnología	Creación	Desarrollo y producción	Distribución, difusión y streaming	Música en vivo
Inteligencia artificial	<p>Generación de contenidos de apoyo: Interpretación y reproducción de los lyrics.</p> <p>Generación automática de imágenes y animaciones relacionadas con las canciones.</p> <p>Generación creativa: Mezcla de sonidos para crear nuevos. Síntesis de sonido y clonación de voces. Creación de nuevos instrumentos e interfaces.</p>	<p>Procesamiento automático por prototipaje o producción final.</p> <p>Generación de secuencias de música en base a patrones de composición de partituras y grabaciones de audio.</p> <p>Síntesis automática de música.</p> <p>Separación de fondos de sonido en grabación de audio.</p>	<p>Compresión y transmisión eficiente de contenidos.</p> <p>Sistemas de recomendación en base al histórico de búsquedas y consumo, perfil usuario, momento de consumo...</p> <p>Monitoreo de derechos</p> <p>Extracción y análisis de información de uso para: Identificar tendencias de intereses, artistas, de estilos, apostando por nuevos contenidos.</p> <p>Estrategias de promoción enfocadas según perfiles de usuarios.</p>	<p>Generación de vídeos en colectivo y en directo.</p> <p>Experiencias inmersivas.</p> <p>Experiencias personalizadas en tiempo real.</p> <p>Monitoreo de derechos.</p> <p>Extracción y análisis de uso para: Identificar perfiles de usuario. Análisis de comportamiento de las personas.</p> <p>Establecer precios dinámicos.</p> <p>Predicciones de ocupación.</p>
5G	Ensayar, interactuar y tocar en tiempo real.			Streaming de conciertos en directo.
Blockchain (incluye NFT y web3)		<p>Copyright – Tracking.</p> <p>Interacción de comunidades fans con web3.</p> <p>NFT – adquisición e inversión en derechos.</p>	<p>Copyright – Tracking.</p> <p>Interacción de comunidades fans con web3.</p>	<p>Copyright – Tracking.</p> <p>Monitoreo entradas.</p> <p>Interacción de comunidades fans con web3.</p> <p>NFT – Merchandising digital y acceso a beneficios para el fan.</p>
Realidades virtuales (RV) e inmersivas		Videoclips con realidad virtual.	Interacción comunidades de fans vía Realidad Virtual y web3	<p>Conciertos en metaverso y realidad virtual.</p> <p>Actuación en vivo con hologramas.</p>

Tabla 4 Principales usos de la tecnología en la cadena de valor. Fuente: ACCIÓ, 2024.

Por último, estos cambios tecnológicos no solo han cambiado la cadena de valor, sino que han hecho esta más accesible a los espectadores, convirtiéndoles en potenciales partícipes en sus etapas. Desde la creación hasta la distribución, las audiencias pueden participar en ellas a través de sus ordenadores y sus teléfonos, ya sea de manera más casual e individual, creando sus propia obra o abriendo una cuenta en redes dedicada a un artista y subiendo contenido sobre este; o de manera colectiva, formando parte de proyectos participativos de cocreación, coproducción, coprogramación y coinfluenciación (Colomer, 2018). En cualquiera de los casos, los espectadores se vuelven prosumidores, doblemente productores y consumidores (Toffler, 1979), adquiriendo el poder y la capacidad de ser un agente más de la cadena de valor de la música.

Hay interés en seguir investigando sobre cómo la industria musical puede ser mejorada a través de los cambios tecnológicos que aparecen, y también una intención de implicar a todos los agentes que actúan en esta, sea la que sea la etapa de la cadena de valor en la que trabajen o participen como audiencia.

2.2 Espectador activo y participación cultural

Peter Brook (1996) parte del significado etimológico de la palabra “espectador” para explicar que esto consiste en observar, ver y escuchar el trabajo propuesto por un operador artístico, es decir, un ejercicio totalmente pasivo desde el punto de vista de la participación. En este Trabajo Final de Máster se trabajará con el concepto de espectador activo, un paso más allá del espectador a secas, que aparece en la obra de Rancière (2010).

Para el autor francés, “ser espectador es un mal” (2010), ya que este es un simple actor pasivo que tan solo mira, y no conoce. Su propuesta es la de un nuevo teatro en la que el espectador desaparezca para dar paso a un participante activo, que razona y es arrojado al círculo de acción teatral como herramienta de emancipación y empoderamiento. El espectador activo es, por lo tanto, aquel que observa, interpreta y participa. En este autor y su obra *El espectador emancipado* se basa el trabajo del proyecto de cooperación *Be SpectACTive!*, que trabaja en las artes performativas a través de prácticas participativas que involucran a los espectadores más allá de un acto pasivo de observación.

A pesar de que el proyecto *Be SpectACTive!* solo tenga diez años, la participación es un concepto aplicado al contexto cultural desde 1960. Esta no era una participación gestionada por los artistas o los gestores culturales de las organizaciones, sino de una llevada a cabo directamente por las comunidades (Ciancio 2018; Bianchini y Borchì, 2018). Estas iniciativas nacían por la necesidad que tenía la ciudadanía de responder a las carencias culturales de su alrededor. En los 70, la participación empezó a ser relacionada con el concepto de democracia cultural (Bianchini y Borchì, 2018), que cambia las actitudes individualistas por las comunitarias para sacar a la luz ideas transformadoras de la realidad. A finales de los 70, se convirtió en una manera de potenciar el empoderamiento cultural de grupos minoritarios para que estos empezaran a hablar sobre ellos mismos (Bianchini y Borchì, 2018). El hecho de centrarse en el impacto de la cultura en el tejido local provocó un cambio en las relaciones entre el arte y la audiencia (Ciancio, 2018).

Entre los 80 y finales de los 2000, se perdió este potencial participativo y comunitario, haciendo de los usuarios consumidores que no se cuestionan la realidad de su entorno neoliberal y que toman

decisiones adaptándose a este. Pasaron de ser algo revolucionario y colectivo para ser una manera de luchar contra la pasividad adoptada hacia el funcionamiento del entorno (Matarasso, 2013, como se citó en Bianchini y Borch, 2018).

No fue hasta la crisis del 2008, con la necesidad de renovación y experimentación, que no nacieron los modelos alternativos de arte participativo. En este fenómeno la audiencia ganaba peso y responsabilidad (Ciancio, 2018), y se establecieron nuevos canales de diálogo e interacción entre espectador y artista. Compartir responsabilidades ayuda a educar a la audiencia sobre lo complejo que es producir arte y cultura (Ciancio, 2018). Pero, teniendo en cuenta los pocos fondos públicos con los que contaban y las políticas culturales neoliberales que se habían construido desde los años 80, estos procesos participativos eran de bajo coste (Bianchini y Borch, 2018).

Empezó entonces un proceso de transición que dura hasta la actualidad, en el que aún se trata de definir el concepto de espectador activo. Para algunos autores, este es “cada mecanismo a través del cual las audiencias, llamadas espectadores o ciudadanos, toman un rol en la toma de decisiones en relación con cuantos aspectos son necesarios para llevar a cabo un festival, un teatro o un programa de danza” (Ricci, 2018). Se ha de destacar también el papel de la digitalización en este proceso, que pone en el foco el rol del “prosumidor”, personas que producen y consumen a la vez (Toffler, 1979). Internet se convierte en una herramienta más a la hora de crear procesos culturales participativos gracias a la amplia posibilidad de crear comunidades y compartir trabajo en redes sociales (Bianchini y Borch, 2018). Esto se complementa con el significado de “cultura participativa” de Jenkins (2009), quien la denomina “una cultura con relativamente barreras bajas en la expresión artística y compromiso cívico y un fuerte apoyo por crear y compartir creaciones”, y se relaciona con internet desde la perspectiva de que este es una herramienta que proporciona accesibilidad a los consumidores para convertirse también en productores.

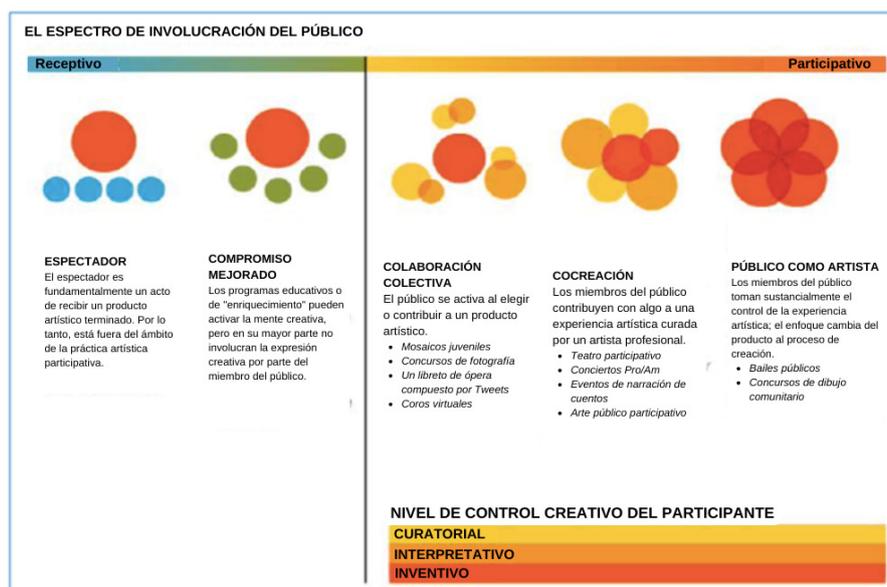


Figura 5 Espectro de participación de público. Fuente: Brown et al., 2011, p. 4.

El espectro de participación del público (Brown et al., 2011) muestra una progresión de la involucración del público. Esta va desde lo que los autores describen como receptivo, donde entrarían los simples **espectadores** y la **participación mejorada**, hasta lo participativo, formada por la **cola-**

boración colectiva, la **cocreación** y la **audiencia como artistas**. En los dos primeros niveles, los espectadores son pasivos, siendo los primeros, los espectadores, aquellos que se acercan al concepto de audiencia pasiva de Rancière, los que solo van a ver el resultado. En el caso de la **participación mejorada**, se trataría de los programas educativos que no conllevan creatividad o expresión por parte de los participantes.

Los tres últimos niveles, en los que la participación sí es creativa, se diferencian entre sí según la involucración de la audiencia. En la colaboración colectiva, los participantes contribuyen en un producto artístico, como bien podría ser un mosaico colectivo o un concurso de fotografía, siendo este un primer paso de hacer partícipe a la audiencia en el proceso creativo. La **cocreación** va más allá, y aquí la audiencia trabaja mano a mano con un artista profesional en proyectos de, por ejemplo, teatroparticipativo o arte público colectivo. En el último caso, el de la **audiencia como artista**, son los propios participantes los que toman las riendas del proyecto. En este caso, el resultado queda un lado y la importancia recae sobre el proceso, como bien podría ser en un baile público, en el que su organización depende plenamente de que la audiencia forme parte de él.

La participación de los participantes, según Brown et al. (2011) puede ser, a su vez, a diferentes niveles: el **curatorial**, en el que se seleccionan, editan, organizan y votan; el **interpretativo**, donde actúan o rehacen una obra existente; y el **inventivo**, en el que crean de cero una obra.

A partir de los conceptos de Brown et al. (2011), y para entender los diferentes tipos de participación, se puede tener en cuenta la escala propuesta en el proyecto Be SpectACTive! durante el debate con profesionales *Prosumer experiences in performing arts* (Experiencias de prosumidores en las artes escénicas) (Calvano & Suárez Pinzón, 2018). Estas dependen del tipo de público y de actividad que este realiza, y tienen en cuenta diferentes roles a llevar a cabo, no tanto el nivel de interacción del público:

1. **Cocreación**: abrir el proceso creativo al participante mientras un artista profesional hace el papel de curador. En este caso, se cita el primer nivel de la escala de Brown et al. (2011), el curatorial.
2. **Coproducción**: los espectadores realizan actividades operacionales en relación con la producción de un evento (planear, encargarse de cuestiones más técnicas, gestionar la escenografía, etc.)
3. **Coprogramación**: la audiencia participativa, ya sea comunidad local o la audiencia objetivo, elige en grupo la programación del festival o acto a realizar.
4. **Coinfluenciar o copromocionar**: el participante se convierte en embajador, promociona el evento e intenta influenciar en los hábitos de consumo de la gente que le rodea.

Actualmente, aún se trabaja en implementar correctamente los proyectos culturales participativos, y el problema recae en lo que entiende la gente por espectador activo: algunos lo definen como atraer a nuevas audiencias, mientras que otros hablan de trabajar por el compromiso de esta y por profundizar la relación con los usuarios (Álvarez, 2018). Hay una gran diferencia entre aquellos proyectos participativos nacidos por un genuino deseo de transformar la comunidad y aquellos que existen por el dinero que los organizadores puedan sacar de él. Esto acaba en que, en ocasiones, se le dé más importancia al resultado numérico (cuantitativo) que al impacto en la audiencia (cualitativo) (Álvarez,

2018), y que pierda sentido la realización de este tipo de proyectos.

Nivel de involucración de la audiencia según capacidad y poder

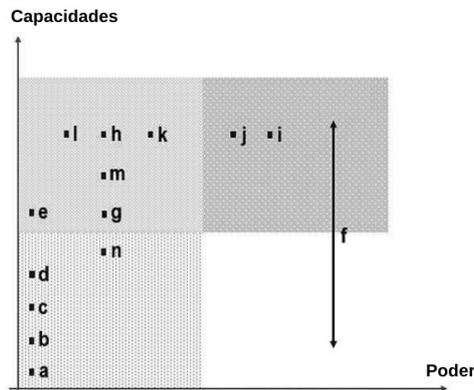


Figura 6 Nivel de intervención de la audiencia según capacidades y poder Fuente: *Participation and citizenship committed to the live show: a compared territorial approach, Be spectACTive! Challenging Participation in Performing Arts* (Bonet et al., 2018).

La doble matriz Level of audience involvement according to capacities and power (Nivel de intervención de la audiencia según capacidades y poder) de Bonet et al. (2018) muestra la interrelación entre el poder y el desarrollo de las capacidades de la audiencia. En esta hay poderes —términos y condiciones que afectan la decisión— y habilidades —aquellos términos que afectan al desarrollo de habilidades de la audiencia sin necesidad de darles el poder en el campo artístico—.

Los autores señalan cuatro posibles situaciones a partir de esta configuración: la combinación de bajos niveles de participación en ambos ejes; un mayor nivel de capacidades combinado con menor nivel de poder; un nivel alto de capacidad y un alto nivel de poder; y un alto nivel de poder con bajo nivel de capacidad. A partir de estas cuatro casuísticas, proponen 14 métodos de participación, los cuales llevaron a tres configuraciones, dejando fuera la de alto nivel de poder y bajo de capacidades:

- a. Sesiones de presentación del Programa
- b. Recomendación de caminos basados en el capital cultural del espectador
- c. Reuniones/debates entre artistas y público
- d. Ensayos Abiertos en la sala artística
- n. Voluntarios con la tarea de dar asistencia a la audiencia
- e. Cursos de entrenamiento a espectadores
- g. Participación de espectadores a través de la documentación del proceso creativo
- h. Participación de miembros de la comunidad como intérpretes
- k. Voluntarios en tareas de producción
- l. Voluntarios en tareas de dar bienvenida y cuidar a artistas
- m. Voluntarios en tareas de comunicación
- f. Participación de los espectadores en la programación artística

- i. Participación de los espectadores en gestionar el local o el festival
- j. Participación de los espectadores en la creación de eventos especiales

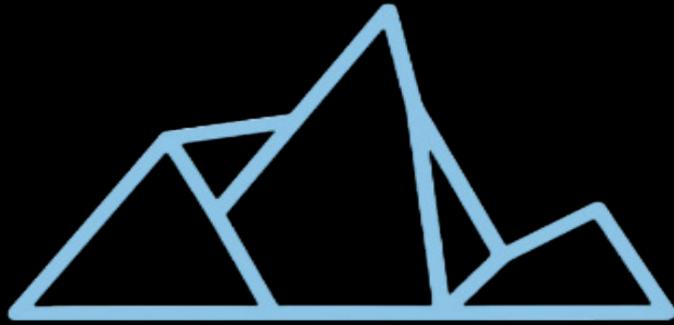
Los cinco primeros (a, b, c, d, n) entrarían dentro de la clasificación de bajo nivel de poder y capacidades. Estas son actividades en las que el público guarda aún cierta pasividad, debido a que no se le concede a este mucho poder y no han de tener grandes capacidades para realizar estas actividades. En el caso de los seis siguientes (e, g, h, k, l, m), en los que hay alto nivel de capacidad pero bajo de poder, los espectadores participan en ciertas partes del proceso de creativo, ya sea como voluntarios, o recibiendo cursos de entrenamiento o acercándose al proceso creativo. En ningún momento se le cede al espectador completa responsabilidad sobre el evento, sino que se le capacita sin después tener un rol importante en este. Por último, en cuanto a alta capacidad y poder, serían aquellos casos en los que los espectadores cogen las riendas de algún ámbito clave a la hora de llevar a cabo el proyecto, como la programación, la gestión o la creación de este.

En el caso de la última situación (bajo nivel de capacidad, pero gran poder), ocurre en pocas ocasiones ya que, cuando se habla de métodos participativos en los que la audiencia, la mayoría de las veces esta recibe un entrenamiento capacitante. Podría ocurrir en casos en los que el público puede elegir la programación de un festival a través de votos sin recibir una formación previa. Al no integrar a estos espectadores en la organización del festival de ninguna manera más allá de los votos, se le está dando más importancia al resultado que al proceso, y se está creando un sistema de programación fácilmente adulterable por personas que sí cuenten con esas capacidades y que tengan intereses concretos.

Por último, cabe mencionar los beneficios de los proyectos culturales participativos por aquellos más clásicos en los que la participación no es el epicentro de la actividad. Matarasso (1997) argumenta que este tipo de actividades proporcionaban beneficios a dos niveles: individualmente, proporciona confianza, creatividad y habilidades transferibles, crecimiento humano, mejora de la vida social, involucración en la comunidad y disfrute; colectivamente, aporta el impacto de los anteriores en la construcción de la confianza de los grupos minoritarios y marginalizados, cohesión social y empoderamiento. Estos beneficios son básicos, pero no menos importantes, sobre todo los relacionados con el crecimiento personal, que permiten a los individuos el autoconocimiento y la mejora; y las habilidades transferibles, aplicables en el ámbito personal, laboral y educativo.

Según Gauntlett (2011), la participación cultural también incrementa el placer en el día a día, y aporta a la audiencia nuevas herramientas a la hora de afrontar los retos que se les imponen. La participación cultural conlleva un proceso de escucha, reflexión y propia expresión que llevará a los individuos a conocer nuevas perspectivas y maneras de gestionar sus problemas diarios.

El estudio inglés Creative Health: The Arts for Health and Wellbeing (All-Party Parliamentary Group on Arts, 2017) muestra como el hecho de participar en programas de arte, ayudaba a que el 79% de las personas en comunidades pobres de Londres comieran más sano, el 77% realizaran más actividad física y el 82% disfrutarán de un mayor bienestar. También afirmaba que el hecho de participar en proyectos culturales ayudaba a aliviar los síntomas de ansiedad, depresión y estrés tanto dentro como fuera del trabajo. Por lo tanto, no se está hablando tan solo de mejoras a nivel de habilidades personales o mentales, sino físicas y de salud.



3. Análisis territorial y sectorial de la música en Cataluña

Descripción y análisis del Baix Llobregat

Situación del sector de la música en directo en Cataluña

Benchmarking

Análisis DAFO

3.1 Descripción y análisis del Baix Llobregat

Número de habitantes y tamaño de los municipios

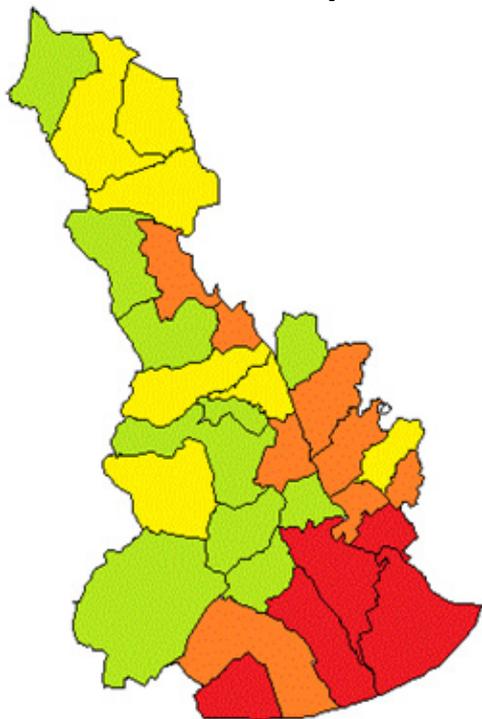


Figura 7 Mapa del Baix Llobregat. En verde, municipios de menos de 10.000 habitantes. En amarillo, municipios de entre 10.000 y 25.000 habitantes. En naranja, municipios de 25.000 a 50.000 habitantes. En rojo, municipios de más de 50.000 habitantes. Elaboración propia.

La comarca del Baix Llobregat es la tercera comarca más poblada de Cataluña, con 841.731 habitantes (Idescat, 2024). A pesar de su gran volumen poblacional, en el territorio hay diferentes casuísticas en las 30 poblaciones que lo conforman. Por una parte, hay cinco **ciudades grandes que sobrepasan los 50.000 habitantes**. En el otro extremo, el Baix Llobregat tiene diez **pueblos de menos de 10.000 habitantes**. Existen, además, dos casos intermedios. Primero, el **de pueblos medianos de entre 10.000 y 25.000 habitantes**, muchos de ellos ubicados en territorios montañosos o entre ciudades medianas algo más grandes. Por otro lado, están aquellas **pequeñas ciudades de entre 25.000 y 50.000 habitantes**.

El Baix Llobregat se caracteriza por ser un territorio repleto de ciudades dormitorio. Esto es evidente, sobre todo, en aquellos municipios de mayor tamaño, con actividades económicas relacionadas con la industria o los que están más cercanos a grandes ciudades. Un 89,8% de las viviendas son principales (Observatori Comarcal del Baix Llobregat, 2023), lo que quiere decir que sus inquilinos viven allí todo el año. El resto, 10,2%, son viviendas secundarias. Estas están ubicadas, principalmente, en aquellos pequeños municipios de montaña, como Castellví de Rosanes (24,3%), Vallirana (21,8%), Corbera de Llobregat (21%), Sant Esteve Sesrovires (18,9%), Cervelló (18,8%) o Collbató (18,5%). Todos estos tienen en común, además de su ubicación, que tienen menos de 20.000 habitantes, destacando Castellví que tiene tan solo 2.089.

Cuatro de estos municipios, además, coinciden con los cinco que cuentan con más viviendas vacías: Castellví de Rosanes (16,3%), Vallirana (10,9%), Corbera de Llobregat (7,8%) y Sant Esteve Sesrovires (7,4%). Por lo tanto, hablamos de municipios menos habitados —ya sea por falta de viviendas ocupadas o uso como segunda vivienda— y alejados de los grandes núcleos urbanos.

Evolución demográfica 2019-2022

El último análisis demográfico del territorio publicado por el Observatorio Comarcal del Baix Llobregat data del año 2022, y muestra la evolución de su población desde el año 2019 (Observatori Comarcal del Baix Llobregat, 2022).

Este muestra una tendencia al envejecimiento de la población: tan solo un 17,4% de la población son menores de 16 años (13% menos que en 2019), y los mayores de 64 años se han incrementado un 5,1%, hasta alcanzar el 18,3%. En el año 2022, la población potencialmente activa (de entre 16 y 67 años) eran el 68%. El envejecimiento de la población se suma al impacto del Covid-19, que provocó

un cambio en el saldo natural en el año 2020 provocando más muertes que nacimientos. Esto no solo se debe al bajo número de nacimientos, sino también al menor crecimiento migratorio en los últimos años (-0,1‰). A pesar de esto, en el año 2022, la población extranjera representaba el 11%, un 8,6% más que en el año 2019.

Si vemos el índice de envejecimiento poblacional por municipios, aquellos con poblaciones más mayores son los que se encuentran en grandes núcleos urbanos, como Cornellà, Esplugues de Llobregat, el Prat o Sant Boi. Todos estos cuentan con multitud de servicios y se encuentran cerca de hospitales y otros equipamientos necesarios para atender a las necesidades de este grupo de edad. A su vez, aquellos con menos envejecimiento suelen encontrarse en terrenos montañosos, como Torrelles de Llobregat, Begues, Santa Coloma o Collbató.

Datos por municipio

A continuación, se muestra una tabla con datos por municipios. Esta muestra el número de habitantes, el porcentaje de mujeres (en lila las que superan la media comarcal), el porcentaje de población joven (en naranja las que superan la media comarcal) y el de la población de mayor de 64 años (en rosa las que superan la media comarcal), la renta media por hogar (en rojo por debajo de la media comarcal y en verde por encima; resaltando especialmente los municipios con la menor y la mayor tasa) y la tasa de paro de cada municipio (en rojo los que superan la media comarcal; en verde el municipio con menor paro y en negro el de mayor).

3. Análisis territorial y sectorial

MUNICIPIO	NÚMERO DE HABITANTES	MUJERES (%)	POBLACIÓN JOVEN (15 A 29) (%)	POBLACIÓN MAYOR DE 64 AÑOS (%)	RENTA MEDIA POR HOGAR (euros)	TASA DE PARO (%)
Castellví de Rosanes	2089	50,70	16,40	16,30	49.888	7,4
La Palma de Cervelló	3040	50,6	15,70	18,00	45.963	5,8
Sant Climent de Llobregat	4190	50	16,40	14,20	44.805	7
El Papiol	4325	50,1	15,30	16,50	40.187	6,9
Collbató	4828	48,70	17,40	14,30	52.048	6
Torrelles de Llobregat	6225	50,3	16,50	13,80	46.994	6,4
Begues	7432	50,00	17,70	14,20	55.251	5
Sant Esteve Sesrovires	7906	49,8	17,00	17,00	48.420	5,5
Santa Coloma de Cervelló	8393	51,1	17,40	14,30	48.364	5,5
Cervelló	9469	49,50	14,90	17,30	45.654	7,6
Pallejà	11736	50,3	16,40	16,70	44.987	6,7
Abrera	12848	49,50	15,70	16,00	41.104	7,4
Corbera de Llobregat	15466	49,70	16,70	15,00	45.440	6,7
Vallirana	15823	50,2	16,50	17,40	42.282	8,1
Sant Just Desvern	20462	51,7	15,00	18,20	59.397	5,3
Esparraguera	22492	49,50	16,80	17,40	37.249	8,9
Olesa de Montserrat	24446	50	16,80	16,80	37.766	9,1
Molins de Rei	26555	51,2	15,50	17,90	43.485	6,6
Sant Andreu de la Barca	26910	50,7	16,80	16,20	37.824	9,1
Sant Vicenç dels Horts	28406	50,5	16,70	17,70	37.824	10,3
Martorell	28760	49	18,20	16,40	37.892	10
Sant Joan Despí	34568	51,4	16,80	18,30	44.608	7,1
Sant Feliu de Llobregat	46056	51,5	15,80	19,80	42.037	7,5
Esplugues de Llobregat	46921	52,40	15,20	23,90	43.224	8,1
Gavà	47593	51,1	15,60	18,30	40.562	8,9
El Prat de Llobregat	65516	51,2	15,10	20,10	37.240	9,4
Viladecans	66677	50,6	16,30	17,20	38.945	8,9
Castelldefels	68427	51,00	16,00	15,70	45.832	7,6
Sant Boi de Llobregat	83919	51,3	15,80	19,90	36.460	9,4
Cornellà de Llobregat	90303	51,60	16,10	20,10	34.743	9,6
BAIX LLOBREGAT	841.731	50,9	16,10	18,30	43.549	8,4

Tabla 5 Análisis demográfico del Baix Llobregat. Fuente: Observatorio Comarcal del Baix Llobregat, 2022.

3.2 Situación del sector de la música en directo en Cataluña

Datos básicos del sector en Cataluña

Para empezar a hablar de la música en directo, se deben ver primero ciertos datos básicos de cuál es su escenario en el territorio catalán. El anuario de la Sociedad General de Autores y Editores (SGAE) (2023), con datos sobre las artes escénicas, musicales y audiovisuales, contiene información sobre conciertos y festivales del año 2022.

Tras la caída de 2020 por la pandemia y un 2021 protagonizado aún por las medidas Covid-19, 2022 fue el primer año tras la pandemia de plena normalidad. Además, fue el año con mayor número de conciertos desde 2014. Se realizaron un total de 97.948 de conciertos en España, sin incluir los datos de macrofestivales. Un 13,9% se realizaron en Cataluña (13.642), siendo la tercera comunidad con mayor conciertos y realizándose 3.000 conciertos más que el año anterior. El género musical predominante en Cataluña es el pop rock, con un 80% de los conciertos.

A pesar de esta recuperación en cuanto a cantidad de conciertos, los datos de asistencia —sin contar macroconciertos— no han vuelto a los previos a la pandemia. Mientras que en 2019 estos fueron de 21.651.930 en el total español, en 2022 estos fueron de 19.081.137. Si nos centramos en Cataluña, la diferencia entre 2019 y 2022 no es tan pronunciada (3.742.401 en 2019 frente los 3.514.050 de 2022). Al igual que en número de conciertos, Cataluña es la tercera comunidad autónoma en cuanto a datos de asistencia.

Los datos de recaudación, a pesar de la menor asistencia, ha seguido la evolución ascendente que llevaba sucediendo desde 2014, sin contar con la clara caída debida a la pandemia. En 2022, esta fue de 228.326.696 euros, la cifra más alta de la serie 2008-2022. Si miramos los datos por Comunidad Autónoma, Cataluña es en este caso el segundo territorio con mayor recaudación, tan solo un punto porcentual por debajo de la primera (Madrid) y superando a Andalucía, comunidad que, en cambio, cuenta con más conciertos y espectadores. Estos datos pueden verse también por tipo de territorio, según la cantidad de habitantes que hay en él, aglomerando la mayoría de los conciertos en zonas de entre 30.001 y 200.000 habitantes (un 27,1%) y zonas metropolitanas (un 58,3%), viéndose así la baja programación de música en directo en municipios más pequeños.

En cuanto a datos de festivales, la SGAE no publica datos sobre oferta en su anuario. Esto se debe a la falta de un baremo estándar para hablar sobre festivales. Por ejemplo, en el Anuario de Estadísticas Culturales del año 2023 se contabilizaban 908 festivales, pero estas cifras incluyen también festivales de música clásica. Nando Cruz (2023), autor crítico con el fenómeno festival, apunta que la SGAE contabiliza más de 600. Esta diferencia se debe a que la SGAE sólo incluye aquellos eventos “de una o varias jornadas consecutivas en cada una de las cuales se celebren varias actuaciones consecutivas y donde, por lo tanto, la música en vivo suene durante un mínimo de horas de forma ininterrumpida” (Cruz, 2023, p. 20). Por lo tanto, en sus cálculos no entran ciclos de conciertos, mientras que otros organismos sí los incluyen.

3. Análisis territorial y sectorial

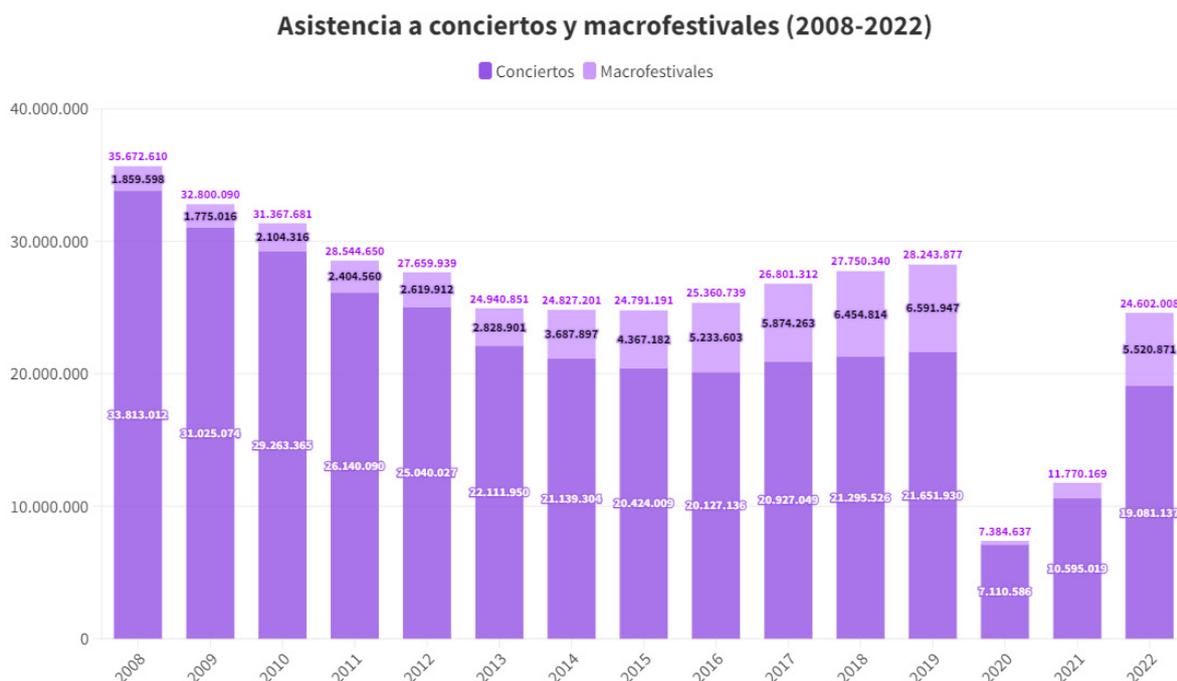


Gráfico 2 Asistencia a conciertos y macrofestivales (2008-2022). Fuente: SGAE, 2022.

La SGAE sí publica datos de asistencia y recaudación, aunque proporcionan la suma de conciertos y macrofestivales. Para extraer los datos de tan solo macrofestivales, se resta el número de conciertos a este total. En 2022 los espectadores que acudieron a eventos de este formato aún no llegaban a cifras prepandémicas. Estas sufrieron una bajada entre 2008 y 2015, presumiblemente afectadas por la crisis financiera, y volvió a aumentar ligeramente entre 2016 y 2019, cuando alcanzó su pico (6.591.947, siendo un total de 28.243.877 si sumamos conciertos y macrofestivales). En 2022, los datos se asemejaban más a los de 2015, con 5.520.871 espectadores (24.602.008 siendo la suma de conciertos y macrofestivales).

Si vemos los datos de asistencia por comunidad autónoma, el top tres de territorios es el mismo, pero en diferente orden. En este caso, la Comunidad Autónoma con más asistencia es Andalucía, y Cataluña sería segunda (17,1%), por delante de Madrid. La diferencia es pequeña, de tan solo 0,8 puntos porcentuales entre Andalucía y Madrid, y estos tres territorios abarcan la mayoría de los asistentes. Estos datos cobran sentido sobre el papel cuando se estudian los festivales que superaron los 200.000 asistentes en 2022: Primavera Sound (Cataluña, 500.000 asistentes); Mad Cool (Madrid, 305.000); Arenal Sound (Comunidad Valenciana, 300.000); Viña Rock (Castilla-La Mancha, 240.000); Rototom Sunsplash (Comunidad Valenciana, 211.000). Entre los que superaron los 100.000, se encuentran un festival valenciano (FIB), un catalán (Sónar) y cinco andaluces (Weekend Beach, Cabo de Plata, Andalucía Big Festival, Dreambeach y Cala Mijas) (Cruz, 2023).

En cuanto a la recaudación, los festivales siguen la misma lógica que los conciertos: a pesar de tener menos audiencia, 2022 es el año de mayor recaudación, siguiendo la evolución ascendente que venía sucediendo desde 2013. Esta fue de 221.291.660 €, siendo un 49% de la recaudación total de conciertos y macrofestivales (449.618.356). Esta recaudación fue mayor en Cataluña, seguida de Madrid y la Comunidad Valenciana.

3. Análisis territorial y sectorial

Según datos que publicaba la Asociación de Salas de Conciertos de Cataluña (ASACC) durante su campaña #FesMemòria (2023), en defensa del ocio nocturno y la música en directo, en el año 2021 había 617 establecimientos musicales repartidos en 119 municipios, dejando a 192 sin ningún local de este tipo. El 76% de estas salas están concentrados en 31 de estos municipios. Por lo tanto, existe un problema de diversificación y de falta de salas. Otro dato es que el 62% de los municipios de la provincia de Barcelona no cuentan con actividades de ocio nocturno de ningún tipo. Este tipo de salas y actividades se concentran mayoritariamente en la ciudad de Barcelona y en aquellas más grandes de la provincia, dejando a un gran número de territorios sin programación de música en directo.

En cuanto a salas de conciertos, actualmente, las salas asociadas a la ASACC en Barcelona (provincia) son 72, 45 de las cuales están en la capital y el resto se reparten por grandes ciudades del área metropolitana como Hospitalet de Llobregat, Badalona, Sant Cugat o Terrassa. Estas son de titularidad pública y privada. Cabe destacar que este no es el total de salas existentes, ya que no todos los locales de música en directo están adheridos a la ASACC.

Para datos más generales, se puede consultar el Anuario de Estadísticas Culturales (2023). En este figuran las salas de concierto según su titularidad por comunidad autónoma. En el caso de Cataluña, en el año 2022 las salas de titularidad pública eran 102 (77,3%), las de titularidad privada 23, dos de ellas mixta y cinco de ellas no constaba su titularidad. Cataluña es, de todas las comunidades autónomas, la que tiene un porcentaje de salas de concierto públicas más bajo, y es la cuarta comunidad autónoma en cantidad total de salas, superada por Andalucía, Castilla-La Mancha y Valencia.

En cuanto a los espectadores por salas, se tendrán en cuenta datos de 2019 publicados en las Estadísticas Culturales de Cataluña (2023), previos a la pandemia, ya que en 2021 el Covid-19 no permitió a las salas funcionar con normalidad. Las tres salas con mayor afluencia fueron Razzmatazz, con 452.467 asistentes, seguido de Apolo con 441.066 y Luz de Gas con 137.192. En la lista aparecen diez salas, de las cuales tan solo dos no están en la ciudad de Barcelona, La Mirona en Girona y Salamandra en Hospitalet de Llobregat.

Además de las salas, cabe destacar el dato de festivales. En el año 2021, en Cataluña se celebraron 174 festivales, el 20% del total estatal, siendo la comunidad autónoma con mayor número de eventos de este tipo. Este dato podría haberse visto afectado por la pandemia, y podría haber aumentado en todas las comunidades autónomas, afectando así al porcentaje sobre el total.

Perfil del consumidor

En el informe de Estadísticas Culturales de Cataluña, encontramos datos de los asistentes a conciertos, por género, grupo de edad y situación laboral. Esto permite establecer un perfil de las personas que acuden con asiduidad a eventos de música en directo.

En cuanto a género, es una actividad bastante paritaria: el 40,3% de los hombres y el 44,5% de las mujeres la realizan. Por lo tanto, menos de la mitad de la población la realiza, algo que es frecuente en aquellas actividades cuya naturaleza provoca que los usuarios

PERFIL DEL CONSUMIDOR



- Hombre/mujer
- 20 - 29 años
- Trabaja y/o estudia
- > 2.500 € de ingresos mensuales
- Del área metropolitana

Figura 8 Perfil del consumidor de música en directo. Fuente: Estadísticas Culturales de Cataluña, 2023.

3. Análisis territorial y sectorial

deban salir de casa para realizarlas. Por ejemplo, la asistencia al cine tiene una participación del 40,3% en total, la de los espectáculos de 30,3% y la de las exposiciones, 49,6%. Al contrario, la lectura de libros (62,2%), la audición de música (81,4%) o la consumición de televisión o audiovisuales (98,2) tienen una participación mucho más alta, al ser actividades que se pueden realizar desde casa y que no requieren entrada.

Según edad, el segmento que más acude a conciertos es el de 20 a 29 años (un 62,3%), seguido por el de 30 a 39 (51,2%). Las personas de 14 a 19 y de 40 a 49 acuden con una frecuencia parecida a eventos de música en vivo (48% de media), mientras que de los 50 a los 67 la media baja hasta el 36,25%. El grupo que menos acude es el de más de 67 años, tan solo un 19,7%.

Si prestamos atención a la situación laboral de las personas que acuden a conciertos con asiduidad, el 50% (aproximadamente) trabaja y/o estudia. Los parados y jubilados son los grupos que menos acuden a este tipo de actividades (26,9% y 22,4%), junto a las personas con trabajo no remunerado (22%). Esto va claramente ligado a los ingresos: a partir de los 2.500€ mensuales, más del 50% acude a conciertos. En el caso de rentas inferiores, sorprenden aquellas personas con menos de 499€ al mes: el 30,4% afirma acudir a eventos de música en vivo, más que la gente que cobra entre 500 y 1.499€ al mes. Podría deberse a que son estudiantes o personas jóvenes trabajadoras a media jornada que aún viven con sus padres y no tienen gastos asociados a su vida diaria. El gasto medio en espectáculos (incluye cine, teatros y música en directo, entre otros) por hogar en 2022 es de 62,2€ al año, siendo 25,2€ por persona, según el Anuario de Estadísticas Culturales.

También hay información según ámbito territorial. En el área metropolitana, un 41,6% acude a conciertos, menos que en las comarcas de Girona (52,5%), las comarcas centrales (47,3%) y el Alto Pirineo y Aran (43,3%), datos que resultan impactantes si se tiene en cuenta la realidad de las salas de Cataluña. Estos datos también están segregados por tamaño del municipio, datos interesantes teniendo en cuenta la diversidad existente entre las ciudades y pueblos del Baix Llobregat. Cabe destacar que el porcentaje de asistentes es más alto entre los municipios entre 2.001 y 10.000 habitantes (44,3%) que en el resto, aunque está es de 1,7 y 3,9 puntos porcentuales —42,6% en los de 10.001 a 50.000 y 40,4% en los de más de 50.000 habitantes—.

Por último, en cuanto al no-público, sus motivos de no-asistencia son variados. La mayoría apunta a que es debido a una falta de interés (33,4%), seguido del precio (31,9%). Si comparamos con el resto de las prácticas culturales, el problema del precio para el público es más notorio en los conciertos. Otro motivo de no asistencia con más votos en esta práctica cultural que en las demás es el de las responsabilidades familiares (18,1%): ir a un concierto implica salir de casa, muchas veces a horas tardías, y cuando tienes hijos, padres u otras responsabilidades familiares, pueden dificultar que tengas libertad al decidir acudir a un evento de estas características. Los problemas de salud (9,1%) es otro de los motivos más presente que en otras actividades culturales.

Por lo tanto, el perfil del asistente medio es el de un hombre o mujer de entre 20 y 39 años, melómmano, trabajador y/o estudiante, sin responsabilidades familiares y con una renta superior a 2.500€ (o, en casos particulares, de menos de 499€).

3. Análisis territorial y sectorial

Impacto de la industria del directo en la economía catalana

Actualmente, 379 empresas dedicadas a la música operan en Cataluña, con una facturación de 854 millones de euros y 4.088 trabajadores (ACCIÓ, 2024). Muchas de ellas son pequeñas (la mitad de la ocupación se concentra en 27 de estas empresas), y 16 de ellas acumulan el 50,6% de la facturación total.

De este total de empresas, la mitad (51%) se dedican a la música en vivo. Estas aglutinan 2.973 trabajadores y facturan 697,8 millones de euros, un 82 % del total de la industria. Las empresas de música en vivo se dividen en cinco tipos:

Tipos de empresa de música en vivo según cantidad, facturación y trabajadores (2024)

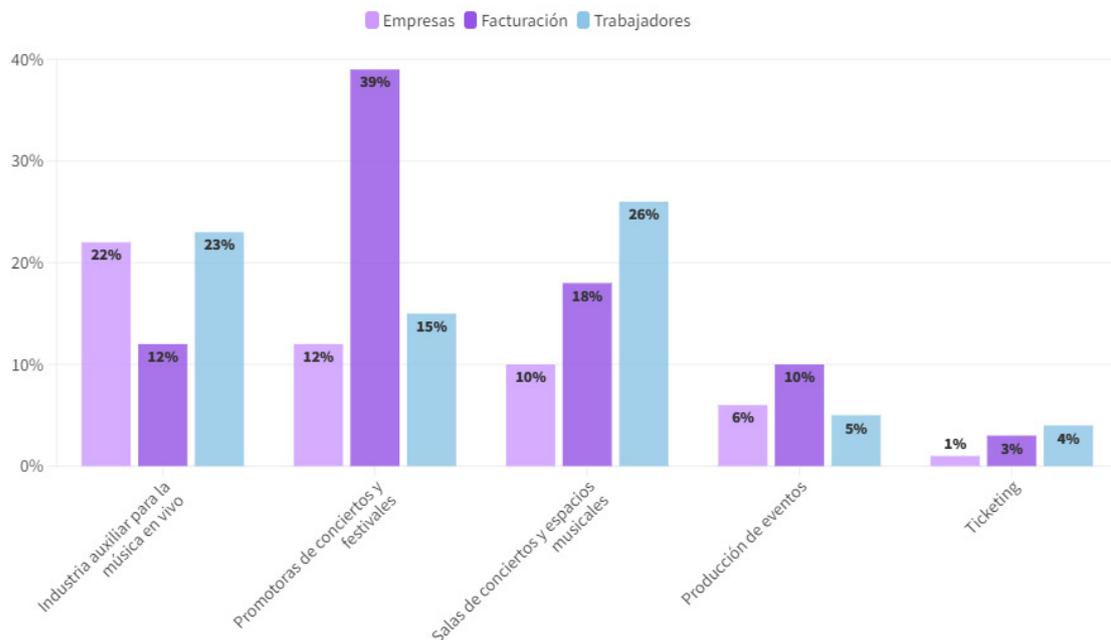


Gráfico 3 Tipos de empresas de música en vivo según cantidad, facturación y trabajadores. Fuente: ACCIÓ, 2024.

A pesar de que el grueso de empresas está en las industrias auxiliares —no concreta qué tipo de industrias, pero se entiende que técnicos, montaje, luces y sonido—, la mayoría de la facturación se concentra en promotoras de conciertos y festivales. A su vez, la mayoría de los trabajadores se encuentra en las salas de conciertos, habiendo una media de 28 trabajadores por sala.

En cuanto al valor añadido bruto (Departament de Cultura, 2023), los últimos datos disponibles son de 2020 y no muestran exclusivamente los datos del sector en la música en directo, sino que están unidos a los de artes escénicas. En 2020 los datos se vieron afectados por la pandemia, y el VAB fue de 181 millones de euros. El sector de artes escénicas y musicales sufrió la mayor caída de todos, con un 41 %, por la naturaleza de su celebración: en espacios concurridos, normalmente cerrados y sin distancia de seguridad.

Subvenciones, ayudas y financiamiento público de la actividad

Cataluña tiene diferentes ayudas para las entidades o empresas dedicadas a la música en directo. Se ha de tener en cuenta que hay ayudas que vienen de diferentes administraciones, ya sean ayuntamientos,

diputaciones o de la Generalitat. En el caso de los dos primeros, no existen datos desagregados de qué cantidad ha ido a parar a entidades o proyectos de música en directo. En el caso de la Generalitat, las ayudas las gestiona el Institut Català de les Empreses Culturals (ICEC) (2022), datos que sí vienen separados por sectores.

En 2022, las subvenciones entregadas al sector de la música fueron de un total de 16.179.163,36, un 3,8% menos que el año anterior, a pesar de que en 2022 las ayudas por la pandemia aún seguían activas. Las subvenciones a la programación realizada de música en vivo de carácter profesional en 2022 tuvieron un importe de 2.102.815,30 euros, y fueron dadas a 126 eventos de 117 beneficiarios. Estas pueden ser entregadas a festivales organizados por ayuntamientos y entes dependientes de estos; a programación de música en vivo realizada por empresas o entidades privadas; y a programación de salas de concierto.

También entregan subvenciones a festivales de música de alto interés cultural dedicados a una de estas especialidades (música clásica; música clásica catalana; música antigua; música clásica contemporánea; lied y música de cámara; lírica, música clásica y danza; pop-rock; canción de autor; música de raíz tradicional y música jazz). Estas tuvieron una dotación total de 1.180.000 euros y se entregaron a 10 festivales.

Cabe destacar que existen ayudas reintegrables, pero son dadas a proyectos con mínimo dos años de antigüedad y con presupuestos superiores a 500.000 euros y, por lo tanto, no serían aplicables a Iceberg.

Análisis sectorial del Baix Llobregat

Descripción de los municipios

Como ha sido presentado en el apartado anterior, el Baix Llobregat es una comarca con una gran diversidad de municipios. Las cinco ciudades con más de 50.000 habitantes cuentan con una gran cantidad de servicios y, por lo tanto, de equipamientos y propuestas culturales. Las pequeñas ciudades de entre 25.000 y 50.000 habitantes cuentan en su mayoría con al menos un Centro Cultural en funcionamiento, y todas tienen teatros —algunos con más actividad que otros—. Además, cuentan con equipamientos o espacios públicos que durante las fiestas se transforman en núcleos culturales con música en directo y diversidad de artes escénicas.

La mayoría de los pueblos medianos de entre 10.000 y 25.000 habitantes, excepto uno, cuentan con al menos un teatro —público o privado—. La presencia de Centros Culturales es escasa y, en sus eventos de música en directo, la mayoría cuenta con espacios polivalentes —en la calle o en poli-deportivos—. Por último, los municipios de menos de 10.000 habitantes no tienen todos teatros ni centros culturales y la mayoría concentran sus eventos de artes escénicas y música en directo —si los celebran— en espacios al aire libre adaptados para la ocasión. Muchos de ellos se organizan en pequeños núcleos urbanos y urbanizaciones y dependen de pueblos y ciudades más grandes para muchos de sus servicios básicos.

A continuación, se describirá brevemente en qué situación se encuentran los diferentes municipios del

3. Análisis territorial y sectorial

Baix Llobregat en cuanto a salas de teatro, espacios polivalentes (interiores y exteriores) y Centros Culturales. Además, se mostrará un calendario anual con las diferentes tipologías de eventos que incluyen música que se realizan en cada municipio, confeccionado a partir de la programación cultural de los años 2023 y 2024. Estos calendarios están divididos según tipología de municipio. Se puede consultar la agenda por municipios en el Anexo I. No muestra la cantidad de conciertos cuando se trata de un mismo evento (por ejemplo, dos conciertos en un mes concreto en el mismo equipamiento), pero sí la variedad de programación en diferentes equipamientos y municipios.

La leyenda del calendario es la siguiente:



Figura 9 Leyenda de los calendarios de programación por municipios.

Aquellos eventos catalogados como “fiesta mayor” se han contado de manera individual, y no cada concierto individualmente. Se ha hecho una diferenciación entre “fiesta tradicional” y “conciertos (tradicional y clásica)” debido a la gran diversidad de propuestas que coincidían si se unían ambas tipologías. “Otros eventos con música” corresponde mayoritariamente a festividades en las que se contratan artistas, normalmente grupos de versiones, por tal de animar el ambiente. En “ciclos de concierto/festival” se encuentran conciertos que forman parte de un ciclo, por ejemplo conciertos de jazz organizados dentro de un mismo programa mensualmente, además de festivales de carácter local. En “conciertos” entraría todas aquellas programaciones de conciertos celebrados dentro del calendario de un equipamiento o de manera esporádica.

- Municipios de menos de 10.000 habitantes



Figura 10 Calendario de programación de música en vivo en municipios de menos de 10.000 habitantes. Datos extraídos de las webs de los municipios.

Castellví de Rosanes – 2.085 habitantes (2023)

En cuanto a sus equipamientos culturales, Castellví no cuenta con ningún tipo de teatro. Si tienen, en cambio, un **Centre Cultural i Recreatiu (CCR)**, en el que organizan actividades tanto culturales como lúdicas o deportivas. Cuenta con un escenario y un espacio diáfano que puede organizarse con o sin butacas. También tienen una pista exterior en la que organizan eventos cuando hace mejor tiempo. En el exterior del **Centre Cívic Can Sunyer i Valldaina** y en la **zona deportiva y de ocio Dra. Boada** también organizan eventos culturales. La mayoría de sus espectáculos de música en directo los organizan en la **plaza del pueblo**, una zona en la que coinciden las principales calles y que se convierte en el epicentro cultural de las fiestas.

Entre sus eventos más importantes están sus fiestas mayores, en las que se programan algunas actividades de música en directo, y otras actividades relacionadas con la música más tradicional, como la cantada de Caramelles.

La Palma de Cervelló – 3.036 habitantes (2023)

Al igual que Castellví, no cuenta con ninguna sala, teatro o centro cultural. En este caso, sus eventos de música en directo los celebran en una antigua masía del pueblo, **Can Ollé**, que pertenece a una de las familias del pueblo y que la ceden al ayuntamiento. Además, instalan escenarios en otras calles, como la **Calle Pirineu**. Además, realizan actos y conciertos en el **polideportivo municipal**.

No hay programación constante de música en directo al estudiar su agenda y las noticias del último año del municipio. Se contemplan en el calendario sus dos fiestas mayores, la fiesta organizada en fin de año y los conciertos organizados en diciembre por la Marató y en enero para dar la bienvenida al año.

Sant Climent de Llobregat – 4.190 habitantes (2023)

Al igual que Castellví, no cuenta con ninguna sala, teatro o centro cultural. En este caso, sus eventos de música en directo los celebran en una antigua masía del pueblo, **Can Ollé**, que pertenece a una de las familias del pueblo y que la ceden al ayuntamiento. Además, instalan escenarios en otras calles, como la **Calle Pirineu**. Además, realizan actos y conciertos en el **polideportivo municipal**.

No hay programación constante de música en directo al estudiar su agenda y las noticias del último año del municipio. Se contemplan en el calendario sus dos fiestas mayores, la fiesta organizada en fin de año y los conciertos organizados en diciembre por la Marató y en enero para dar la bienvenida al año.

El Papiol – 4.318 habitantes (2023)

En el mapa de sus equipamientos culturales no encontramos ninguna sala ni centro cultural donde se realicen actividades de cualquier disciplina. Todos aquellos espectáculos de artes escénicas y musicales en vivo transcurren en la **pista ludicoesportiva**, a las afueras del pueblo, o en el **patio de la escuela** del municipio.

En su programación destaca su fiesta mayor, en julio, y los conciertos de combos organizados por la

escuela de música.

Collbató – 4.823 habitantes (2023)

En el caso de Collbató, cuentan con un teatro, **El Casinet**, donde programan teatros y conciertos, sobre todo durante la fiesta mayor. Además, utilizan la **pista Martí Gil** como lugar de ocio y música en directo. No cuentan con ningún centro cultural ni utilizan ningún otro espacio para programar espectáculos.

Collbató celebra sus fiestas municipales a finales de verano (16 de septiembre) por Sant Corneli. Además, hay una gran tendencia a la música más tradicional, ya que organizan conciertos de órgano, canto coral y música clásica cada fin de semana del año. También interpretan el Canto de la Sibila una vez al año en sus cuevas de sal.

Torrelles de Llobregat – 6.217 habitantes (2023)

El municipio tiene un **Ateneu**, que consta de un teatro con 240 localidades en el que programan obras de teatro y conciertos. Tienen un casal para jóvenes, **El Club**, con su propia programación de actividades, entre las que se encuentran conciertos que organizan en su espacio polivalente. Otros espacios polivalentes que utilizan para conciertos durante las fiestas del municipio es el **Centre Esportiu Municipal Can Coll** y el espacio entre la calle Sant Pau y la calle Major, conocido como la **zona de barracas**. Desde 2021, además, organizan el Tascó Rock, un festival de música rock con grupos emergentes que se ha celebrado en dos lugares distintos desde su creación, el patio de la **escuela Can Coll** y el **parquin de Catalunya en Miniatura**.

Además del ya mencionado Tascó Rock, en Torrelles tienen lugar la Festa de la Cirera y dos fiestas mayores (Sant Martí, 11 de noviembre, y Sant Pau, 25 de enero), durante las cuales se organizan conciertos.

Begues – 7.429 habitantes (2023)

Cuentan con un centro cívico, **El Roure**, que tiene su programación propia de espectáculos de teatro, comedia y música en directo. Dentro hay un teatro (El Goula) con 336 butacas, aunque estas pueden retirarse y convertir la sala en diáfana. Está equipado y listo para usarse para todo tipo de eventos. Además, Begues cuenta con l'**Escorxador**, un antiguo edificio reconvertido en espacio polivalente para actos de pequeño y mediano formato, tanto en su espacio interior como en el exterior. El exterior de la zona deportiva municipal y la plaza del Ateneu también son usados para conciertos.

Durante el año, Begues realiza diferentes eventos culturales. La mayoría de sus conciertos se concentran en sus fiestas mayores, durante el ciclo de conciertos de julio y durante agosto, cuando celebran su Jazzcamp.

Sant Esteve Sesrovires – 7.889 habitantes (2023)

Realizan conciertos en el **Teatre Musical El Casino**, en la **Biblioteca Municipal Joan Pomar i Solà** y en la **sala El Celler**. Aun así, la mayoría de sus celebraciones culturales ocurren en espacios públicos, principalmente de dos tipos: deportivos, como la **piscina de verano** o la **pista cubierta Francesc Castellet**; y calles, como la plaza **Dr. Tarrés**, la calle **Pau Costas** (delante del cerrado

3. Análisis territorial y sectorial

Teatre El Casino) o la avenida **Josep Llobet i Bonastre**.

La mayoría de sus conciertos, además de en fiesta mayor, son esporádicos y de músicos locales.

Santa Coloma de Cervelló – 8.373 habitantes (2023)

Sus teatros están sin actividad actualmente, pero cuentan con dos centros culturales: el **Centro de Recursos Juveniles Can Carletes**, que cuenta con un espacio formato anfiteatro donde organizan conciertos, y el **Centro Cívico Can Baruta**, que está equipado con locales de ensayo. Sus eventos de música en directo se organizan en el espacio juvenil o en sus calles, sobre todo en la **Calle Padró**, la **Plaza Pi Tallat** o la **Plaza de les Vinyes**.

Más allá que durante sus fiestas locales, el pueblo no muestra conciertos en su agenda próxima ni entre los actos de los últimos meses.

Cervelló – 9.461 habitantes (2023)

A pesar de no tener un teatro, sí cuentan con el **Centre Cívic Ateneu**, con una sala de teatro en su sótano que tiene una capacidad de 370 personas. Este puede ser un espacio con asientos o diáfano. Además, utilizan espacios como la **pista polideportiva**, el **parque de la Timba** o la **calle Major** para realizar conciertos.

Entre sus celebraciones están su fiesta mayor, el último fin de semana de julio y la fiesta de Santa María, en septiembre. No realizan conciertos fuera de la programación local habitual.

- Municipios de entre 10.000 y 25.000 habitantes



Figura 11 Calendario de programación de música en vivo en municipios de entre 10.000 y 25.000 habitantes. Datos extraídos de las webs de los municipios.

Pallejà – 11.736 habitantes (2023)

Su principal sede cultural es la **Sala Pal·ladius**, donde se realizan todo tipo de actividades culturales, entre ellas conciertos. Además, cuentan con otros lugares en los que se organizan eventos con música en directo, como el **Castell**, en su exterior o el **Parc de la Molinada**. En el pasado también contaba con el espacio polivalente la **Nau**, ahora cerrado. En el barrio de Fontpineda, además, utilizan el **Parc Central** y los jardines del **Centro Cívico Fontpineda**.

Sus principales fiestas y ferias son las dos fiestas mayores (verano en julio e invierno en febrero), la fiesta mayor de Fontpineda en julio y los conciertos del taller de música en junio. Organizan conciertos fuera del ciclo festivo en la Sala Pal·ladius.

Abrera – 12.848 habitantes (2023)

Su teatro no es un local al uso, sino que es una sala municipal con capacidad para 284 personas. Tiene un pequeño escenario y un patio de butacas fijo. No cuentan con centros cívicos, y el resto de los espacios que utilizan para organizar conciertos son abiertos: el **parque de Can Morral**, la **plaza de Rafael Casanova** y la **plaza Pau Casals**. En octubre de 2023, se inauguró el local **El Encuentro** de gestión privada (**Associació Crear i Compartir**) dedicado a promover la creación y la cultura.

Entre las fiestas celebradas en Abrera se encuentran la fiesta mayor a finales de junio y los ciclos de espectáculos celebrados en el local El Encuentro.

Corbera de Llobregat – 15 466 habitantes (2023)

Su principal centro cultural es la **Societat Sant Telm**, un edificio novocentista con capacidad para 184 personas y con programación habitual. Este puede funcionar con o sin asientos. Más allá de este edificio, los demás eventos de música en directo se realizan en el patio de la escuela **Jaume Balmes**, siendo uno de los municipios medianos con menos espacios para realizar actividades culturales. También realizan conciertos en la **Calle Canigó**, donde cada año realizan su Pessebre Vivent.

Durante el mes de enero organizan la fiesta mayor de Sant Antoni, en julio celebran su fiesta mayor de verano, en septiembre la festa mayor de l'Amunt i de l'Avall. Destaca el ciclo de conciertos "Sons Corbera", que trata de acercar la música clásica y el jazz a los vecinos. Estos son gratuitos y funcionan con taquilla inversa, es decir, la audiencia decide cuanto pagar. En el año 2024 celebrarán su primer festival de bandas locales, en el mes de junio, también de entrada gratuita.

Vallirana –15.823 habitantes (2023)

Pese a su tamaño, no tiene teatro ni sala donde realicen eventos de artes escénicas o música en directo, pues el Casino Valliranenc está cerrado, pendiente de ser reformado. Todo lo realizan en espacios al aire libre, como el **Parc central**, el **Parc Font del Rector**, la **Masia Molí de Can Batlle** y la **Rambla de la Sobirania**. El único espacio cerrado que utilizan para eventos de este tipo es su **padellón municipal**, semidescubierto.

Sus eventos municipales son la fiesta mayor de Sant Mateo, el 21 de septiembre y la fiesta mayor de

Sant Sebastià, el 20 de enero. Además, desde hace 11 ediciones organizan un festival de guitarra clásica durante el mes de octubre.

Sant Just Desvern – 20.478 habitantes (2023)

El municipio cuenta con una sala de 658 m² en el **Ateneu** municipal, en la que, entre otras actividades, celebran conciertos. Además, tienen tres centros cívicos: el **Centre Cívic Salvador Espriu**, el **Centre Cívic Joan Maragall** y la **Vagoneta**. Cabe destacar que, de estos tres, tan solo al último se le da uso para acoger eventos de música en directo. El **Casal de Joves** también tiene un uso cultural y está habilitado con dos salas con aforos de 320 y 99 personas. Por último, utilizan también tres espacios al aire libre, la **plaza Verdaguer**, el **parque Maragall** y la **explanada de la Bonaigua**.

Celebran dos fiestas mayores, la de verano a principios de agosto y la de otoño a mediados de octubre. De cara al año 2024, para sus fiestas de verano, Sant Just ha organizado una encuesta para [definir los conciertos de fiesta mayor](#). A partir de los resultados de esta, han definido quién sería el cabeza cartel. Además, el Ateneu organiza su propia fiesta a finales de mayo con todo tipo de actividades culturales, además de ciclos de conciertos.

Esparraguera – 22.442 habitantes (2023)

Tienen dos teatros, el **Patronat Parroquial**, un edificio de dos plantas con una sala de actos con 215 butacas y el **Teatro La Passió**, donde se realizan los pases de La Passió d’Esparraguera, una obra de teatro que representa la Pasión de Cristo y en la que participan 600 personas de manera *amateur*. Además, en el patio de **Can Pasqual** realizan conciertos en pequeños formatos. Hay diferentes plazas con posibilidad de instalación de escenario: la **Plaza de Santa Eulàlia**, la **Plaza de la Pagesia** i l’**Escenari de les Hortes**, en un aparcamiento público. Por último, está **El Sotanu**, una pequeña sala de conciertos en la que además graban sesiones en directo de los artistas. Programan conciertos de manera habitual, tanto en su interior como en su terraza.

Esparraguera incluye música en directo en sus fiestas locales y en celebraciones de ferias gastronómicas locales. Además, organizan conciertos para causas solidarias.

Olesa de Montserrat – 24.446 habitantes (2023)

Olesa tiene su propio teatro **La Passió**, donde también representan la Pasión de Cristo, con una capacidad para 1.490 espectadores, es decir, grandes formatos, algo no visto hasta ahora en los pueblos descritos. Para formatos más pequeños tienen el **Casal d’Olesa**, con un teatro con capacidad de 250 personas y una sala polivalente para 150. Además, tienen diversos centros cívicos y culturales, pero tan solo el **Centre Cultural Cal Puigjaner** puede acoger conciertos en su espacio abierto. Además, durante sus fiestas organizan conciertos en **plaza Cataluña**, la **plaza de l’Oli**, el **parque del Porxo de Santa Oliva** y el **parque Municipal**.

Entre sus fiestas están las de Santa Oliva a principios de junio y su fiesta mayor a mediados de junio.

3. Análisis territorial y sectorial

- Municipios de entre 25.000 y 50.000 habitantes



Figura 12 Calendario de programación de música en vivo en municipios de entre 25.000 y 50.000 habitantes. Datos extraídos de las webs de los municipios.

Molins de Rei – 26.242 habitantes (2023)

El municipio es conocido por la feria de la Candelera y su festival de cine de terror, Terror Molins.

La ciudad cuenta con dos salas de teatro: el **Foment Cultural i Artístic**, con programación habitual variada y una capacidad de 448 localidades; y el **Teatre de la Peni**, con una sala de teatro con un total de 366 localidades y una pista al aire libre de 300m² con escenario cubierto en el que se realizan todo tipo de actos. Molins también tiene un centro cultural, la **Federació Obrera**, con locales de ensayo y un patio. Además, en fiestas reconvierten la **plaza de la Llibertat** y el **parque de la Sèquia del Molí** en zonas de concierto, con escenarios y carpas. Durante el verano también organizan conciertos en **El Botànic**, un proyecto del Centro Excursionista.

Sus eventos principales son la fiesta mayor de Sant Miquel, a finales de septiembre; la Fira de la Candelera, a principios de febrero y el ciclo de conciertos Daltabaix, gestionado por una asociación sin ánimo de lucro (Associació Amics de la Cultura en Viu del Llobregat) y llevado a cabo en un restaurante del municipio.

Sant Andreu de la Barca – 26.862 habitantes (2023)

Tiene un teatro con diversos espacios, el **Nuria Espert**. Este cuenta con una sala principal con capacidad para 457 personas; la sala Federico García Lorca, con un aforo de 100; y el espacio exterior Salvador Espriu, con aforo de 200. Tienen un centro cultural, la **Societat el Casino**, en el que

organizan conciertos. Este tiene posibilidad de tener butacas o ser un espacio diáfano. Cuentan, además, con dos espacios polivalentes en los que pueden instalar escenarios: la **av. Constitució**, donde instalan el escenario Wallbox durante sus fiestas, y la **Ermita de Santa Madrona**, un espacio al aire libre.

Sus fiestas locales son a principios de septiembre y a finales de noviembre. Además, celebran un ciclo de conciertos en el Casino.

Sant Vicenç dels Horts – 28.406 habitantes (2023)

Sant Vicenç dels Horts cuenta con tres teatros, los tres de pequeño-mediano formato con butacas extraíbles: **La Vicentina**, que cuenta además con la Sala Xica, con aforo para 80 personas; el **Centre Catòlic**, y el **Ateneu**. Los dos primeros tienen una programación constante, mientras que el tercero tiene menos actividad propia. Dentro del Centre Catòlic está **l'Eskella**, asociación cultural que realiza actos culturales. Además, cuentan con el recientemente inaugurado **Centre Cívic i Cultural Virginia Amposta**, con una sala de actos de 300m² y dos locales de ensayo. Usan también diversos espacios polivalentes, tres de ellos cerrados o semicubiertos: la **pista municipal Francesc Macià**, el **Pabellón Municipal Sant Josep** y la **Nau d'Entitats**. También instalan escenarios en sus plazas y calles: en la **plaza de la Vila**, la **plaza de la Vila Vella**, el **parque de la Foneria** o la **plaza Sant Jordi**.

Sus fiestas locales son a finales de enero y a finales de julio. Además, celebran un ciclo de conciertos llamado “Estiu Cultura” durante los meses de junio, una temporada de jazz que programa conciertos mensualmente y una feria vinícola (SantVins) en la que suele haber música en directo. Actualmente celebran un concurso de cantautores, llamado ‘Festival XS’.

Martorell – 28.760 habitantes (2023)

Cuenta con dos salas de teatro, el **Ateneu de Martorell**, con una sala con gradería retráctil con capacidad para 144 personas y una sala de menor formato; y **Teatro El Progrés**. Además, el **centro cultural** de Martorell tiene un auditorio con capacidad para 288 personas. El municipio también utiliza otros espacios polivalentes, tanto abiertos como cerrados. La **Nau#2 de ca n'Oliveres** es el principal espacio cerrado donde más eventos de música en directo se realizan, y cuenta con una programación constante todo el año. Además, el Ayuntamiento programa en otros espacios abiertos, como los **jardines de ca l'Oller**, la **plaza de l'Església** y la **calle Josep Vilar**. En alguna ocasión han utilizado el **patio del Esplai para gente mayor** para hacer conciertos.

Como ya ha sido mencionado, una de las cosas a destacar es la programación habitual de la Nau#2 de ca n'Oliveres, que brinda al municipio de programación musical constante, además del ciclo de música clásica M'Clàssics. Las fiestas locales del municipio son la feria de primavera, en abril, y la fiesta mayor en agosto.

Sant Joan Despí – 34.568 habitantes (2023)

El municipio cuenta con dos salas, el **Auditorio Miquel Martí i Pol** (412 butacas) y el **Foment Cultural i Artístic** (270 butacas); y dos centros culturales con capacidad para conciertos, el **Centro Cívico Les Planes** (250 personas) y el **Centro Cultural Mercè Rodoreda** (406 butacas). Su

3. Análisis territorial y sectorial

espacio joven, **El Boulevard**, también tiene espacio para la música en directo, con dos salas polivalentes y seis locales de ensayo musical. Cuentan con un gran número de espacios al aire libre donde realizan conciertos: el **parquin de la escuela de adultos**, el exterior del **polideportivo Salvador Gimeno**, el **patio de la Torre de la Creu**, la **plaza del centro cívico Torreblanca**, la **plaza de la Ermita**, la **plaza del mercado** la **plaza de l'Estatut**, la **plaza de M. Aurèlia Capmany**, el **parque de Marta Mata**, la **plaza de Cataluña** y el **parque de la Font Santa**.

Entre sus fiestas destacan la fiesta mayor, a finales de junio, y su programa Nits de juliol, en el que, entre otras cosas, realizan conciertos al aire libre bajo el nombre de “Solàrium nit”.

Sant Feliu de Llobregat – 46.056 habitantes (2023)

Cuenta con tres salas de teatro: el **Ateneu**, con capacidad para 100 personas; el **Palau Falguera**, con 225 asientos fijos; y la **Sala Ibèria**, con un aforo de 465 personas. Tiene dos centros cívicos con capacidad de entre 250-300 personas en sus salas polivalentes, el **Centre Cívic Les Tovallols** y el **Centre Cívic Mas Lluí**. Muchos de sus actos de música en directo se realizan al aire libre, en la **plaza 8 de març**, el **aparcamiento del campo de fútbol Rambla** o la **calle Joan Maragall**.

Entre sus celebraciones importantes se encuentran su fiesta mayor de verano, en agosto; la fiesta mayor de otoño, la más importante, para mediados de octubre; y las fiestas de primavera, el segundo fin de semana de mayo, durante la que se organiza la exposición de rosas de Sant Feliu.

Esplugues de Llobregat – 46 921 habitantes (2023)

Al limitar con Barcelona y Hospitalet, las dinámicas culturales de Esplugues se acercan más a las de estos territorios que a los de sus pueblos vecinos del Baix Llobregat. Esto se traduce en mayor número de espacios para realizar actos culturales, además de otros equipamientos como museos y de una gran cantidad de arte público.

El **teatro Joan Brillas**, dentro del Centre Cultural l'Avenç y con una capacidad de 200 espectadores, es su principal equipamiento. El **Casal de Cultura Robert Brillas** cuenta con la sala Pere Mañé y Baleta, con 166 butacas. En Esplugues, utilizan muchos espacios abiertos para realizar conciertos: la **pista cubierta Conxita Udina**, los **jardines de Can Tinturé**, el **parque de les tres Esplugues**; el **parque dels Torrents**; el **CEM Les Moreres**; en algunas calles, como la **calle Sant Antoni M^a Claret con calle Bruc** o la **calle Maria Aurèlia Capmany**; en el **parque Pou de d'en Fèlix**; en la **plaza Cataluña**; e incluso en el **patio de algunas escuelas**.

Durante junio, julio y septiembre se celebran las fiestas mayores de sus barrios. En Julio organizan noches de Jazz, el festival EspluRock y la fiesta mayor de Santa Magdalena. En septiembre, la fiesta mayor de Sant Mateu, la más importante. En octubre organizan el Festival Arrela't, de música folk. Durante todo el año, programan conciertos de música clásica que forman parte del Festival de Música Clàssica i Tradicional.

Gavà – 47.593 habitantes (2023)

Gavà tiene dos auditorios. Uno de ellos forma parte del **Espai Maragall**, centro de artes escénicas del municipio, con 534 localidades. El otro es el **Auditorio Marc Grau**, al aire libre. En ocasiones, utilizan los espacios de la **escuela de música American Lake**. Entre sus espacios polivalentes al

3. Análisis territorial y sectorial

Cultural, con 300 localidades. No solo organizan conciertos en estos espacios. Sobre todo durante fiestas, hay escenarios en el **parque Fondo d'en Peixo**, la **estación** —acoge la zona joven—, el **CEM Julio Méndez** y la **plaza de la Vila**. Tienen múltiples centros cívicos que, a pesar de no poder acoger eventos de estas características, algunos cuentan con un amplio espacio exterior en el que se organizan eventos de música en vivo, como el **C. C. Torre Balcells**.

Entre su programación, está el festival de creación **Indisciplinats** en noviembre, que ocupa todas las salas del municipio con artes de diferentes disciplinas; su fiesta mayor, a finales de septiembre; y las fiestas de Sant Pere y Sant Pau a finales de junio. Además, la Capsa cuenta con una programación constante de concierto durante todos los meses del año, a excepción de agosto. Cabe destacar que estas propuestas, además de los conciertos durante las fiestas mayores, se salen de lo emergente y lo poco conocido, trayendo a sus salas y fiestas a artistas populares.

Viladecans – 66.677 habitantes (2023)

El Atrium Viladecans es su principal sala. Este tiene tres espacios: un **auditorio** con 828 localidades, una **sala pequeña**, con capacidad de 100 personas, y la **pista polideportiva**, con grada para más de 150 personas. Viladecans tiene otros cuatro equipamientos dedicados a la cultura y con espacio para conciertos —ya sean pequeños auditorios o salas polivalentes—: el **Ateneu d'Entitats Pablo Picasso**, el **Ateneu de Cultura Popular Can Batllori** —con locales de ensayo—, el **Centro de Recursos para jóvenes Can Xic** y el **Casal de Barrio Montserratina**. También hacen uso de espacios al aire libre, como el **parque Torrent Ballester**, la **plaza de la Mediterrànea**, el **Parque de la Marina**, la **Plaza d'Europa**, los **jardines Magdalena Modolell** y la **plaza de la Vila**.

Las fiestas locales son la fiesta mayor de invierno en enero, la feria de Sant Isidre a mediados de mayo y la fiesta mayor a principios de septiembre. Además, el municipio cuenta con la programación del Atrium Viladecans. Estos suelen ser conciertos tributo, de artistas (tanto conocidos como no) u óperas.

Castelldefels – 68.427 habitantes (2023)

Tienen el **Teatre Plaza**, con un aforo de 403 personas. Su **Centro Cívico Vista Alegre** tiene una pequeña sala polivalente que puede acoger diferentes propuestas culturales, igual que la **Biblioteca Ramon Fernández Jurado**, que cuenta con la sala Margarida Xirgú en la que organizan conciertos. El resto de los centros cívicos no pueden acoger propuestas de este tipo. En la **Masia Can Roca de Baix** organizan conciertos de pequeño formato. Otros espacios al aire libre que utilizan son el **campo deportivo Can Vinader**, la **plaza de la Església**, la **plaza la Palmera** y el **Parc la Muntanyeta**.

Celebran una fiesta mayor de invierno a principios de diciembre y la de verano a mediados de agosto, y en junio las de los barrios. Organizan conciertos de manera puntual en la programación del Teatre Plaza. En junio también celebran la fiesta de la música en la calle. La programación celebrada en Castelldefels es puntual y va ligada, mayormente, a festividades o ciclos musicales puntuales.

Sant Boi de Llobregat – 83.919 habitantes (2023)

Cal Ninyo es el principal equipamiento de artes escénicas de la ciudad. Tiene un teatro con capacidad

3. Análisis territorial y sectorial

para 200 personas de pie y una terraza con aforo para 80. Hay que destacar que en Sant Boi también se encuentra **La Masía**, una sala privada de conciertos con programación regular. En el municipio también tienen diversos centros de arte y cultura con espacio para escenarios, en su interior y/o en el exterior: el **CCCA Can Castells**, **Can Massallera**, **Espai Cultural Les Muses**, **Casal de Barri Marianao** y el **Casal Casablanca**. Por último, también instalan escenarios en algunos espacios al aire libre: la **plaza del Ajuntament**, la **plaza Agricultura** y la **calle Baldiri Aleu**.

Entre sus eventos culturales, cabe destacar su fiesta mayor, en mayo; sus fiestas de barrio, en junio; el festival de música Altaveu, en septiembre y con actuaciones durante otoño e invierno; y la Fira de la Puríssima, durante el puente de diciembre. Durante el año, programan conciertos de manera regular en Cal Ninyo, y tienen una gran cantidad de ciclos musicales y de festivales de menor formato.

Cornellà de Llobregat – 90 303 habitantes (2023)

Tiene cuatro salas de artes escénicas: la **sala Ramón Romagosa**, con 236 butacas; el **Auditorio de Cornellà**, con 736 butacas; el **Auditorio de Sant Ildelfons**, con 134 butacas; y la **Sala Padró**, dentro del Orfeo Catalonia, con capacidad para 130 personas sentadas (con sillas retirables). El espacio exterior del **Centro Cultural Joan N. García-Nieto** también puede ser habilitado para conciertos, y la **Societat Coral La Unió** cuenta con una pequeña sala para conciertos. En cuanto a los espacios exteriores en los que organizan actuaciones en directo, están: el **parque de Can Mercader**, la **plaza Mary Santpere**, la **plaza Cataluña**, la **plaza de l'Estació**, la **plaza de l'Església**, la **plaza de les Delícies**, el **parque de la Ribera**, la **plaza de Pallars** y la **plaza de Sant Ildelfons**.

La fiesta mayor de Cornellà se celebra a principios de junio y cuenta con una diversa programación de conciertos. En noviembre organizan el Festival Música de Prop, que trata de acercar la música a la calle y fomentar los nuevos talentos. Además, durante el año organizan el Cornellà Escènica, que reúne toda la programación municipal de música, teatro y danza, para potenciar aquellos eventos que tienen lugar en las cuatro salas de artes escénicas del municipio. Tienen su propia base de datos de artistas locales, el Sonoritzat 08940 y ayudas a la creación musical.

Análisis

Una vez realizada la descripción de los municipios, se realiza un análisis más detallado sobre estos. Las tablas a continuación, muestran la cantidad de eventos que se realizan por tipología y por municipio. Las tablas a continuación muestran, además, el total de eventos por municipio, la media según tamaños de localidades y los porcentajes de cada tipología de eventos. En estas se puede ver una media de eventos por municipio según la clasificación por habitantes.

Municipios de menos de 10.000 habitantes

En el caso de los municipios de menos de 10.000 habitantes, la mayoría de la música en directo viene incluida dentro de las fiestas mayores (31%), y en ocasiones dentro de otros eventos que también incluyen conciertos, como el carnaval (22%). Destacan la gran presencia de conciertos de música

3. Análisis territorial y sectorial

tradicional y clásica y los conciertos relacionados con fiestas populares de los municipios, como las caramelles.

El municipio en el que se programa más música en directo es Sant Esteve Sesrovires, con un total de 17 eventos calendarizados, la mayoría de ellos en formato de ciclo de concierto o festival. En el extremo contrario estarían la Palma de Cervelló y Cervelló, con tan solo 5 eventos programados, siendo la mayoría de estos relacionados con las fiestas mayores de los municipios. La media de eventos en esta tipología de municipios es de 9.

Municipio	Fiesta Mayor	Fiesta tradicional	Otros eventos con música	Ciclos de concierto/festival	Conciertos	Conciertos (tradicional y clásica)	Total (municipio)
Castellví de Rosanes	3	1	2	1	1	1	9
La Palma de Cervelló	2	0	1	0	2	0	5
Sant Climent de Llobregat	2	0	3	0	1	0	6
El Papiol	2	0	3	2	0	0	7
Collbató	2	1	1	2	2	4	12
Torrelles de Llobregat	3	0	0	2	2	1	8
Begues	3	0	5	2	3	2	15
Sant Esteve Sesrovires	4	1	3	5	4	0	17
Santa Coloma de Cervelló	4	0	1	0	1	0	6
Cervelló	3	0	1	1	0	0	5
Total (tipo evento)	28	3	20	15	16	8	90
Media (por municipio)	2,8	0,3	2	1,5	1,6	0,8	9
% (total eventos)	31%	3%	22%	17%	18%	9%	-

Tabla 6 Eventos por tipo y por municipio, menos de 10.000 habitantes.

Municipios de entre 10.000 y 25.000 habitantes

Los municipios de entre 10.000 y 25.000 habitantes programan más ciclos de concierto/festivales y conciertos que los municipios más pequeños. Cabe destacar que la gran mayoría de los ciclos de concierto programados en estos municipios son en Abrera, y que estos están organizados por una entidad privada. En cambio, en este mismo municipio no programaron conciertos en los años 2023 y 2024, siendo esto muestra de la falta de recursos públicos en los municipios de este tamaño. Lo más organizado son ciclos de conciertos/festivales (35%) y conciertos (27%).

En esta tipología de municipios hay mucha disparidad entre cantidad de programación, habiendo localidades como Vallirana en las que sólo incluyen la música en directo en tres eventos u Olesa de Montserrat, que tan sólo la incluyen en 8. El resto de los municipios se mueve entre los 13 y los 16 eventos anuales, siendo 12 la media de eventos por localidad.

3. Análisis territorial y sectorial

Municipio	Fiesta Mayor	Fiesta tradicional	Otros eventos con música	Ciclos de concierto/festival	Conciertos	Conciertos (tradicional y clásica)	Total (municipio)
Pallejà	2	0	5	1	6	0	14
Abrera	1	0	0	13	0	0	14
Corbera de Llobregat	3	0	2	10	0	0	15
Vallirana	2	0	0	1	0	0	3
Sant Just Desvern	3	1	2	4	2	1	13
Esparraguera	2	1	2	0	11	0	16
Olesa de Montserrat	1	1	1	0	3	2	8
Total (tipo evento)	14	3	12	29	22	3	83
Media (por municipio)	2	0,428571429	1,714285714	4,142857143	3,142857143	0,428571429	11,85714286
% (total eventos)	17%	4%	14%	35%	27%	4%	-

Tabla 7 Eventos por tipo y por municipio, entre 10.000 y 25.000 habitantes.

Municipios de entre 25.000 y 50.000 habitantes

Los municipios de 25.000 a 50.000 habitantes tienen la cantidad de eventos más repartida. En este caso, lo que más se programan son conciertos, siendo un 30% de las actividades relacionadas con la música en directo que se organizan. Seguidamente estarían los ciclos de conciertos/festivales (26%) y las fiestas mayores (21%). De esta última cifra, cabe destacar que muchos municipios también organizan fiestas mayores en sus barrios, por lo que hay municipios con una cantidad de fiestas mucho superior a otros.

Esta tipología de municipios también presenta una gran diversidad. Mientras que la media está en 17 actividades relacionadas con la música en directo por municipio, los que mayor cantidad organizan son Sant Vicenç dels Horts (29) y Martorell (27). Del primer municipio, cabe destacar que el grueso está en ciclos de conciertos y festivales, debido a la gran cantidad de ciclos de música jazz que organizan. En el otro extremo estarían Sant Joan Despí (10) y Gavà (9), con tan solo dos ciclos de conciertos/festivales y cuatro conciertos organizados en cada municipio.

Municipio	Fiesta Mayor	Fiesta tradicional	Otros eventos con música	Ciclos de concierto/festival	Conciertos	Conciertos (tradicional y clásica)	Total (municipio)
Molins de Rei	4	0	2	3	3	3	15
Sant Andreu de la Barca	3	2	1	1	4	0	11
Sant Vicenç dels Horts	4	1	1	14	7	2	29
Martorell	6	0	1	3	10	7	27
Sant Joan Despí	1	0	2	2	4	1	10
Sant Feliu de Llobregat	3	0	2	7	5	2	19
Esplugues de Llobregat	5	1	1	3	3	2	15
Gavà	2	0	1	2	4	0	9
Total (tipo evento)	28	4	11	35	40	17	135
Media (por municipio)	4	1	1	4	5	2	17
% (total eventos)	21%	3%	8%	26%	30%	13%	-

Tabla 8 Eventos por tipo y por municipio, entre 25.000 y 50.000 habitantes.

Municipios de más de 50.000 habitantes

En el caso de los municipios de más de 50.000 habitantes, el tipo de actividad más programado son los conciertos, con un 51%. Estos se concentran principalmente en el Prat de Llobregat y en Cornellà de Llobregat, con 22 y 19 conciertos respectivamente. Seguidamente estarían los ciclos de conciertos/

3. Análisis territorial y sectorial

festivales, con un 23%, teniendo la mayoría lugar en el Prat. Cabe destacar que en estos municipios, los conciertos concentrados en fiestas mayores son de un 12%, pero este dato es incompleto. No se ha contado cuántos conciertos se organizan dentro de cada fiesta mayor, ni tampoco la popularidad de artistas traídos. Cualitativamente, las fiestas mayores de estos municipios destacan por traer a artistas de ámbito nacional a sus fiestas de manera gratuita.

El municipio que más eventos que incluyen música organiza es el Prat de Llobregat, con un total de 47, muy por encima de la media, que es de 25. En esta tipología de municipios también hay algunos que programan menos música en directo, como Castelldefels, con tan solo 14 eventos o Sant Boi, con tan solo 16. Este último queda compensado con la programación de festivales como el Altaveu, con una programación que va más allá de su celebración en septiembre.

Municipio	Fiesta Mayor	Fiesta tradicional	Otros eventos con música	Ciclos de concierto/festival	Conciertos	Conciertos (tradicional y clásica)	Total (municipio)
El Prat de Llobregat	3	1	6	12	22	3	47
Viladecans	4	0	1	4	13	0	22
Castelldefels	4	0	0	5	4	1	14
Sant Boi de Llobregat	3	0	0	1	7	5	16
Cornellà de Llobregat	1	0	1	7	19	0	28
Total (tipo evento)	15	1	8	29	65	9	127
Media (por municipio)	3	0	2	6	13	2	25
% (total eventos)	12%	1%	6%	23%	51%	7%	-

Tabla 9 Eventos por tipo y por municipio, más de 50.000 habitantes.

Clasificación

A partir de la descripción y el análisis de los municipios previamente clasificados por habitantes, podemos realizar una nueva clasificación en tres grupos dependiendo de sus recursos y sus eventos exclusivamente de música en directo (conciertos y festivales, tanto de música popular como clásica):

- S (small): municipios con pocos equipamientos y poca programación de música en directo (0-1 equipamientos; menos de cinco conciertos y festivales)
- M (médium): municipios con un nivel medio de recursos y con un gran uso del espacio público, que más allá de sus fiestas mayores intentan apostar por otros eventos de música en directo (2-4 equipamientos, entre cinco y quince conciertos y festivales)
- L (large): municipios con gran cantidad de equipamientos y además con un gran número de propuestas que apuestan por la música en directo (más de 4 equipamientos, más de quince conciertos y festivales).

3. Análisis territorial y sectorial

La clasificación será la siguiente:

GRUPO 1 (s)	GRUPO 2 (m)	GRUPO 3 (l)
Castellví de Rosanes*	Collbató	Esplugues de Llobregat
La Palma de Cervelló	Torrelles de Llobregat**	Gavà
Sant Climent de Llobregat*	Begues**	El Prat de Llobregat
El Papiol	Pallejá	Viladecans
Sant Esteve de Sesrovires	Abreva	Castelldefels
Santa Coloma de Cervelló*	Sant Just Desvern	Sant Boi de Llobregat
Cervelló	Esparraguera	Cornellà de Llobregat
Corbera de Llobregat	Molins de Rei	Sant Vicenç dels Horts***
Vallirana	Sant Andreu de la Barca	Martorell***
Olesa de Montserrat	Sant Joan Despí	Sant Feliu de Llobregat***

Tabla 10 Clasificación de municipios basada en el tamaño, los recursos y la programación.

Los municipios marcados con asterisco en la primera columna son aquellos que, a pesar de realizar más actos culturales aparte de su fiesta mayor, estos eventos no giran en torno a la música o no la incluyen en su programación. Los de dos asteriscos son aquellos que, a pesar de su tamaño, tienen una programación de música en directo de calidad y que beneficiosa para la comunidad. Por último, por tal de igualar la clasificación, se considerarán los tres municipios con más programación de entre 25.000 y 50.000 habitantes como parte del tercer tipo.

En conclusión, cuantos más habitantes y más cercanía a Barcelona, los municipios cuentan con más recursos, cantidad y calidad en sus propuestas de música en directo. Las localidades que se encuentran en una situación neutra se sitúan, mayoritariamente, en el grupo intermedio, con algunas excepciones. Estas excepciones también se ven en los municipios más pequeños, ya que algunos con más recursos y esfuerzos a la hora de programar forman parte del grupo intermedio.

3.3 Benchmarking

Nacionales

Girando por salas

Girando por salas (a partir de ahora GPS) es un proyecto patrocinado por el Instituto de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM) del Ministerio de Cultura y Deporte en colaboración con la Federación Coordinadora del Circuito de Músicas Populares, formada por diferentes asociaciones profesionales del sector de la música.

Este es un circuito nacional diseñado para promocionar los artistas musicales emergentes del panorama español. Para hacerlo, establece una relación con salas de todas las ciudades españolas. Su objetivo es “apoyar a artistas emergentes de todos los estilos, tanto solistas como bandas, ofreciendo ayudas para la celebración de conciertos dentro del circuito de salas en todo el territorio español como fomento de la expresión más viva de la música popular” (Girando por salas, 2023). Los conciertos tie-

nen lugar fuera de la Comunidad Autónoma de los artistas, para así impulsar su música más allá de su territorio, y tienen lugar de diciembre a junio, con la inscripción abierta durante el mes de septiembre.

Su primera edición fue en 2010, y desde entonces han participado un total de 495 artistas y han realizado, a falta de datos de 2010 y de la edición actual, 2.006 conciertos. En esa primera edición participaron 50 artistas, y no fue hasta la sexta que se consolidó en 26 artistas. A partir de la edición 2023-24, los grupos y solistas seleccionados para el proyecto son 22. Estos no pueden repetirse entre ediciones, por lo tanto, solo pueden participar en el GPS una sola vez. Los datos proporcionados por el proyecto durante todas sus ediciones pueden verse en la tabla del anexo 2.

GPS proporciona dos tipos de ayuda a los grupos que participan:

- **Ayudas a giras:** seis conciertos por el circuito de salas aprobado por todo el territorio español, con elementos como el backline, la producción, la comunicación y la promoción a cargo del artista (salvo estas tres últimas, que contarán con la ayuda extra del proyecto). Las ayudas se darán a cada miembro del grupo.
- **Ayuda para la producción y promoción discográfica:** una ayuda de hasta 3.250€ (más IVA). Estos pueden ir destinados a una gran diversidad de acciones, como la publicación de un nuevo álbum, EP o single, la grabación de algún concierto o making-of de la gira, un videoclip o una pegada de carteles, entre otras.

El proyecto de GPS tiene un componente participativo. A pesar de que los grupos seleccionados corre a cargo de un comité con representación de todas las asociaciones de la Federación Coordinadora del Circuito de Músicas Populares, existe también una votación abierta al público. De esta, los 20 artistas más votados recibirán un voto extra para el proceso de selección final.

GPS, por lo tanto, es un proyecto a nivel nacional con una capacidad presupuestaria mucho mayor que Iceberg. Además, este cuenta con una gran cantidad de equipamientos y salas de toda España donde realizar los conciertos. Aun así, hay elementos que pueden replicarse, como el número fijo de artistas que participan o los requisitos mínimos establecidos, adaptando estos al contexto del proyecto Iceberg.

AIEnRUTa-Artistas

AIEnRUTa-Artistas (Artistas en ruta de ahora en adelante) es un proyecto similar a GPS que trata de potenciar la música en directo y a artistas emergentes españoles. La principal diferencia está en que Artistas en ruta funciona prácticamente todo el año en dos ciclos diferenciados, enero-junio y septiembre-diciembre. En este caso, el formulario de inscripción está todo el año abierto, pero el comité de experto se reúne dos veces al año (octubre y abril). Durante este semestre, los artistas seleccionados son 19 de diferentes estilos (pop, rock, flamenco, canción de autor, folk, jazz y nuevas músicas).

Este está organizado por la Entidad de Gestión de los Artistas Intérpretes o Ejecutantes de la música (AIE). Su comité de expertos es más variado que el de GPS, ya que lo forman representantes de las entidades colaboradoras —principalmente gobiernos autonómicos—; representantes de diferentes medios de comunicación; representantes de las Asociaciones de Salas de Música en Directo —de diferentes comunidades autónomas—; y expertos en estilos musicales.

De Artistas en ruta, se puede extraer su apuesta por diferentes estilos de música y el papel dado a los medios de comunicación musicales. Estos se convierten en muchas ocasiones en altavoces de los artistas emergentes, haciéndolos llegar a nuevos públicos. Su inclusión en el comité de selección da una perspectiva diferente a este a la hora de elegir. Cabe destacar que, en este caso, no hay ningún tipo de participación del público en el proyecto.

Tascó Rock

El Tascó Rock, como ya ha sido mencionado en el apartado “Descripción y análisis del Baix Llobregat”, es un festival local de música rock que tiene lugar en Torrelles de Llobregat. Está organizado por la asociación Èxit [sortida d'emergència], que fomenta la autogestión y la participación ciudadana. Su apuesta suele ser por grupos emergentes de territorios catalanoparlantes, aunque en algunas ediciones también han incluido a grupos de otras partes de España.

El festival es un ejemplo de autoorganización y del deseo de realizar un festival accesible al público y de colaborar con el tejido local, en su caso, el de Torrelles de Llobregat. Su modelo de festival, al aire libre, accesible y que apuesta por la música emergente es adaptable a la idea del proyecto Iceberg.

Afores Fest

El Afores Fest se describe a sí mismo como un “festival” de músicas modernas y grupos emergentes. Tiene un día de duración y desde su primera edición, en 2017, han pasado diversos artistas y DJs emergentes tanto de la escena musical española como de la internacional. Esta organizado por La Capsa con el apoyo del Ayuntamiento del Prat de Llobregat.

No tiene un formato fijo, durante sus cinco ediciones ha variado. Las dos últimas, ambas celebradas tras el parón que supuso la pandemia, se celebraron por la noche, pasando por su escenario cuatro artistas y un DJ. En otras ocasiones han llegado a actuar hasta seis artistas.

Soperifèric

Soperifèric es un ciclo de encuentros y debates alrededor de la música desde diferentes perspectivas. Su primera edición fue el año 2023, y las sesiones giraron en torno a festivales, circuitos y grupos emergentes y género y creación musical.

Cada sesión tuvo como invitados a expertos en las temáticas, como el periodista musical Nando Cruz, especializado en festivales y circuitos. La segunda contó con la presidenta de la asociación Mujeres por la Industria Musical (MIM) y la red de mujeres y personas no binarias que se dedican a la producción Las Pibas Producen. Durante las conversaciones se invita al público a hablar, creando así un espacio de reflexión crítica que contribuya al cambio colectivo en el sector musical.

Estas charlas son abiertas al público, pero están pensadas para “generar diálogos con horizontalidad con todas las comunidades que habitan La Capsa, la ciudad y cercanías” (La Capsa, 2023).

Festival Jove AltraVeü

El Festival Jove AltraVeü es un festival realizado por y para jóvenes en el mes de mayo. Es un festival multidisciplinar de un día que acoge actuaciones musicales, de danza, actividades y sesiones de DJ, entre otras propuestas. Suele durar toda una tarde.

3. Análisis territorial y sectorial

Se autoorganiza a través de un grupo motor que forma parte de la organización. En los encuentros, se encargan de decidir de manera conjunta la programación (actuaciones, exhibiciones, actividades...), elegir cómo será la comunicación, y otras tareas básicas a la hora de organizar un festival.

Nace como un espacio de encuentro para aquellos jóvenes que tengan inquietudes parecidas. Llevan 11 ediciones, siendo la 2024 la número 12. En el año 2023, participaron más de 200 personas en su organización; se recibieron 31 propuestas, de las que se formalizaron 23; y contaron con más de 800 asistentes.

FiraTàrrega

FiraTàrrega nació como una feria de teatro en las calles, pero ha evolucionado a uno de los escaparates escénicos más importantes del sector teatral. Se presentan espectáculos teatrales de todo tipo, desde aquellos más tradicionales hasta aquellos más visuales y poco convencionales, de todos los rincones del mundo. Además, da espacio a artistas emergentes que quieran darse a conocer a través de sus espacios off y sus proyectos de creación.

La feria tiene lugar durante el segundo fin de semana de septiembre en Tàrrega, y de la mano de los espectáculos van los espacios profesionales, donde se invita al debate y se intercambian sinergias entre compañías, programadores y trabajadores culturales de todo tipo. Estos espacios profesionales no solo tienen lugar durante la feria, si no que se expanden al resto del año a través de acciones virtuales y presenciales. Por este motivo, FiraTàrrega es miembro de CircoStrada, COFAE, IN SITU, la Plataforma Arts de Carrer y La Red.

Además de la feria en sí, Fira Tàrrega lleva a cabo programas de acompañamiento creativo durante todo el año. El programa se llama Territori Creatiu, y es un “programa de acompañamiento, investigación, innovación y coproducción de procesos creativos, así como de capacitación profesional” (Fira Tàrrega). Este tiene como principales objetivos acompañar a los artistas, aportar talento a la cadena de valor escénica, fomentar la investigación dentro del sector, generar sinergias, compartir experiencia, formar a nuevos profesionales y acercar todo este proceso a la ciudadanía. Para realizar este programa, tienen diferentes líneas de acción en marcha: Hivernem, Suport a la Creació y el proyecto europeo (Un)Common Spaces – In Situ.

3. Análisis territorial y sectorial

Cuadro comparativo

Proyecto	Girando por Salas	AIE nRUTa -Artistas	Tascó Rock	Afores Fest	Soperifèric	Festival Jove AltraVeü	Fira Tàrrega
Territorio	España	España	Torrelles de Llobregat	El Prat de Llobregat	El Prat de Llobregat	El Prat de Llobregat	Tàrrega
Entidades gestoras y colaboradoras	INAEM Federación Coordinadora del Circuito de Músicas Populares (con diferentes asociaciones profesionales del sector)	AIE Gobiernos autonómicos Medios de comunicación Asociaciones de Salas de Música en Directo del país	Asociación Èxit (sortida d'emergència) y Ajuntament de Torrelles de Llobregat	La Capsa y Ayuntamiento del Prat de Llobregat	La Capsa y Ayuntamiento del Prat de Llobregat	Área de juventud y Ayuntamiento del Prat de Llobregat	Ayuntamiento de Tàrrega, Diputación de Lleida, Generalitat, y Ministerio de Cultura
Formato	Giras por salas de España con las que tienen previa relación	Dos ciclos diferenciados, enero-junio y septiembre-diciembre. Formulario de inscripción abierto todo el año.	Festival de un día, en espacio abierto, con puestos de comida y barras, precios populares (8-10€).	Festival de un día de música emergente, a partir de la hora de la cena. Precios populares (10-15€, 5€ para jóvenes).	Ciclo de debates y conversaciones abiertos a la ciudadanía.	Festival de un día multidisciplinar programado por y para los jóvenes a través de asambleas organizadas por el área de juventud del ayuntamiento.	Feria de teatro en la calle y en las salas del municipio; actividades profesionales y de apoyo a la creación todo el año.
Modelo de gestión	Proyecto financiado con dinero público, sistema de ayudas.	Proyecto financiado por el Ministerio de Cultura y Deporte, el Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música, el Etxepare Euskal Institutua y la Generalitat.	Festival autoorganizado por la asociación Èxit.	Festival organizado por La Capsa con el apoyo del Ayuntamiento del Prat de Llobregat.	Proyecto organizado por La Capsa y el Ayuntamiento.	Gestionado y financiado por el Ayuntamiento del Prat de Llobregat	Ente Público Empresarial Local gestionado por un Consejo de Administración (Ayuntamiento, Diputación, Ministerio y Generalitat)
Número de artistas que participan	22 desde la edición 2023/24 (anteriormente 26 y 50)	19 artistas por ciclo de diferentes géneros (pop, rock, flamenco, canción de autor, folk, jazz y nuevas músicas).	Cinco grupos y sesión de DJ. Géneros variados.	Cuatro artistas y un DJ.	-	Dependiendo de la programación decidida por los jóvenes, pero 10 de media.	45 compañías (2023)

3. Anàlisi territorial i sectorial

Requisitos para participar	Mínimo seis canciones, máximo 3 LPs Estar en activo Contrato con agencia o poder darse de alta en la SS	Para participar, el artista debe entrar dentro de alguno de los géneros expuestos anteriormente y haber grabado y editado al menos un trabajo con fines comerciales.	Es un festival de música emergente que suele apostar por artistas del territorio.	Es un festival de música emergente que suele apostar por artistas nacionales e internacionales.	Estar interesado en el sector musical o formar parte de él.	Proyectos de interés para los jóvenes, ser elegidos por estos.	Espectáculos de calidad de compañías catalanas, españolas o internacionales con propuestas artísticas tanto en espacios no convencionales como en convencionales.
Relación con los artistas	Ayudas tanto para las giras (seis conciertos) como para la producción y promoción discográfica. Se les proporciona una red de salas de conciertos.	Se programa a los artistas en locales musicales de todo el país.	Contratación directa	Contratación directa	-	El grupo motor elige las propuestas artísticas que quieren programar.	Contratación directa.
Grado de participación	Cierto componente participativo: grupos elegidos por comité de expertos, votación abierta al público que otorga un voto extra a los 20 más votados.	No existe ninguna iniciativa participativa dentro de este proyecto.	Proyecto comunitario de proximidad, sin participación directa del público.	Proyecto de proximidad, sin participación directa del público.	El público tiene total libertad de participar, debatir y reflexionar.	Los jóvenes del pueblo son los que organizan tanto la programación como la comunicación del festival. Alta participación, no se sabe si se realizan formaciones previas.	Proyecto de proximidad, sin participación directa del público.

Tabla 11 Descripción y análisis de proyectos nacionales: Girando por salas, AIEnRUTa-Artistas, Tascó Rock, Afores Fest, Soperifèric, Festival Jove AltraVeü i FiraTàrrrega,

Internacionales

TakeOver festival

El TakeOver es un festival de arte organizado por estudiantes locales de entre 13 y 18 años de la ciudad costera de South Shields. En su programa figuran una gran variedad de disciplinas artísticas, como música en directo, grafitis, arte o teatro.

Los miembros del equipo provienen de diferentes contextos, y son reclutados de diferentes comunidades locales. Todos tienen experiencias diferentes con el liderazgo y el mundo artístico, por eso reciben educación y mentoría durante el programa. La mayoría de los miembros del equipo no se conocen previamente, por lo tanto, la preparación del festival se convierte en una oportunidad de conectar con nuevas personas y salir de su zona de confort. El resultado final es una semana llena de actividades programadas por y para jóvenes.

Del TakeOver festival se extrae, principalmente, la metodología: personas de diferentes contextos y con variedad de inquietudes se encuentran para organizar un evento, y durante la preparación de este reciben educación y mentoría. En el caso del proyecto Iceberg, los participantes serían de edades variadas, y todos compartirían la afición por la música.

Proyecto Visionari (Kilowatt Festival)

El Kilowatt es un festival italiano organizado en Sansepolcro, un pueblo de 15.130 habitantes. En su programa se encuentran diferentes disciplinas artísticas: teatro contemporáneo, danza, música y arte circense. Nació en 2003, y desde 2022 se celebra también en la ciudad toscana de Cortona.

Dentro del evento existe el programa Visionari. En este, un grupo de 40 personas no-profesionales a las cuales les gusta el teatro y/o la danza eligen parte de la programación del festival. Esto se realiza a través de vídeos que los artistas envían con sus propuestas artísticas. Después de su visualización, los participantes intercambian reacciones y sensaciones con los artistas, para posteriormente elegir nueve espectáculos de los 50 que formarán parte del festival. Tras cada show, vuelven a quedar con las compañías para volver a conversar con sus miembros.

Al grupo se le da completa autonomía, sólo enseñándoles conceptos técnicos. Esto lo han bautizado como “programa de entrenamiento”, y es clave para que los participantes se sientan parte del proyecto. Este formato se ha exportado a otras ciudades y teatros italianos.

Del proyecto Visionari se extrae el concepto de programa de entrenamiento, en el que es importante dar las herramientas necesarias al grupo, pero no dirigirlo a la hora de decidir la programación. También la mecánica al elegir los artistas: en este caso lo hacen en vídeo.

Tanec Praha

Se trata de un festival de danza en Praga que cuenta con un programa de audiencia jurado. Para ellos, de esta manera hacen la cultura más accesible al público general. Además, la audiencia general (sin necesidad de participar en el programa), vota desde el año 2002 su propuesta favorita. A esta se le entrega el Premio del Público.

El programa de audiencia jurado complementa a un jurado de expertos. En el caso del Tanec Praha,

3. Análisis territorial y sectorial

también se les ofrece a los participantes una formación previa. A diferencia del Visionari, la audiencia que forma parte del programa es invitada a las actuaciones y posteriormente el teatro organiza reuniones para que intercambien opiniones. Estas charlas sirven para que elijan sus propuestas favoritas, que deben ser tres. Estas tres son potencialmente escogidas para residencias coproducidas por el teatro. En este caso, le dan mucha importancia al proceso, pero cabe destacar que también hay un outcome que beneficia a los artistas.

El Tanec Praha tiene un funcionamiento parecido al proyecto Visionari, pero en este caso las mejores obras optan a una residencia. En el caso de Iceberg esto no sería aplicable por falta de recursos. Sí podría aplicarse el concepto de premio del público, dándole una perspectiva adicional al carácter participativo del festival y haciendo que el público que simplemente es asistente también participe.

3. Análisis territorial y sectorial

Proyecto	TakeOver festival	Proyecto Visionari (Kilowatt festival)	Tanec Praha
Territorio donde se aplica	South Shields, Inglaterra	Sansepolcro y Cortona, Italia Otras entidades han exportado el formato a otras ciudades.	Praga
Entidades colaboradoras	The Custom House (centro de arte financiado con dinero público) Fundaciones de caridad, este año, la Chloe & Liam Together Forever Trust	Organizado por la Asociación Cultural CapoTrave / Kilowatt, con apoyo de los ayuntamientos de Sansepolcro, Cortona y Castiglion Fiorentino.	Ministerio de Cultura de República Checa Ayuntamiento de Praga
Formato	Festival multidisciplinar de una semana organizado por jóvenes de entre 13 y 18 años	Festival de teatro contemporáneo, danza, música y arte circense con 50 espectáculos de los cuales 9 son elegidos por el grupo de público participativo (Visionari) que forman parte de un programa de entrenamiento.	Festival de danza con programa de audiencia jurado en el que está complementa a un jurado de expertos.
Modelo de gestión	Autogestión financiada a través del centro de arte con financiación pública The Customs House y con donaciones de fundaciones de caridad.	Reciben financiación del Ministerio de Cultura Italiano, la Región Toscana y Be SpectACTive!, además de colaboración de otras entidades.	Reciben financiación de distintos organismos, como Královehvradecký kraj, el Distrito 3 de Praga, la Región de Pilsen, fondos europeos y países del resto de Europa.
Número de artistas que participan	Dependiendo del número y la clase de eventos programados	Todos aquellos que envíen su propuesta. En total, 50 artistas/compañías formarán parte del festival, 9 de ellas elegidas por el público.	Los que ese año estén programados en el festival.
Relación con los artistas	Las propuestas son elegidas por los jóvenes del municipio.	Los Visionari intercambian reacciones y sensaciones con los artistas antes de la elección y tras los shows.	La audiencia visualiza las propuestas en vivo y luego comparte sus opiniones en grupo, pero no con los artistas. Eligen sus tres propuestas favoritas y estas pueden acabar siendo elegidas para ser residencias coproducidas, por lo tanto de esta actividad hay un <i>outcome</i> para los artistas.
Grado de participación	Los jóvenes que lo organizan reciben formación y organizan, programan y gestionan la semana de actividades.	No se les concede la programación entera del festival, pero sí parte de esta. Se les entrena para darles el máximo conocimiento posible y se les deja libertad a la hora de decidir.	No se les concede la libertad de elegir parte de la programación para el año siguiente, tan solo un premio del público y proponer a artistas/compañías para que disfruten de una residencia coproducida. Por lo tanto, el grado de participación es menor que en los otros dos proyectos internacionales.

Tabla 12. Descripción y análisis de proyectos internacionales: TakeOver Festival, Proyecto Visionari y Tanec Praha.

3.4 Análisis DAFO

En el DAFO se estudian los aspectos, tanto internos como externos, que hay que tener en cuenta a la hora de llevar a cabo Iceberg. En cuanto a los internos, las debilidades muestran aquellos puntos a cambiar o mejorar y las fortalezas los que hay que reforzar y potenciar. Sobre los externos, las amenazas hablan de aquellas cosas de las cuales el proyecto se ha de defender y las oportunidades los caminos explorables que pueden traer éxito.

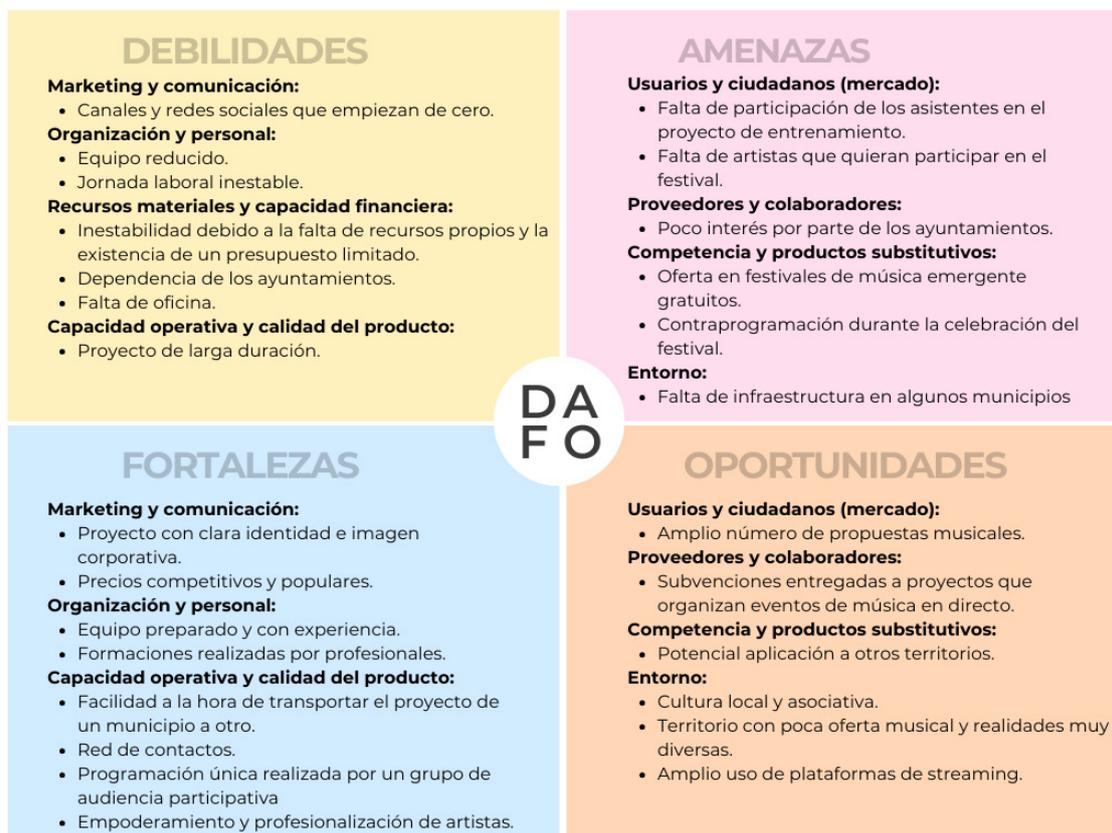


Figura 14 DAFO del proyecto.

Análisis Interno

Debilidades

Marketing y comunicación

Canales y redes sociales que empiezan de cero. Los canales de comunicación del proyecto parten con cero seguidores, y se deberá trabajar para crear una comunidad online que permita que las publicaciones e informaciones de interés lleguen más lejos.

Organización y personal

Equipo reducido. Al tener un presupuesto bajo, se cuenta con un equipo reducido para iniciar el proyecto. Las tareas deberán ser repartidas de manera que la carga de trabajo no sea extrema para algunas de las trabajadoras y, a futuro, pensar en ampliar el equipo.

Jornada laboral inestable. Las jornadas laborales del equipo del proyecto dependen del nivel de trabajo esperado. Durante los primeros meses, la jornada laboral será reducida, dejando así al equipo

con menos ingresos durante los primeros meses, convirtiéndose en un puesto de trabajo poco atractivo para personas que buscan estabilidad económica.

Recursos materiales y capacidad financiera

Inestabilidad debido a causa de la falta de recursos propios y la existencia de un presupuesto limitado. Se trata de un proyecto de nueva creación, no cuenta con ingresos y debe buscar la manera de hacer que su presupuesto funcione.

Dependencia de los ayuntamientos. Al no tener recursos propios, se dependerá de los ayuntamientos en cuestión de infraestructuras y materiales a la hora de celebrar el festival. La calidad y cantidad de estos dependerá del tamaño del municipio y de sus propios recursos.

Falta de oficina. Se planea trabajar desde casa y desde espacios de coworking, ya sean privados o cedidos por el ayuntamiento u otras entidades. Esta falta de local propio podrá llevar a inestabilidad o problemas a la hora de almacenar o de llevar a cabo ciertas tareas básicas del proyecto.

Capacidad operativa y calidad del producto

Proyecto de larga duración. Necesita mucha dedicación por parte de aquella audiencia que decida finalmente participar en las fases de formación y programación, ya que, a parte de los talleres sobre la industria de la música en directo, se realizará la visualización de vídeos de los artistas y se decidirá el cartel.

Fortalezas

Marketing y comunicación

Proyecto con clara identidad e imagen corporativa. Al girar en torno a la idea de los icebergs, se cuenta con una construcción sólida de su identidad e imagen corporativa, alejándose de otros proyectos cuyos nombres o personalidades no están tan trabajadas y llamado así la atención de posibles públicos.

Precios competitivos y populares. Los precios de las entradas se han equiparado a la de otras ofertas culturales realizadas en el territorio, ofreciendo tarifas especiales para grupos con menos recursos como los jóvenes o los parados. Además, los precios de *merchandising* y las bebidas también siguen la misma tendencia.

Organización y personal

Equipo preparado y con experiencia. A pesar de ser un equipo pequeño, se buscarán personas que tengan experiencia en el sector de la gestión de proyectos culturales por tal de contar con un equipo totalmente preparado para su realización.

Formaciones realizadas por profesionales. Los talleres y formaciones programados serán llevados a cabo por expertos en el sector de la música en directo, ofreciendo de esta manera un servicio de calidad tanto a la audiencia programadora como a los artistas emergentes que participen.

Capacidad operativa y calidad del producto

Facilidad a la hora de transportar el proyecto de un municipio a otro. Al no tener recursos materiales propios ni oficina fija, es más fácil realizar un proyecto itinerante que cada año tenga lugar en un municipio distinto.

Red de contactos. Se creará una red de contactos con otras entidades y proyectos del sector de la música en directo clave para la supervivencia de este y para la profesionalización de los artistas que participarán en sus ediciones.

Programación única realizada por un grupo de audiencia participativa. Iceberg resulta en un festival organizado por y para la audiencia, una propuesta única en la que el mismo público que posteriormente acudirá al festival, elige el cartel del que se podrá disfrutar. Esta manera de trabajar se diferencia de otros festivales y jornadas que dan voz a la música en directo, y pone al público en el centro del proyecto.

Empoderamiento y profesionalización de artistas. El proyecto trata de darle voz y espacio a artistas emergentes, además de mejorar sus condiciones a través de la formación en aspectos necesarios para impulsar su carrera. Este es un mercado amplio, ya que hay una gran oferta de música y una gran diversidad de géneros, y con el festival se tratará de canalizar parte de esta oferta para que llegue a la comunidad.

Análisis externo

Amenazas

Usuarios y ciudadanos (mercado)

Falta de participación de los asistentes en el proyecto de entrenamiento. Para que el proyecto participativo tenga sentido, debe haber un número de participantes mínimo para que puedan debatir, tomar decisiones y llevar a cabo todas las actividades que se deriven de la organización del festival. Mucha gente podrá aludir a la falta de tiempo o de interés en un proyecto así, y estará tan solo interesada en resultado (el festival).

Falta de artistas que quieran participar en el festival. Estos son los protagonistas del proyecto, ya que nace para darles visibilidad. Si estos no se inscriben o no tienen interés en participar, no se podrá realizar ninguna fase del proyecto.

Proveedores y colaboradores

Poco interés por parte de los ayuntamientos. Si los ayuntamientos no quieren que el proyecto se lleve a cabo en su municipio, no darán recursos ni facilidades. Iceberg debe contar con la ayuda de todos los agentes implicados, y los ayuntamientos es uno de los más importantes, ya que sus calles y equipamientos serán el escenario donde todo se lleve a cabo.

Competencia y productos sustitutivos

Oferta en festivales de música emergente gratuitos. En el territorio y en territorios cercanos, se celebran festivales esporádicos de música emergente, algunos de ellos gratuitos.

3. Análisis territorial y sectorial

Contraprogramación durante la celebración del festival. Puede ocurrir que en la fecha de celebración del festival, se celebre otro evento en el territorio o en grandes ciudades cercanas que resulte más atractivo para parte de nuestro público objetivo. Esto puede provocar que la asistencia del público baje y afectar a los ingresos vía mercado.

Entorno

Falta de infraestructura en algunos municipios. Algunos municipios del Baix Llobregat celebran conciertos de este tipo anualmente, pero otros no. En el caso de estos últimos, se podrá dar la situación de que no tengan las herramientas y recursos necesarios para aplicar el proyecto.

Oportunidades

Usuarios y ciudadanos (mercado)

Amplio número de propuestas musicales. Debido a las nuevas tecnologías e internet, la posibilidad de empezar un proyecto musical se ve facilitada. Esto favorece que haya un gran número de propuestas musicales emergentes que podrán participar en el proyecto y convertirse potencialmente en parte del cartel del festival.

Proveedores y colaboradores

Subvenciones entregadas a proyectos que organizan eventos de música en directo. Actualmente, gracias a la gran diversidad de subvenciones a nivel nacional, autonómico, provincial y local, siempre se puede optar a una ayuda extra que permita sacar el proyecto adelante.

Competencia y productos substitutivos

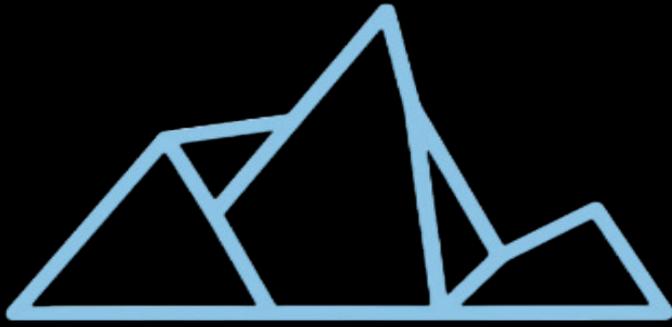
Potencial aplicación a otros territorios. Aunque es una idea que nace con el deseo de ser aplicada en el Baix Llobregat, esta puede ser adaptada y aplicada a otros territorios.

Entorno

Cultura local y asociativa. Iceberg nace no solo para dar apoyo a los músicos emergentes, sino para aportar un programa cultural participativo al territorio. El Baix Llobregat cuenta con 30 municipios con distinta situación en término de infraestructuras, recursos y programación actual, por lo que se podrá aplicar el proyecto en diferentes escenarios y en territorios con una gran necesidad de programación cultural y con un reducido número de proyectos participativos que involucren a las audiencias. La actual cultura local y asociativa del entorno es una oportunidad a explotar.

Territorio con poca oferta musical y realidades muy diversas. Esto provoca que muchos municipios puedan estar interesados en un proyecto como este, ya que no solo trabaja con su comunidad, sino que acerca la música en directo a sus vecinos. De esta manera, se evita la peregrinación cultural hacia Barcelona que inevitablemente ocurre cuando estas propuestas faltan en sus municipios.

Amplio uso de plataformas de streaming. Cada vez más diversidad de grupos debido a la existencia de plataformas digitales que permiten que producir y editar tu propia música no sea tan difícil. Esto hace que los grupos emergentes tengan más capacidad de tener material ya publicado que puedan presentar para formar parte del proyecto, además de significar que cada vez hay más grupos potenciales y artistas.



4. Propuesta de proyecto

Plan estratégico

Estructura jurídica y aspectos legales

Estructura organizativa y gestión de recursos humanos

Comunicación y marketing

Plan financiero

4. Propuesta de proyecto

4.1 Plan estratégico

Tras ver la necesidad de proyectos culturales de calidad en el Baix Llobregat que permitan a sus habitantes acceder al arte sin tener que ir a la ciudad de Barcelona para hacerlo, se plantea el diseño de un proyecto que explore el sector de la música en directo: Iceberg. Este se ha de adaptar a las infraestructuras actuales de los municipios y poder tener lugar en espacios polivalentes abiertos o salas equipadas.

En este caso, el formato elegido es un festival de música cuyo cartel estará compuesto por artistas emergentes. Este será el resultado final de todo un proceso participativo previo, ya que Iceberg se constituye como un proyecto hecho por y para la comunidad. Esta programación participativa irá anticipada por una formación a la audiencia sobre el sector de la música en directo. A su vez, los artistas emergentes participantes también recibirán formación para poder profesionalizarse y mejorar su situación dentro del sector. Por lo tanto, se establece una simbiosis entre los músicos emergentes, que están en búsqueda de nuevos públicos y espacios, y un territorio en el que las actividades y los eventos culturales son insuficientes.

Para comprender la naturaleza de Iceberg, se han respondido a las nueve preguntas clave sobre este, disponibles en el anexo 3. Otra metodología utilizada ha sido el modelo Canvas, que permitirá evolucionar previamente la estrategia y el modelo a negocio de seguir del festival (anexo 4). Ambas herramientas han sido el paso previo a la redacción de la estrategia nuclear, los objetivos (estratégicos y operativos), las líneas estratégicas y sus respectivas actividades.

Estrategia nuclear

Misión, visión y valores

A continuación, se establecerán la misión, visión y valores del proyecto Iceberg.

Misión

La misión de Iceberg tiene dos líneas principales. Por un lado, impulsar y promover a artistas musicales emergentes a través de la profesionalización y la creación de una comunidad a su alrededor. De esta manera no solo se les estará dando un canal donde compartir su arte, sino que se les aportará herramientas que permitan mejorar su trabajo y su experiencia en el sector. Por el otro, incentivar la participación cultural de la ciudadanía del Baix Llobregat, además de la formación cultural y artística, en la programación cultural del territorio, una zona afectada por la centralización cultural en Barcelona. Estas dos líneas no tienen sentido la una sin la otra, pues el proyecto está protagonizado por los artistas y el público y la relación que tienen estos dos colectivos.

Visión

Conseguir una escena musical española variada y con más oportunidades para los nuevos artistas, a la vez que una red de conciertos y festivales que salgan de la monotonía de la centralización y pasen por ciudades y municipios de la periferia.

4. Propuesta de proyecto

Valores

Los valores están ligados a la descentralización, la participación y el impulso de nuevos talentos.

El primer valor clave es la **proximidad**, pues Iceberg quiere acercar la música a la periferia, en este caso al Baix Llobregat, y vincular el público a los músicos que acaban de empezar su carrera o que están intentando impulsar una que lleva un tiempo en marcha.

La **participación** también es primordial. Esta es la base del proyecto, que no se sustentaría sin la participación de la comunidad, sin su interés y su implicación. Tampoco sin la participación de los artistas emergentes que apuesten por Iceberg para seguir profesionalizándose y crear una comunidad a su alrededor.

Por otro lado, también está la **diversidad**, tanto de los grupos que participarán como de la audiencia programadora. Se fomentará que el cartel represente la diversidad de la industria musical y de la sociedad, tanto en géneros musicales como en idioma, etnia o género de los propios artistas. Con la audiencia programadora se buscará la misma variedad por tal de dar voz a todas las opiniones y realidades sociales.

Otro elemento clave es la **cooperación**. En este proyecto, la audiencia colaborará entre sí para diseñar el mejor cartel de festival que puedan de entre las propuestas que les lleguen y, por lo tanto, será primordial el trabajo en equipo. A su vez, los grupos de música deberán mostrarse participativos con la audiencia jurado con la que conversen, pues de esta manera podrán aprender y, a la vez, enseñar cosas nuevas al público que participe en el programa. También entra aquí la cooperación con otros agentes, como ayuntamientos, salas, programadores o discográficas.

Esta se relaciona con la idea de **comunidad**, también muy importante. No solo la comunidad que levantará el festival, sino la comunidad que posteriormente se pueda forjar alrededor de los grupos y puedan funcionar como impulso y altavoz de estos.

Por último, la **sostenibilidad y la responsabilidad social** también son valores clave. El festival será respetuoso con el medio ambiente y se adaptará a la realidad del municipio donde se celebre, sin perjudicar a la flora, la fauna ni a los propios vecinos. Se apostará por opciones sostenibles en todos aquellos materiales que sea posible (vasos, cubiertos, etc.) y se fomentará el uso de entradas digitales. Eso aplica también a proveedores, priorizando aquellos de kilómetro 0, y en la gestión de residuos. En cuanto a responsabilidad social, el festival tratará de impactar positivamente al municipio, tanto en lo económico (trabajando con negocios locales, dando puestos de trabajo) como en lo social (haciendo precios especiales a colectivos vulnerables o dándoles un espacio a aquellos que tengan propuestas interesantes que puedan tener cabida en el festival).

Objetivos del proyecto

En este apartado se establecen los objetivos del proyecto. Estos se presentan en formato tabla, relacionando los objetivos estratégicos con los operativos a corto y largo plazo. Los objetivos operativos podrán responder a más de un objetivo estratégico.

4. Propuesta de proyecto

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS a corto plazo	OBJETIVOS OPERATIVOS a largo plazo
Beneficiar, social y económicamente, a la comunidad del Baix Llobregat a través de un proyecto participativo.	<ul style="list-style-type: none"> - Formar a un grupo de 10-15 espectadores variado y paritario para reconvertirlos en jurado. - Realizar 1 salida por edición con el grupo a salas o conciertos. - Realizar 16 talleres, tanto artísticos como técnicos, con los participantes. - Impactar positivamente a las entidades y comercios de los municipios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exportar el formato del proyecto a otros territorios periféricos. - Estar en conversaciones con el 75% de municipios de la comarca para la realización del festival. - Crear una red de salas, festivales y eventos a los que visitar con el proyecto.
Consolidar el Baix Llobregat como capital de la música en directo		
Favorecer la inclusión y cohesión social, fomentando a su vez la democratización del acceso a la cultura.		
Potenciar la formación y ampliación de los públicos.		
Impulsar a artistas y grupos emergentes del territorio nacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Tener una asistencia mínima del 50% del aforo durante las primeras cinco ediciones del festival. - Dinamizar sesiones de intercambio de opinión y de experiencias entre audiencia ya artistas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el festival anualmente en distintas localizaciones del Baix Llobregat. - Tener una asistencia mínima del 75% del aforo a largo plazo.
Fomentar la creación y la producción local y emergente.		
Fomentar la profesionalización de los artistas emergentes en el sector de la música.	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener reuniones con los agentes implicados (ayuntamientos, salas, programadores, promotores...). - Organizar talleres formativos dirigidos a los artistas emergentes. - Dinamizar relaciones entre artistas y agentes del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar una red de apoyo de salas, programadores y pequeñas discográficas. - Impulsar la gira en solitario de al menos un artista por edición. - Conseguir un 85% de asistencia en las formaciones para artistas.
Impulsar a los artistas a emprender proyectos ambiciosos.		
Crear sinergias entre los agentes del sector.		

Tabla 13 Relación entre objetivos estratégicos y operativos a corto y largo plazo.

4. Propuesta de proyecto

Líneas estratégicas

El festival constará de tres líneas estratégicas:

- 1. Participación y comunidad:** la principal razón de ser del festival es la participación de la audiencia, y sin esta no podría ser celebrado. El festival beneficia a la comunidad, tanto por su propuesta participativa, en la que un grupo de ciudadanos podrán adentrarse en el sector de la música en directo y aplicar sus conocimientos en el cartel; como por el hecho de ser celebrado en una localidad del área metropolitana, muchas de las cuales actualmente sufren una falta de programación cultural. Además, el hecho de celebrar un festival también tiene un impacto indirecto en el territorio, ya que beneficia a los negocios, restaurantes y hoteles que hay a su alrededor. Por lo tanto, estamos hablando de un beneficio social y también económico.
- 2. Descubrimiento y promoción del talento:** el otro pilar importante del festival son los artistas emergentes. A través de la celebración de este se busca impulsar a los músicos que empiezan con su carrera o que llevan años formando parte de la industria musical, pero que en la actualidad no pueden permitirse vivir de ello. El proyecto trata de darles un nuevo espacio que actúe como altavoz, llegar a nuevas comunidades y ver su trabajo validado por el público, el usuario final de su música.
- 3. Profesionalización del sector:** la tercera línea estratégica será la profesionalización de los artistas emergentes dentro del sector de la música en directo. Esto se hará a partir de la formación de los artistas en aquellos en aquellos campos que necesiten refuerzo, desde temas de comunicación y marketing hasta asuntos legales y de contratación. Gracias a las formaciones, lo que se pretende es que los músicos emergentes puedan desenvolverse mejor dentro de la industria y obtener potencialmente mejores condiciones laborales.

A continuación, se ligarán las líneas estratégicas con los objetivos estratégicos y operativos establecidos en el apartado anterior.

4. Propuesta de proyecto

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS a corto plazo	OBJETIVOS OPERATIVOS a largo plazo
1: Participación y comunidad.	Beneficiar, social y económicamente, a la comunidad del Baix Llobregat a través de un proyecto participativo.	- Formar a un grupo de 10-15 espectadores variado y paritario para reconvertirlos en jurado.	- Exportar el formato del proyecto a otros territorios periféricos.
	Consolidar el Baix Llobregat como capital de la música en directo	- Realizar 1 salida por edición con el grupo a salas o conciertos.	- Estar en conversaciones con el 75% de municipios de la comarca para la realización del festival.
	Favorecer la inclusión y cohesión social, fomentando a su vez la democratización del acceso a la cultura.	- Realizar 16 talleres, tanto artísticos como técnicos, con los participantes.	- Crear una red de salas, festivales y eventos a los que visitar con el proyecto.
	Potenciar la formación y ampliación de los públicos.	- Impactar positivamente a las entidades y comercios de los municipios.	
2: Descubrimiento y promoción del talento.	Impulsar a artistas y grupos emergentes del territorio nacional.	- Tener una asistencia mínima del 50% del aforo durante las primeras cinco ediciones del festival.	- Realizar el festival anualmente en distintas localizaciones del Baix Llobregat.
	Fomentar la creación y la producción local y emergente.	- Dinamizar sesiones de intercambio de opinión y de experiencias entre audiencia ya artistas.	- Tener una asistencia mínima del 75% del aforo a largo plazo.
3: Profesionalización del sector	Fomentar la profesionalización de los artistas emergentes en el sector de la música.	- Mantener reuniones con los agentes implicados (ayuntamientos, salas, programadores, promotores...).	- Impulsar una red de apoyo de salas, programadores y pequeñas discográficas.
	Impulsar a los artistas a emprender proyectos ambiciosos.	- Organizar talleres formativos dirigidos a los artistas emergentes.	- Impulsar la gira en solitario de al menos un artista por edición.
	Crear sinergias entre los agentes del sector.	- Dinamizar relaciones entre artistas y agentes del sector.	- Conseguir un 85% de asistencia en las formaciones para artistas.

Tabla 14 Relación de objetivos con líneas estratégicas.

4. Propuesta de proyecto

Organización y actividades del proyecto

El proyecto se organizará a través de una asociación sin ánimo de lucro: la Asociación Cultural Iceberg. A continuación, se explicarán sus fases y las actividades y acciones necesarias para sacarlo adelante.

Fases

Como ya ha sido mencionado, Iceberg se dividirá en tres fases centrales, además de una fase 0 que consistirá en la preparación y una fase de cierre:

0- Fase de preparación: en esta fase, se realizarán todas las acciones previas necesarias para arrancar el proyecto, desde la compra de materiales de oficina y programas informáticos, como todo lo relacionado con los talleres (contratación de profesionales, formulario de inscripción).

1- Fase de formación: la fase de formación tiene dos líneas. Por un lado, los talleres a la audiencia programadora, que les permitirán adquirir conocimientos sobre el sector de la música en directo para posteriormente elegir la programación del festival. Por el otro, las formaciones a artistas emergentes sobre aquellas temáticas que les permitan profesionalizarse y mejorar su experiencia en el sector. Ambas estarán impartidas por profesionales y expertos del sector.

2- Fase de selección del cartel: en esta fase, se hará la selección de programación. El cartel se seleccionará de entre los artistas que se han inscrito y han participado en las formaciones. Se hará la visualización de los vídeos enviados por los propios grupos y solistas. La audiencia programadora realizará sesiones de feedback con los artistas emergentes y posteriormente harán la elección.

3- Fase de celebración del festival: el resultado final será un festival de un día programado por los participantes del proyecto. Este será de tan solo un día, y los seis grupos seleccionados tocarán el mismo tiempo. El orden de tocar tendrá una lógica ambiental (conciertos más intimistas o acústicos por la tarde, conciertos más enérgicos por la noche), y se repartirá por sorteo en aquellos casos que pueda existir algún tipo de conflicto. La fiesta final será con DJs locales elegidos por el público durante el mes previo a su celebración.

4- Fase de cierre: en esta fase, se realizará una encuesta final y se hará un vaciado del resultado de las encuestas anteriores. Además de esta evaluación final, se redactará una memoria del proyecto.

Actividades

Las actividades y acciones irán ligadas a las líneas estratégicas de este y, a su vez, irán distribuidas por fases. A continuación, se expondrán estas a través de un cuadro diseñado para facilitar la comprensión de estas actividades, su importancia y la cabida dentro del proyecto. Este cuadro permitirá realizar más adelante la calendarización de dichas actividades, y es una adaptación del utilizado en el trabajo Diversitat entre bambolines (Miranda, 2023).

4. Propuesta de proyecto

EJE ESTRATÉGICO X			
FASE X	Nombre de la acción		
<i>Descripción detallada de la acción</i>			
Público objetivo	Sector al cual va dirigida la acción		
Agentes implicados	Colaboradores o participantes de la acción		
Ubicación	Espacio donde se desarrollará		
Objetivos estratégicos	Objetivos estratégicos a los que hace referencia la acción		
Impacto esperado	Bajo	Medio	Alto

Tabla 15 Tabla adaptada del trabajo *Diversitat entre bambolines* (Miranda, 2023).

EJE ESTRATÉGICO I: PARTICIPACIÓN Y COMUNIDAD			
FASE I: FORMACIÓN	Talleres de entrenamiento a la audiencia		
<p>Los talleres a la audiencia que más tarde se encargará de la programación serán variados e impartidos por profesionales del sector. Se intentará adaptar el día de realización a las necesidades de la audiencia, pero también se tendrá en cuenta la disponibilidad de los espacios del ayuntamiento.</p> <p>Se buscará que el grupo de espectadores sea paritario y variado en edades, contextos e intereses. El tamaño ideal será de 10-15 personas, sobre todo considerando que durante el proyecto se podrán ocasionar bajas. Con este programa se pretende involucrar a la ciudadanía en las actividades culturales del municipio, que se beneficien de la participación y adquieran nuevas habilidades e intereses. Además, como valor añadido, conocerán a nuevas personas con inquietudes similares.</p>			
Público objetivo	Audiencia		
Agentes implicados	Ayuntamientos, profesionales y expertos del sector, dinamizadores del proyecto		
Ubicación	Salas cedidas por los ayuntamientos y/o online.		
Objetivos estratégicos	Potenciar la formación y ampliación de los públicos; Favorecer la inclusión y cohesión social, fomentando a su vez la democratización del acceso a la cultura.		
Impacto esperado	Bajo	Medio	Alto
		X	

Tabla 16 Talleres de entrenamiento a la audiencia.

En relación con esta actividad, se propone un listado de clases que podrán llevarse a cabo en el marco de las sesiones de entrenamiento:

4. Propuesta de proyecto

TALLER	PROFESIONAL	NÚMERO DE TALLERES
Introducción (en esta sesión se introducirá a los participantes en el proyecto y se les presentará detalles sobre este. Además, estará abierto a dudas y preguntas).	Equipo mediador	1
Distribución	Profesional en empresa de distribución	1
Management	Mánager artístico	1
Gestión de un festival/sala de conciertos	Director/coordinador de un festival o sala	1
Programación municipal vs. privada	Técnico de cultura del ayuntamiento y programador de ciclo de conciertos	2
Comunicación cultural	Responsable de comunicación en algún festival o sala	1
Prensa musical	Periodista musical	1
Educación artística	Variedad de ellos, se trabajarán diversos instrumentos.	4
Historia y cultura pop	Experto en cultura pop	3
Producción	Productores de festivales y salas	1

Tabla 17 Tipología de talleres a realizar y profesionales que se encargarán de ellos.

Además, se fomentarán visitas de campo, tales como la asistencia a conciertos y otros eventos, además de salas, que puedan aportar a la experiencia. Estas serán optativas, se saldrán del calendario habitual de los talleres y será una experiencia complementaria extra a lo enseñado en los talleres.

EJE ESTRATÉGICO 3: PROFESIONALIZACIÓN DEL SECTOR			
FASE I: FORMACIÓN	Talleres de formación a artistas emergentes		
Los artistas emergentes también recibirán formación. Esta será clave para fomentar la profesionalización de estos dentro del sector de la música. Antes de programar los talleres, se preguntará a los artistas que formen parte del proyecto cuáles son sus inquietudes y dudas sobre el sector. A través de sus respuestas, se programarán un mínimo de cinco talleres formativos a los que se podrá acudir tanto presencialmente como online. Estos dotarán a los artistas emergentes de más herramientas y conocimientos para poder afrontar su experiencia dentro del sector y sus futuras relaciones laborales.			
Público objetivo	Artistas emergentes.		
Agentes implicados	Ayuntamientos, profesionales y expertos del sector, dinamizadores del proyecto.		
Ubicación	Online o en salas cedidas por los ayuntamientos.		
Objetivos estratégicos	Fomentar la profesionalización de los artistas emergentes en el sector de la música; Impulsar a los artistas a emprender proyectos ambiciosos.		
Impacto esperado	Bajo	Medio	Alto
			X

Tabla 18 Talleres de formación a artistas emergentes.

4. Propuesta de proyecto

EJE ESTRATÉGICO 2: DESCUBRIMIENTO Y PROMOCIÓN DEL TALENTO			
FASE 2: PROGRAMACIÓN	Visionado, <i>feedback</i> entre la audiencia programadora y los artistas que forman parte del proyecto y selección del cartel final por parte de la audiencia.		
<p>Previamente a elegir el cartel y a las sesiones de <i>feedback</i> entre audiencia y artistas, la audiencia programadora deberá ver las propuestas musicales que han sido presentadas al proyecto. Estas sesiones serán dinámicas y permitirán el debate entre los participantes entre propuesta y propuesta. De esta manera, se establecerá el diálogo y se invitará a la reflexión crítica de los participantes y a la aplicación de los conocimientos adquiridos durante los talleres formativos.</p> <p>Tras las sesiones de visionado, los artistas se reunirán con la audiencia programadora para recibir el <i>feedback</i> de esta. Estas sesiones se plantean como dinámicas y para fomentar el intercambio de opiniones y experiencias entre artista y público. Por un lado, los artistas, gracias al <i>feedback</i> del grupo de espectadores entrenados, conocen de parte del público lo que este valora más de ellos, y pueden reforzar sus puntos positivos. También pueden conocer a través de una mirada externa cuáles son sus puntos débiles, y buscar maneras de arreglarlos. En cuanto al público, conocerán de primera mano cómo es la experiencia de los artistas emergentes dentro de la industria de la música.</p> <p>El último paso de la fase 2 es la selección de aquellos artistas que formarán parte del cartel del festival por parte de la audiencia programadora. Se seleccionarán a seis artistas, ya sean grupos o solistas, de variedad de géneros. A la hora de decidir qué artistas formarán parte del cartel, se le dará a la audiencia ciertos ámbitos a los que prestar atención. Estos no serán utilizados para moldear su opinión, sino para ayudarles a organizarse en la toma de decisiones y agilizar este proceso. Estos serán los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sonido • Letra y temática de las canciones • Presencia escénica e interpretación • Propuesta artística <p>Para realizar la toma de decisiones, se harán reuniones previas a la decisión final. En esta se intercambiarán opiniones una vez ya han conocido a los artistas. Se realizarán tablas comparativas, llevando a cabo una selección personal individual que tendrán que defender. Una vez realizadas las reuniones, se realizará una votación final, en la que todos los participantes defenderán su cartel ideal. La votación final será entre todos los grupos, y cada persona votará sus cuatro propuestas favoritas.</p>			
Público objetivo	Artistas emergentes y audiencia programadora		
Agentes implicados	Ayuntamientos, artistas emergentes, audiencia programadora, dinamizadores del proyecto		
Ubicación	Online o en salas cedidas por los ayuntamientos.		
Objetivos estratégicos	Fomentar la creación y la producción local y emergente; Impulsar a artistas y grupos emergentes del territorio nacional.		
Impacto esperado	Bajo	Medio	Alto
			X

Tabla 19 Visionado, *feedback* entre la audiencia programadora y los artistas que forman parte del proyecto y selección del cartel final por parte de la audiencia.

4. Propuesta de proyecto

EJE ESTRATÉGICO 2: DESCUBRIMIENTO Y PROMOCIÓN DEL TALENTO			
FASE 3: FESTIVAL		Organización y celebración del festival	
La fase final del proyecto es la celebración del festival. Durante las semanas previas a la fecha de celebración, se llevarán a cabo las tareas de preproducción necesarias para su celebración. Se llevarán a cabo otras actividades de participación abiertas a todos los públicos, como la elección de los DJs que cerrarán la noche. Este será de tan solo un día, durante la tarde y la noche, y tendrá lugar en un espacio abierto delimitado. Habrá puestos de comida y bebida para que el público pueda cenar en el recinto, además de puestos de venta de <i>merchandising</i> . Se buscará la colaboración de entidades culturales del pueblo y se establecerán espacios para estas dentro del recinto. En este actuarán seis artistas y se cerrará la noche con la actuación de los DJs locales.			
Público objetivo	Audiencia		
Agentes implicados	Ayuntamientos, organización del festival, artistas, entidades culturales locales, empresas de restauración (comida y bebida), técnicos.		
Ubicación	Espacios abiertos con posibilidad de ser delimitados cedidos por los ayuntamientos.		
Objetivos estratégicos	Impulsar a artistas y grupos emergentes del territorio nacional. Fomentar la creación y la producción local y emergente.		
Impacto esperado	Bajo	Medio	Alto
			X

Tabla 20 Organización y celebración del festival.

4.2 Estructura jurídica y aspectos legales

Estructura jurídica

Para llevar a cabo el proyecto, se creará una asociación que se llamará Asociación Cultural Iceberg. Las asociaciones son entidades sin ánimo de lucro, por lo que existe la prohibición de repartir los beneficios obtenidos por su actividad entre sus socios o miembros. Estos deben ser reinvertidos en el cumplimiento de los fines y actividades de la entidad. Las entidades sin ánimo de lucro se rigen por la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, en ámbito estatal y publicada en el Boletín Oficial del Estado, y la Ley 4/2008, de 24 de abril, del Libro Tercero del Código Civil de Cataluña, relativo a las personas jurídicas, a nivel autonómico y publicada en el Diario Oficial de la Generalitat de Cataluña.

Se ha decidido que la personalidad jurídica que lleve a cabo el proyecto sea una asociación por diversos motivos: primero, porque para su constitución hacen falta solo tres personas, que se convertirán en socios fundadores. Además, tiene un coste muy bajo de constitución, no habiendo una obligación de capital mínimo inicial, más allá del coste de las tasas a la hora de tramitar su registro, que varía entre los 30 y los 60 euros. Para un proyecto como Iceberg esto es clave, ya que los recursos iniciales serán bajos y se tendrá que buscar la eficiencia económica a la hora de arrancarlo. Otro de los motivos es su carácter democrático y participativo, ya que se rigen a través de una asamblea de socios. Esta organización va en sintonía con el carácter participativo de Iceberg, ya que este refleja y promueve

4. Propuesta de proyecto

los valores de inclusión y toma de decisiones colectivas. Además, al presentarse como una asociación, favorecerá las conexiones y colaboraciones con otras entidades culturales sin ánimo de lucro, potenciando alianzas que permitirán enriquecer el proyecto y ampliar su impacto en la comunidad.

Cabe destacar que las asociaciones pueden perseguir fines de interés general o particulares. En este caso, la Asociación Cultural Iceberg persigue un fin de interés general, ya que sus actividades se realizan con el objetivo de descentralizar la cultura y llevarla a municipios de la periferia e impulsar y profesionalizar los talentos emergentes musicales.

Elementos clave en el proceso de constitución de una asociación

Por tal de constituir la asociación, se han de cumplir ciertos requisitos y realizar ciertas acciones.

Primero de todo, se ha de tener un acta fundacional, según establece el artículo 321-3 de la Ley 4/2008. Este acta fundacional contendrá la siguiente información:

1. Sitio y fecha.
2. Denominación, domicilio y nacionalidad de los fundadores.
3. Voluntad de constituir la asociación (firma del acta).
4. Estatutos de la asociación.
5. Aportaciones hechas o comprometidas al patrimonio inicial de la asociación, indicando la naturaleza de los bienes, el título y las condiciones de aportación, y su valoración correspondiente si no son dineros.
6. Designación de las personas que integrarán el órgano de gobierno inicial.

En esta acta fundacional, como ha sido mencionado, ha de constar un estatuto. Este contendrá lo siguiente:

1. La denominación: Asociación Cultural Iceberg.
2. El domicilio.
3. La fecha de inicio de las actividades, si no coincide con la de otorgamiento del acta fundacional.
4. Las finalidades y las actividades que se propone llevar a cabo, indicando el ámbito territorial: talleres participativos a ciudadanía y músicos emergentes y festival de organización participativa en el territorio del Baix Llobregat.
5. Requisitos que han de cumplir los asociados, las causas de pérdida de esta condición y los procesos de admisión, baja y expulsión.
6. Los derechos y deberes de los asociados y el régimen disciplinario.
7. Las reglas sobre la convocatoria y la constitución de la asamblea general ordinaria y de la extraordinaria.
8. Las reglas sobre la organización y el funcionamiento del órgano de gobierno que establezcan el régimen de convocatoria y constitución, la composición, la manera de designar, destituir y renovar los miembros, y la duración del mandato de estos.
9. El régimen de deliberación y adopción de acuerdo de los órganos colegiados y el procedimiento de aprobación de las actas.

4. Propuesta de proyecto

10. El procedimiento de modificación del estatuto.
11. El régimen económico.
12. La previsión de la destinación de los bienes sobrantes, en caso de disolución, de acuerdo con el artículo 324-6 de la Ley 4/2008.

Tras la realización de estos dos documentos, la asociación debe registrarse en el Registro de Asociaciones de Cataluña. Cualquier modificación de sus estatutos o cambio en su órgano de gobierno deben ser comunicados al registro.

Por tal de poder realizar actividades mercantiles y poder realizar operaciones tributarias, necesitaremos un NIF. Este es un número de 8 cifras y una letra que identifica a las entidades privadas. Para conseguirlo, se deberá presentar el **modelo 036** a través de certificado electrónico, Cl@ve PIN o en formato impreso a la Delegación de la Agencia Tributaria correspondiente al domicilio fiscal pidiendo cita previa. El NIF servirá posteriormente para informar sobre cambios de domicilio, representante legal, actividad u obligación fiscal, entre otros.

Modelo de gobernanza

La asociación tendrá los siguientes órganos:

- **Asamblea general:** constituida por todos los asociados. Es un órgano soberano que deliberará sobre todos los asuntos de interés de la asociación, adoptará acuerdos en su ámbito de competencia y controlará la actividad del órgano de gobierno. Esta se ha de reunir con carácter ordinario como mínimo una vez al año para aprobar, en caso de ser necesario, el órgano de gobierno, el presupuesto y las cuentas anuales. Entre sus funciones se encuentran, además, las modificaciones de los estatutos y el régimen interno, la elección de miembros de gobierno o el cambio de la forma y el importe de las contribuciones al financiamiento de la asociación o al pago de sus gastos. Todos los acuerdos realizados quedarán reflejados en las actas, redactadas por el secretario, que contendrá información de la fecha, el lugar y la hora de celebración; de qué convocatoria se trata; el número de socios presentes en la asamblea; los temas del día tratados; y, por último, los acuerdos adoptados y las votaciones realizadas.
- **Junta directiva:** administra y representa la asociación, de acuerdo con la ley, los estatutos y los acuerdos adoptados por la asamblea general. Sus miembros son escogidos por votación y pueden ocupar su cargo durante cinco años. Deben tener como mínimo tres miembros, y obligatoriamente debe haber un presidente y un secretario, que puede intervenir y participar en las reuniones, pero no votar. Los cargos del órgano de gobierno se ejercen gratuitamente, a excepción del derecho a anticipos y al reembolso de gastos justificados, además de indemnización por los daños producidos durante el ejercicio. Además, si alguno ejerce funciones de dirección o gerencia de algún proyecto, pueden ser pagados a través de una relación contractual, pero sólo pueden ser retribuidos la mitad de los miembros del gobierno.

Asociados

Los asociados serán potencialmente todos aquellos ayuntamientos y entidades culturales del territorio que quieran participar, además de las personas físicas. Todos los asociados tienen derecho a participar en las asambleas generales, elegir los miembros del órgano del gobierno y ser elegibles para

4. Propuesta de proyecto

los mismos e impugnar los acuerdos de la asamblea general.

Tienen, a su vez, la obligación de comprometerse en las finalidades de la asociación, contribuir a pagar los gastos de la asociación con el pago de cuotas y derramas y respetar los acuerdos adoptados y las obligaciones establecidas. Para poder inscribirse como socio, deberá presentar un formulario con los siguientes campos ante la junta directiva:

1. Nombre y apellidos
2. DNI
3. Dirección
4. Localidad
5. Provincia
6. Código postal
7. Teléfono
8. Email

En el caso de ser personas jurídicas o entidades públicas, el documento será adaptado.

En cuanto a la baja de los asociados, esta está regida por ley en el artículo 323-9, que indica que puede ser en cualquier momento y que los asociados pueden optar a recuperar las aportaciones restituibles hechas.

Obligaciones legales

Algunas de las obligaciones de las asociaciones no difieren de las de una empresa. Por un lado, de ha de tener contratadas a todas las personas que lleven a cabo los proyectos, en este caso Iceberg, correctamente. Esto quiere decir que se les ha de dar el alta en la seguridad social, obteniendo además el Código de Cuenta de Cotización (CCC) de cada trabajador, un código numérico de once dígitos que facilita el pago de las cuotas de seguridad social.

Además del pago de la seguridad social, se ha de estar al día con otras obligaciones fiscales que se explicarán en detalle más adelante, como el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), las liquidaciones del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) y el impuesto de sociedades. Aparte de estas obligaciones y de los documentos primordiales a la hora de constituir la asociación, durante su actividad deberán gestionarse los siguientes documentos:

Libro de contabilidad

- Libro diario en el que consignar el día a día de las operaciones relativas a la actividad de la entidad.
- Libro de inventarios y cuentas anuales, que debe abrirse con el inventario inicial, y se han de transcribir anualmente el inventario de cierre del ejercicio y las cuentas anuales. Debe tenerse un registro que muestre una imagen del patrimonio, del resultado y de la situación financiera de la asociación.

Libro de actas y otros libros o registros

- Libro que ha de contener las actas de las reuniones de los órganos colegiados, autenticadas tal

4. Propuesta de proyecto

y como lo establecen los estatutos.

Libro de asociados

- Registro de asociados, con relación actualizada y en el que consten datos de alta y baja de la entidad y el domicilio, por tal de convocarlos a las reuniones.

Libro de voluntarios

- Registro de voluntarios que colaboran con la asociación, por si en alguna ocasión la asociación cuenta con voluntarios para llevar a cabo sus actividades.

Aspectos legales para el desarrollo de la actividad

Marco legal general de la actividad:

Ley 11/2009, de 6 de julio, de regulación administrativa de los espectáculos públicos y las actividades recreativas.

Al tener como resultado final un evento de música en vivo, este estará regulado por la Ley 11/2009, del 6 de julio, de regulación administrativa de los espectáculos públicos y las actividades recreativas, de ámbito autonómico. El festival Iceberg sería una actividad de espectáculo público:

Actividades orientadas al tiempo libre o al entretenimiento, consistentes en representaciones, actuaciones, exhibiciones, proyecciones, o similares, que son ofrecidas por un titular, explotador u organizador y realizadas por actores, artistas u otros ejecutantes, y que congregan a un público que acude a las mismas para contemplarlas (art. 3, Ley 11/2009).

Estas actividades se dividen en ordinarias y extraordinarias. En el caso del festival Iceberg, sería una extraordinaria.

Extraordinarias: actividades que realizan en establecimientos abiertos al público que disponen de autorización, licencia o comunicación previa para una actividad distinta a la que se quiere llevar a cabo o en espacios abiertos al público o en otros establecimientos no regulados por la presente ley (art. 3, Ley 11/2009).

En este caso, además, se celebrará en espacios abiertos, aspecto que también contempla la ley. Esta también establece los derechos y obligaciones que tenemos como entidad organizadora, además de los derechos que debemos preservar tanto de espectadores como de artistas y las obligaciones de estos (anexo I). Muchos de ellos van correlacionados, y en algunas ocasiones la violación de los derechos de espectadores o artistas y el no cumplimiento de nuestras obligaciones pueden ser faltas graves. También regula el derecho de admisión, y expresa que no puede ser practicado por razones de discriminación por raza, género, religión, opinión, discapacidad, orientación sexual o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.

A su vez regula la publicidad de los espectáculos públicos, estableciendo que esta no puede ser engañosa; provocar problemas de seguridad o convivencia; incitar a la violencia, sexismo, racismo, homofobia o xenofobia; o incitar al consumo de bebidas alcohólicas o ser sexista.

4. Propuesta de proyecto

El festival deberá contar con **sistemas de control de acceso y de verificación y control de aforo**, además de **personal e instalaciones de vigilancia**. Estos dependerán del aforo que acabe teniendo el festival. Todo este personal ha de estar capacitado para llevar a cabo su trabajo.

Establece que ha de elaborarse un **plan de emergencia**, autorizado por la dirección general competente en materia de protección civil, que determine un protocolo de actuación. Este es de carácter obligatorio para instalaciones cerradas desmontables con una capacidad de entre 1.000 y 2.000 personas, caso posible en caso de que el festival se celebre dentro de una carpa, o en espacios no delimitados de entre 10.000 y 20.000 personas, escenario improbable por la gran cantidad de personas (Anexo I, Decreto 30/2015).

Se ha de contratar una aseguranza de responsabilidad civil. Estas deben mantenerse vigentes durante lo que dure el espectáculo. Sin la aseguranza, el festival no puede ser celebrado, ya que la organización tampoco podrá obtener las **licencias y autorizaciones** de la administración.

Otras de los requisitos para obtener las licencias son cumplir con las condiciones de seguridad, calidad, comodidad, salubridad e higienes adecuadas para garantizar los derechos del público, la convivencia vecinal y la integridad del espacio. Las licencias y autorizaciones pertinentes deberán llevar la siguiente información:

1. Nombre
2. Razón social
3. Titulares
4. Domicilio
5. Fecha de otorgamiento
6. Tipo de espectáculo público
7. Aforo máximo

En los espectáculos públicos extraordinarios, la **autorización de celebración depende de la Generalitat**, excepto los que suceden en municipios de más de 50.000 habitantes o los que se celebran durante las fiestas populares, que serían competencia municipal. Por lo tanto, en el caso de que el festival se celebre en uno de los cinco municipios de más de 50.000 habitantes (El Prat, Viladecans, Castelldefels, Sant Boi y Cornellà), la autorización de celebración deberá realizarse a sus ayuntamientos. En el caso de los municipios más pequeños, dependería si la celebración del festival coincide con las fiestas municipales.

Al celebrarse el festival en espacios de titularidad pública, se deberá tramitar el **permiso de utilización del espacio** a la vez que la autorización de espectáculos públicos. Esta se pedirá al ayuntamiento correspondiente. Además, se deberá dejar el espacio a su estado original. En relación con este punto, las administraciones pueden pedir una fianza para adelantarse a posibles desperfectos.

Hay diferentes tipologías de faltas (muy graves, graves y leves). El cuadro a continuación muestra aquellas que guardan la relación con la celebración del festival:

4. Propuesta de proyecto

MUY GRAVES	GRAVES	LEVES
Tolerar el consumo ilegal y generalizado de drogas y su traficación (no evitarlo ni avisar a las autoridades)	Incumplir requerimientos y resoluciones de las autoridades	No colocar rótulos establecidos por la normativa vigente
Exceder el aforo permitido (si comporta un riesgo)	Llevar a cabo un espectáculo diferente al autorizado por la licencia o suspenderlo sin causa justificado	No tener a disposición de los usuarios hojas de reclamación o de denuncia o negarse a dárselos
No atender a personas que necesitan asistencia médica inmediata	Presentar documentos o datos que no se ajusten a la realidad	Incumplir normativa sobre venta de entradas o abonos, practicar la reventa
No permitir la entrada a los agentes de la autoridad	No hacer controles de funcionamiento establecidos y no colaborar en inspecciones	Ejercer el derecho de admisión sin haberlo comunicado a la autoridad competente
Incumplir la prohibición de discriminación	Exceder el aforo permitido (si no comporta un riesgo)	Incumplir las obligaciones o impedir los derechos de espectadores, organizadores e interesados siempre que no esté tipificado como falta o delito o como infracción administrativa grave o muy grave
	Modificar sin causa justificada programas que han sido publicitados o realizar publicidad engañosa	Incumplir las condiciones o requisitos establecidos por la Ley
	Permitir el acceso con símbolos, indumentarias u objetos que inciten a la violencia, racismo o xenofobia	
	Incumplir el horario de inicio o finalización	
	Incumplir las normas sobre vigilancia y personal de control	
	Incumplir la normativa sobre contratación de seguros de responsabilidad civil	
	No tener plan de autoprotección o no aplicarlo correctamente	
	Tolerar el consumo ilegal y generalizado de drogas (no evitarlo ni avisar a las autoridades)	
	Llevar a cabo o incitar actos que atenten contra la libertad e indemnidad sexual	

Tabla 21 Gravedad de las faltas que afectan al festival. Fuente: Ley 11/2009.

En resumen, los elementos clave para la correcta organización del festival serán:

- **Sistemas de control de acceso y de verificación y control de aforo:** estos dependerán de la cantidad de aforo que tenga el evento, pero son clave para no cometer faltas graves o muy graves en relación con el aforo permitido.

4. Propuesta de proyecto

- **Personal e instalaciones de vigilancia:** este deberá estar debidamente formado y realizar su trabajo tanto en el interior como en la entrada o la salida del festival.
- **Autorización de celebración:** dependiendo del tamaño del municipio y de si se realiza el festival durante las fiestas locales o no, esta se pedirá a la Generalitat o al propio ayuntamiento.
- **Permiso de uso del espacio público:** este se pedirá a la administración local del municipio donde se celebra el festival a la vez que la autorización.
- **Hojas de reclamación:** estas van reguladas por el Decreto 121/2013, de 26 de febrero, y establece un modelo de hoja oficial de queja, reclamación y denuncia. Se deben entregar tres formularios al espectador que lo pida: un original para la persona denunciante, otro para el organismo habilitado y un tercero para la organización del festival. Tendrá que haber un cartel en un punto visible para el público que indique que tenemos hojas de reclamación a su disposición.
- **Seguro de responsabilidad civil:** este será clave para proteger a la asociación de cualquier daño a terceros (público, vecinos u otros agentes, como la administración) ocasionado por la realización del festival. Este puede ser contratado solo para el momento del evento (montaje, celebración y desmontaje).

Existe la posibilidad de contratar un **seguro de contingencias**, pero este no es obligatorio por ley. Este protege el evento a realizar de los daños económicos que ocurren como consecuencia a imprevistos (causas climáticas, enfermedades...) que nos obligue a cancelar el evento. Además, se elaborará un **plan de emergencia** si se cumple con los requisitos expuestos anteriormente.

Contratación de artistas, técnicos y auxiliares

Real Decreto 1435/1985, de 1 de agosto, por el que se regula la relación laboral especial de los artistas en espectáculos públicos; Real Decreto-ley 5/2022, de 22 de marzo, por el que se adapta el régimen de la relación laboral de carácter especial de las personas dedicadas a las actividades artísticas, así como a las actividades técnicas y auxiliares necesarias para su desarrollo, y se mejoran las condiciones laborales del sector; Real Decreto 31/2023, de 24 de enero, por el que se modifica el Reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, aprobado por el Real Decreto 439/2007, de 30 de marzo, para dar cumplimiento a las medidas contenidas en el Estatuto del Artista en materia de retenciones.

En el caso del festival Iceberg, los artistas que actuarán durante la jornada serán contratados. Para ello, se deberá tomar como marco legal, además del Estatuto de los Trabajadores, el RD 1435/1985, de 1 de agosto; el RDL 5/2022, de 22 de marzo y el RD 31/2023, de 24 de enero.

El Real Decreto-Ley 5/2022 fue un primer paso para adaptar el Real Decreto 1435/1985 y el Estatuto de los Trabajadores a las necesidades vigentes del sector artístico. A continuación, se muestran los diferentes artículos de ambos documentos que afectan a la relación laboral del festival con los artistas, técnicos y auxiliares.

El RD 1435/1985 establece el formato que deberá tener el contrato. Este deberá ser por escrito y tener tres copias (contratante, contratado e INEM). Este documento tendrá:

- Identificación de las partes

4. Propuesta de proyecto

- El objeto del contrato
- El salario
- La duración del contrato y del período de prueba

En el RD 5/2022 se establece que esté siempre deberá ser por escrito. Además, estas no solo aplican a artistas, sino que también a técnicos y auxiliares (art. 1):

A los efectos de este real decreto se entiende por personal técnico y auxiliar el que presta servicios vinculados directamente a la actividad artística y que resulten imprescindibles para su ejecución, tales como la preparación, montaje y asistencia técnica del evento, o cualquier trabajo necesario para la completa ejecución de aquella, así como la sastrería, peluquería y maquillaje y otras actividades entendidas como auxiliares, siempre que no se trate de actividades que se desarrollen de forma estructural o permanente por la empresa, aunque sean de modo cíclico.

En el caso de las contrataciones a artistas, técnicos y auxiliares, estas pueden ser indefinidas o determinadas. Las determinadas son aquellas que duran un número fijo de actuaciones o durante temporadas concretas. Se deberá justificar la temporalidad de esta contratación y exponer las circunstancias que causan que esta sea determinada. Se deben preservar los derechos laborales básicos establecidos en el Estatuto de los Trabajadores, y los artistas por su parte deberán cumplir con lo estipulado en el contrato.

En cuanto a las retribuciones, estas deben cumplir lo pactado en el convenio colectivo o en el trabajo, respetando el salario mínimo. También establece que la jornada de trabajo de los artistas incluye todo el tiempo bajo las órdenes de la empresa, incluyendo los ensayos.

Al estar contratados, los artistas deben ser dados de alta por la organización del festival en el Régimen de Artistas de Seguridad Social. Su cotización se calcula según el caché del artista, pero debe entrar dentro de unas bases de cotización mínimas y máximas (Sympathy for the Lawyer, 2024). Los músicos pertenecen al grupo de cotización 3:

Grupo de cotización	Categoría profesional	Base mínima diaria	Base a cuenta diaria	Base máxima anual
3	Actores, cantantes líricos y de música ligera, caricatos, animadores de salas de fiesta, bailarines, músicos y artistas de circo, variedades y folklore.	44,43	(*)	56.646,00

Tabla 22 Cotización de artistas y técnicos I. Fuente: Sympathy for the Lawyer, 2024.

En el caso de técnicos y auxiliares, la siguiente tabla menciona varios roles que estos pueden ocupar en la producción de un festival, aunque estos roles son genéricos para las artes escénicas. Las bases de cotización serían las siguientes:

4. Propuesta de proyecto

Grupo de cotización	Categoría profesional	Base mínima diaria	Base a cuenta diaria	Base máxima anual
4	[...] escenógrafos de espectáculos en vivo, eventos y audiovisuales [...]	44,1		56.646,00
5	Montadores [...] ayudantes técnicos [...] técnicos de sonido [...]	44,1	(*)	56.646,00
7	[...] ayudantes sonido, ayudantes regiduría, ayudantes iluminadores [...]	42,00		53.946,00

Tabla 23 Cotización de técnicos artistas y técnicos II. Fuente: *Sympathy for the Lawyer*, 2024.

En el caso del grupo de cotización 3 para artistas y el grupo de cotización 5 para técnicos y auxiliares, ambos cobran por días, mayoritariamente. Si el salario que reciben es inferior a la base a cuenta diaria, el salario íntegro (el caché en el caso de los artistas) es la base de cotización. Si la supera, la base es a cuenta diaria.

(*) Retribuciones íntegras (euros)	Base a cuenta diaria (euros)
Hasta 534,00	314,00
Entre 534,01 y 961,00	396,00
Entre 961,01 y 1.608,00	473,00
Mayor de 1.608,00	628,00

Tabla 24 Base a cuenta diaria artistas I. y II. Fuente: *Sympathy for the Lawyer*, 2024.

Además de la cotización, el IRPF también afecta al sueldo de los artistas contratados. En este caso, este está regulado por Reglamento del Impuesto sobre las Personas Físicas (RD 439/2007), el cual sufrió una modificación a partir del RD 31/2023 para adaptarlo a las medidas contenidas en el Estatuto del Artista.

Esta modificación reduce el tipo mínimo de retención aplicable del 15 al 2 por ciento a las relaciones laborales de las personas artistas y de los técnicos o auxiliares necesarios, complementando así las medidas del RDL 5/2022.

Contratación de personal durante el festival

Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo; Estatuto de los Trabajadores

La contratación de personal que no forma parte de los artistas, técnicos y auxiliares viene regulada por la legislación civil y mercantil, además del Estatuto de los Trabajadores.

En el caso del personal requerido para la celebración del festival, al celebrarse este de manera puntual, se realizará un contrato fijo discontinuo, tomando como marco legal el Real Decreto-ley 32/2021. Este tipo puede utilizarse para necesidades indefinidas, pero intermitentes. En este caso, los puestos de trabajo que surjan en relación con el festival serán intermitentes, ya que sólo tendrán lugar durante la jornada que se celebra este.

4. Propuesta de proyecto

En el caso de cargos importantes y que no tienen que ver solo con la actividad del festival, como la gestión del proyecto o la comunicación, estos serán indefinidos. Tal y como establece el Artículo 8 del Estatuto de los Trabajadores, es obligatorio que los contratos sean orales o escritos y que en el documento se identifique el tipo de contrato que se está realizando. En el caso de Iceberg, todos los contratos se formalizarán por escrito. En cuanto al tipo de jornada (media o completa), dependerá del calendario del proyecto y, por lo tanto, de la cantidad de trabajo que haya en cada momento.

En el caso de establecer relaciones laborales con profesionales independientes a cambio de prestación de servicios, estas se harán a través de un contrato mercantil de prestación de servicios. Un ejemplo de ello podrían ser los expertos y profesionales del sector de la cultura que realizarán los talleres tanto con el público como con los artistas.

Relaciones contractuales con la administración pública

Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014.

El Proyecto Iceberg se realizará de la mano de las administraciones públicas, y es por ese motivo que la colaboración con estas es clave. Esta colaboración estará regulada por la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público. Este establece diferentes tipos de contratos (obras, concesión de obras, concesión de servicios, contrato de suministro, contrato de servicios y contratos mixtos), además de convenios de colaboración.

En el caso de Iceberg, podría darse tanto un convenio de colaboración (la titularidad del proyecto es compartida) como un contrato de servicios (en este caso, la titularidad es tan solo de la administración).

El **convenio de colaboración** puede resultar más interesante para la Asociación Cultural Iceberg, debido a que su objetivo es la realización de un proyecto con titularidad compartida entre administración y entidad. Esta está regulada por la Ley de Contratos del Sector público —desde la perspectiva administrativa— y el código civil y mercantil —desde la perspectiva privada—. Legalmente, ambos agentes deben aportar bienes y servicios para realizar este proyecto, ya que ambos están satisfaciendo una necesidad mutua. La responsabilidad entre agentes no tiene por qué ser 50-50, no está sujeto a concurrencia y no hace falta presentar justificación.

Los **contratos de servicios** serían otra opción posible a la hora de establecer relaciones con la administración pública. Cuando estos son inferiores a 15.000 euros, se considera un contrato menor y, por lo tanto, no se pasa por un concurso público en el que se compite con otras entidades privadas. Este tipo de contratos debe durar menos de 12 meses y no ser recurrente. Cuando no es un contrato menor, se pasa por fases de preparación, adjudicación, efectos, modificación y extinción.

Por tal de poder realizar contratos con la administración pública, la Asociación deberá haberse inscrito en el Registre Electrònic d'Empreses Licitadores i Classificades (RELI).

4. Propuesta de proyecto

Obligaciones fiscales

Impuesto sobre Actividades Económicas

El Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE) está regulado por Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales. Este afecta a las entidades que lleven a cabo actividades con carácter empresarial, profesional o artístico, sin importar si es con o sin ánimo de lucro.

La gestión es compartida entre el Estado (gestión censal, es decir, registro, identificación y recopilación de información) y los ayuntamientos (gestión tributaria, es decir, recaudar y asegurarse de que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones).

El alta en la matrícula del IAE se tramita a través del Modelo 036, como el NIF. Las asociaciones pueden pedir estar exentas de su pago durante los primeros dos años de actividad, pero para ello han de estar registradas. Después de esto, si el importe neto de la cifra de negocio es inferior a 1 millón de euros, pueden seguir siendo exentas si se comunica a la Agencia Tributaria. Las cuotas tributarias que se pagarían de no estar exenta la asociación se calculan a través de las tarifas recogidas en el Real Decreto Legislativo 1175/1990 y se dividen en cuota de actividad y cuota de superficie o valor del elemento tributario superficie (según la superficie de los locales donde se realizan las actividades).

Impuesto sobre el Valor Añadido

El Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) está regulado por la Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido. Es de gestión estatal pero con cesión parcial a las comunidades autónomas. A diferencia del resto, es de naturaleza indirecta y se aplica a los bienes y servicios consumidos, y se utiliza para gravar la riqueza a través de las transacciones realizadas. Forma parte de una cadena de soportado-repercutido que finalmente incrementa el valor añadido del producto o servicio. Eso conlleva que no sólo se pague un IVA al adquirir un bien o un servicio, sino que la asociación deberá cobrar IVA en sus propias transacciones (siempre que no haya alguna exención).

Para saber cuánto se va a pagar a Hacienda en materia de IVA, se debe realizar la diferencia entre repercutido y soportado. Si es positiva, se debe pagar a Hacienda, y de ser negativa, es Hacienda quien ingresaría el dinero a la asociación.

Hay diferentes tipos de IVA, el general, del 21%, el reducido, del 10%, y el superreducido, del 4%. Estos se aplican dependiendo del tipo de producto o servicio con el cual se está comercializando. En el caso de las asociaciones, la cuota de socios, si esta no va ligada a la recepción de un servicio por el pago de la cuota, está exenta de IVA.

Las liquidaciones de IVA se presentan una vez al trimestre, tras la finalización de este. En el caso del primer trimestre (1 de enero al 31 de marzo), se presenta entre el 1 y el 20 de abril; el segundo trimestre (1 de abril al 30 de junio), entre el 1 y el 20 de julio; el tercer trimestre (1 de julio al 30 de septiembre), entre el 1 y el 20 de octubre; y en el cuarto trimestre (1 de octubre al 31 de diciembre), entre el 1 y el 30 de enero del año siguiente. Esto se hace a través del modelo 303. Se ha de presentar además el resumen anual de IVA a año vencido, entre el 1 y el 30 de enero, a través del modelo 390.

4. Propuesta de proyecto

Impuesto de Sociedades

El Impuesto de Sociedades (IS) es un “tributo de carácter directo y naturaleza personal que grava la renta de las sociedades y demás entidades jurídicas de acuerdo con las normas de esta Ley” (Gobierno de España). Este está regulado por la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.

Al ser la Asociación Cultural Iceberg una asociación y, por lo tanto, una persona jurídica, se deberá declarar el IS. Este dependerá de nuestros beneficios (ingresos menos gastos), por lo que, si la asociación ha tenido pérdidas, no se pagará el impuesto.

En el caso de las asociaciones, esta son entidades parcialmente exentas. La siguiente tabla describe las actividades exentas y no exentas del IS:

RENTAS EXENTAS	RENTAS NO EXENTAS
Actividades que constituyen su objeto social o finalidad específica (cuotas, donaciones y subvenciones)	Actividades económicas
Las derivadas de adquisiciones y de transmisiones a título lucrativo, siempre que sean en cumplimiento de su objeto social o finalidad específica.	Rentas derivadas del patrimonio
Las que se pongan de manifiesto en la transmisión onerosa de bienes a efectos de la realización del objeto social o finalidad específica	Rentas derivadas de transmisiones que no afectan al objeto social

Tabla 25 Actividades exentas y no exentas del IS. Fuente: Ley 27/2014.

Estas rentas, tanto exentas como no exentas, deben ser declaradas mediante el IS. En el caso de cumplir alguno de los siguientes requisitos, no habría obligación de presentar declaración:

- Los ingresos totales no superan los 75.000 euros anuales.
- Los ingresos correspondientes a renta no exentas no superan los 2.000 euros anuales.
- Todas sus rentas no exentas están sometidas a retención.

El pago del IS puede no coincidir con el año natural. Este debe ser ingresado dentro de los 25 días naturales siguientes a los 6 meses posteriores al cierre del año. Esto se hará a través de los modelos 200 y 220, a presentar por Internet con certificado electrónico.

Seguridad Social e Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas

Como ya ha sido mencionado en el apartado de contratación, tanto el personal del festival y el proyecto y los artistas serán contratados —a excepción de aquellos que nos realicen un servicio como autónomos—. Esto conlleva que la asociación deberá dar de alta en la Seguridad Social a todos los trabajadores. Al ser un contrato laboral, la asociación deberá hacerse cargo del pago de la seguridad social de sus trabajadores. Esto forma parte del coste que supone el trabajador para la empresa —en este caso, la asociación—, junto al salario bruto.

Parte de este salario bruto, además del porcentaje de seguridad social que corre a cargo del trabajador, es el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF). Este se grava a las personas físicas con domicilio en España, por lo que la asociación deberá practicar retenciones tanto a sus trabajadores como a los autónomos que nos realicen algún servicio. Sobre el salario bruto, las retenciones a

4. Propuesta de proyecto

cargo de la empresa y los trabajadores serán las siguientes:

Retención	Empresa	Trabajador
Contingencias comunes	23,6%	4,7%
Desempleo	5,5% en contratos indefinidos; 6,7% en contratos de duración determinada	1,55%
Fondo de Garantía Salarial	0,2%	0
Formación Profesional	0,6%	0,1%
IRPF	0	2 -15%

Tabla 26 Tipos de cotización y retenciones de IRPF. Fuente: portal de la Seguridad Social.

Otros aspectos legales

Ley de Protección de Datos

La protección de datos en España está regulada por la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.. Esta es la adopción del Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de sus datos personales y a la libre circulación de estos datos. Por lo tanto, estas dos normativas serán clave para garantizar la protección de los datos de los usuarios.

Para la realización de Iceberg, se deberá pedir tanto a los artistas como a la audiencia participante datos sensibles por tal de poder contactar con ellos y realizar las actividades pertinentes. Todo lo relacionado con los datos personales (nombre, correo, dirección, etc.) deberá ser consentido por la persona que los esté cediendo para su tratamiento, ya sea el público o los artistas. Los formularios en los que se recojan datos personales informarán a los usuarios de la finalidad que se les dará a estos.

Gestión de los derechos de autor

Los derechos de autor son esos que tiene el autor sobre su obra desde la creación. La propiedad intelectual, por lo tanto, pertenece al autor por este mismo motivo. Dentro de los derechos de autor, hay dos tipologías de derechos. La primera de ellas, el derecho de la personalidad o derecho moral, que es el derecho que tiene el autor a que se reconozca su autoría, está protegido constitucionalmente en el artículo 20.1.b. La otra tipología, los derechos patrimoniales, que es el derecho a explotar su propia obra, están recogidos también en el artículo 33 de la Constitución. También están regulados por el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual.

Los músicos pueden registrar sus obras en el registro de propiedad intelectual estatal o autonómico. Además, pueden registrarlas en organizaciones privadas de gestión de derechos de autor, como la SGAE (Sociedad General de Autores y Editores), la AIE (Artistas, intérpretes o Ejecutantes, Sociedad de Gestión de España) o la AISGE (Artistas intérpretes, Sociedad de Gestión). Estas se dedican a la proteger la explotación eficaz de las obras que tengan registradas en su catálogo, ayudando de esta manera a los autores a controlar el uso de sus obras tanto nacionalmente como internacionalmente.

4. Propuesta de proyecto

Una de las principales actividades de la Asociación Cultural Iceberg será la organización de un festival participativo. En esta, los músicos tocarán canciones propias o canciones de otros grupos. Si estas están registradas en una organización de gestión de derechos de autor, como SGAE, se deberá notificar a SGAE a través de un [formulario web](#). En el caso de SGAE, existen dos maneras de calcular las tarifas por derechos de autor. Una de ellas es el 8,5% de los ingresos en taquilla (sin contar el IVA), con un mínimo del 20% del aforo. Por el otro lado, se puede calcular una cantidad fija según el aforo y el precio medio de la entrada. Esto sirve cuando el aforo es de menos de 1.000 personas.

Precio medio	75	150	225	300	400	500	600	700	800	900	1.000
<= 6	16,24 €	33,85 €	52,81 €	73,10 €	101,08 €	135,38 €	173,29 €	214,81 €	245,49 €	276,18 €	306,88 €
<= 9	24,37 €	50,76 €	79,20 €	109,66 €	151,64 €	203,08 €	259,94 €	322,22 €	368,24 €	414,29 €	460,31 €
<= 12	34,13 €	71,08 €	110,88 €	153,52 €	212,29 €	284,31 €	363,91 €	451,10 €	515,55 €	579,98 €	644,42 €
<= 18	48,75 €	101,54 €	158,40 €	219,33 €	303,25 €	406,16 €	519,88 €	644,42 €	736,50 €	828,56 €	920,61 €
<= 25	72,18 €	150,37 €	234,60 €	324,84 €	449,18 €	601,56 €	770,00 €	954,49 €	1.090,83 €	1.227,18 €	1.363,53 €
<= 32	100,33 €	205,78 €	321,02 €	444,49 €	614,62 €	823,13 €	1.053,61 €	1.306,04 €	1.492,62 €	1.679,21 €	1.865,77 €
<= 40	130,62 €	265,63 €	414,37 €	573,74 €	793,33 €	1.062,50 €	1.359,99 €	1.685,84 €	1.926,67 €	2.167,49 €	2.408,34 €
>40	164,43 €	327,63 €	511,11 €	707,68 €	978,52 €	1.310,52 €	1.677,47 €	2.079,36 €	2.376,43 €	2.673,46 €	2.970,51 €

Tabla 27 Tarifa fija para conciertos de menos de 1.000 personas. Fuente: SGAE.

4.3 Estructura organizativa y gestión de recursos humanos

A continuación, se expondrá la estructura de la organización, tanto de su junta directiva como de su equipo profesional, y se entrará en detalle sobre los roles, salarios y horarios de los trabajadores. Además, se hablará de aquellas actividades que no serán realizadas por personal propio, sino que serán externalizadas y llevadas a cabo por terceros.

Junta directiva

Los tres miembros fundadores de la Asociación Cultural Iceberg serán los que ocupen los cargos requeridos en la junta directiva: la presidencia, la secretaria y la tesorería. Este cargo lo mantendrán durante cinco años o hasta que la Asamblea General decida que debe haber un cambio de junta. Tomarán las decisiones en relación con la asociación y sus proyectos con respaldo de la Asamblea General. Sus roles serán los siguientes:

- **Presidencia:** representante de la asociación y, si el Estatuto no dice lo contrario, presidente/a de la Asamblea General y de todo órgano colegiado constituido por la entidad.
- **Secretaría:** sus funciones vienen definidas en los Estatutos de la asociación. Será su responsabilidad custodiar los libros de la asociación, tramitar las convocatorias de reunión tanto de la Asamblea General como de la Junta Directiva y redactar y certificar los acuerdos tomados.
- **Tesorería:** custodia los recursos económicos de la entidad, y lleva a cabo las obligaciones presupuestarias y contables establecidas por la ley.

La Asamblea General deliberará todas las cuestiones y acciones que la Junta Directiva proponga a través de procesos democráticos. Sus miembros serán los propios miembros de la junta, el personal

4. Propuesta de proyecto

laboral y todos aquellos ayuntamientos y entidades culturales con los que se creen sinergias en el marco de los proyectos de la asociación.

La comunicación interna de la asociación es clave para el funcionamiento interno de la asociación, sobre todo en relación con las reuniones celebradas. Anualmente se deberá convocar, como mínimo, una sesión ordinaria. También podrán convocarse reuniones extraordinarias, siempre que lo decida el órgano de gobierno o sea solicitado por el porcentaje de asociados indicado en los estatutos. Las reuniones extraordinarias estarán ligadas a modificaciones del estatuto o a la disolución de la propia asociación.

Habrà un equipo profesional que será el encargado de sacar adelante el proyecto y el festival. El personal, sus roles y los horarios de trabajo cambiarán dependiendo de la fase en la que se encuentre el proyecto. El coordinador de y personal principal de producción coincidirá con la persona que ostente la presidencia de la asociación. Tan solo uno de los miembros de la Junta Directiva formará parte del equipo profesional, ya que sólo la mitad de esta pueden cobrar por trabajos profesionales realizados dentro de la asociación, y en el caso de ser tres, esto se aplica a tan solo un miembro.

Se necesitará a una persona que dé soporte a tareas de producción y logística y otra persona que se encargue de la comunicación. A medida que avance el calendario y el volumen de trabajo aumente, se contratará personal en función a la producción. Esto dependerá del presupuesto, por lo que durante las ediciones iniciales del proyecto se podrá prescindir de este personal extra.

Se contará, además, con servicios externalizados, tal y como un diseñador web para formalizar la creación de la página web con toda la información del proyecto; una gestoría para administrar la contratación de los artistas y el personal. Otro de los servicios externalizados será el de las formaciones, para el que se contactará con profesionales y expertos del sector. Durante el festival también se exteriorizarán algunos servicios, como la seguridad, los técnicos y el montaje y las mediadoras de los puntos lilas y blancos. En cuanto al personal relacionado directamente con el festival a organizar, desde la entidad se contratará a los trabajadores de las barras, las entradas y la venta de *merchandising*. En cuanto al personal de seguridad, los técnicos y el del punto lila y otros puntos de información, estos serán externalizados, y se intentará que la contratación corra por cargo del ayuntamiento del municipio en el que se celebre el festival.

El organigrama será el siguiente (en azul el equipo central del proyecto, en lila el del festival —tanto externo como interno, en marrón los servicios externalizados):

4. Propuesta de proyecto

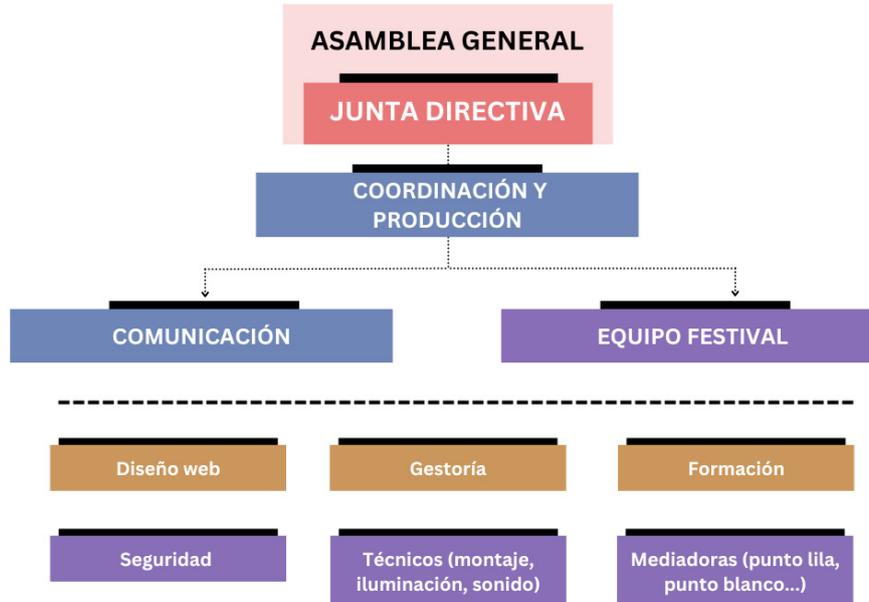


Figura 15 Organigrama de la Asociación Cultural Iceberg.

Perfil y funciones

Rol	Coordinadora y productora
Tipo de contrato	Indefinido
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Reunirse con ayuntamientos y entidades del municipio donde se celebra el festival. • Llevar a cabo tareas de logística: reserva de salas municipales para llevar a cabo las formaciones, contactar con los profesionales que vayan a encargarse de las formaciones. • Calendarizar las formaciones y el resto de las actividades del proyecto. • Coordinar las sesiones de feedback entre audiencia y grupos. • Llevar a cabo todas las tareas de contratación y logística relacionadas con el festival. • Gestionar los derechos de autor de las canciones que serán tocadas durante el festival con las empresas de gestión de derechos correspondientes. • Redacción de memorias e informes finales. • Diseñar el plan de emergencias junto a las entidades requeridas y gestorías o consultorías. • Gestionar los patrocinios. • Gestionar los invitados. • Elaboración de los horarios del festival. 	
Formación previa y experiencia en el sector.	Formación en gestión cultural y producción de eventos. Con experiencia previa en la producción de eventos.

Tabla 28 Rol y funciones de la coordinadora y productora.

4. Propuesta de proyecto

Rol	Asistente de producción
Tipo de contrato	Indefinido
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Dar asistencia a las tareas del coordinador y productor del proyecto. • Ejercer de mediador en los talleres, tanto del público como de los artistas. • Ejercer de mediador durante las sesiones de feedback y decisión final. • Gestión de acreditaciones. • Gestión de reserva de hoteles y transporte. 	
Formación previa y experiencia en el sector.	<p>Formación en gestión cultural y producción de eventos. Adicionalmente, formación en administración de empresas – contratación, fiscalidad, etc., o formación en participación sociocultural.</p> <p>Se buscará un perfil junior, que tenga un año mínimo de experiencia acumulada y que quiera expandir su conocimiento y experiencia a través de este proyecto.</p>

Tabla 29 Rol y funciones del personal asistente de producción.

Rol	Comunicación y diseño gráfico
Tipo de contrato	Indefinido
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar las redes sociales y la web del proyecto. • Gestionar la comunicación del proyecto con los distintos agentes implicados (medios de comunicación, ayuntamientos, público, artistas). • Realizar el seguimiento de las actividades del proyecto para poder publicar sobre ellas. • Diseñar la imagen del festival y los recursos gráficos para redes sociales y web. 	
Formación previa y experiencia en el sector.	<p>Comunicación o periodismo y diseño gráfico (sin necesidad de que sea a un alto nivel).</p> <p>Preferible si tiene conocimientos y experiencia en la industria cultural.</p>

Tabla 30 Rol y funciones del personal de comunicación y diseño gráfico.

Además del personal nuclear, durante el festival se contratará a persona relacionado con las actividades de este.

Personal de la entrada	Se encargará de controlar las entradas y salidas, de revisar las entradas, además de vender en la taquilla las entradas que no se hayan vendido online. El equipo será de 3 o 4 personas, dependiendo de la asistencia prevista. El contrato será fijo discontinuo.
-------------------------------	---

4. Propuesta de proyecto

Personal de merchandising	Se encargará de vender el <i>merchandising</i> durante el festival. El equipo será de 2 o 3 personas, dependiendo de la asistencia prevista. El contrato será fijo discontinuo.
Personal de barra	Se encargará de vender bebidas a los asistentes. El equipo será de 4 o 5 personas, dependiendo de la asistencia prevista. El contrato será fijo discontinuo.

Tabla 31 Rol y funciones del personal del festival.

Las funciones de los servicios externalizados serán las siguientes:

Diseño web	Diseñar la web. Esta debe tener un apartado que informe sobre el proyecto, sus diferentes etapas y las personas a las que va dedicado. Debe tener, además, un apartado dedicado al festival, con información práctica, precios y el cartel, además de fotografías sobre sus ediciones pasadas (cuando estas ocurran).
Gestoría	Gestionar la contratación de artistas y personal del proyecto. Será también quien gestione otros aspectos legales y económicos de la asociación.
Formación	Las formaciones tanto al público como a los artistas serán realizadas por profesionales y expertos externos a la asociación. Estas tratarán diversos temas que sean de interés y utilidad para ambos grupos de personas.
Seguridad	Se encargarán de preservar la seguridad del público del festival y de seguir todos los protocolos de seguridad en caso de que surjan situaciones de peligro.
Técnicos (montaje, sonido, iluminación)	Se encargarán del montaje y desmontaje de las infraestructuras, además del control de luces y sonido durante el festival.
Mediadoras del punto lila, punto blanco y derivados	Personal que se encargará de asegurarse del bienestar de la audiencia. En el punto lila, se dará información y ayuda en temáticas de violencia de género, violencia sexual y derivados. En el punto blanco, se dará información y ayuda sobre consumo de alcohol y drogas.

Tabla 32 Servicios externalizados.

Funcionamiento interno

Ubicación

Durante las primeras ediciones del proyecto no habrá una oficina física de la Asociación por tal de recortar gastos, por lo que inicialmente el domicilio será el de alguno de los representantes, preferiblemente quien ostente la presidencia.

El trabajo de oficina se realizará telemáticamente. Además, se utilizarán espacios de coworking habilitados para su uso libre en ocasiones que se requiera. Se consultará con los ayuntamientos con los que se colabore en cada edición para si tienen algún espacio de uso común de esas características.

4. Propuesta de proyecto

Para realizar los talleres, se deberá utilizar equipamientos municipales, tales como centros cívicos y culturales o salas polivalentes que puedan acoger este tipo de eventos. Al ser un festival itinerante, no se puede tener un local propio para este tipo de actividades, pues es el proyecto el que se acerca a los municipios.

Horarios

El horario dependerá de los días en los que haya actividades y talleres. Este se divide en las etapas 1 y 2 (formación y selección) y la etapa 3 (festival). Los horarios se distribuirán teniendo en cuenta las funciones de cada trabajador, por lo que los días en los que se impartan los talleres o haya sesiones de feedback, tanto la persona dedicada a comunicación como el ayudante de producción trabajarán por la tarde.

Rol	Etapa 1 y 2				
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Coordinadora y productora	10h a 14h	10h a 14h	10h a 14h	10h a 14h	10h a 14h
Ayudante de producción	10h a 13h	16h a 19h	10h a 13h	16h a 19h	10 a 13h
Comunicación y diseño gráfico	10h a 14h	16h a 20h	10h a 14h	16h a 20h	10h a 14h

Tabla 33 Horarios del equipo durante las dos primeras fases del proyecto.

Durante la etapa de festival, las tres personas del equipo harán jornada partida. En el caso de la coordinadora y productora, de lunes a jueves la jornada laboral empezará una hora antes, a las 9h, y acabará media hora más tarde, a las 18h. Esto se debe a que tiene más funciones y responsabilidades que los otros dos miembros del equipo. Los viernes se hará jornada intensiva, de 9h a 14:30h en el caso del coordinador y productor, y de 10h a 14h en el caso del ayudante y de la persona dedicada a comunicación y diseño gráfico.

Estos horarios son flexibles, siendo posible realizar otra jornada laboral siempre que entre dentro de la legalidad de horas máximas diarias y que en total se realicen las horas establecidas por el contrato.

Rol	Etapa 3				
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Coordinación y producción	9h a 14h y de 15h a 18h	9h a 14h y de 15h a 18h	9h a 14h y de 15h a 18h	9h a 14h y de 15h a 18h	9:00h a 14:30h
Ayudante de producción	10h a 14h y de 15h a 17:30h	10h a 14h y de 15h a 17:30h	10h a 14h y de 15h a 17:30h	10h a 14h y de 15h a 17:30h	10h a 14h
Comunicación y diseño gráfico	10h a 14h y de 15h a 17:30h	10h a 14h y de 15h a 17:30h	10h a 14h y de 15h a 17:30h	10h a 14h y de 15h a 17:30h	10h a 14h

Tabla 34 Horarios del equipo durante la tercera etapa.

El horario de atención al público será de lunes a viernes de 10h a 14h vía online y martes y jueves de manera presencial en el centro en el que se realicen los talleres de 16h a 19h.

4. Propuesta de proyecto

Durante la jornada del festival, el horario tanto para el equipo nuclear como para el personal del festival será el siguiente. Se ha de tener en cuenta los descansos y las pausas para comer:

Etapa 3					
Coordinación y producción	Ayudante de producción	Comunicación y diseño	Personal de barra	Personal de la entrada	Personal de merchandising
10h a 14h y de 16h a 00h	10h a 14h y de 16h a 00h	16h a 00h	18:30h a 2:30h	18h a 23h	18h a 00h

Tabla 35 Horarios del equipo y el personal del festival durante el festival.

Salario

En cuanto a horarios y salario, estos dependerán de la cantidad de trabajo que haya en cada etapa del proyecto. El salario base bruto se ha establecido según nivel de responsabilidad y experiencia, siendo más alto el de la persona encargada de la coordinación y la producción y más bajo el de la persona encargada de la asistencia a producción. Estos podrán ser negociables dependiendo de si la carga de trabajo o responsabilidad aumenta. El salario mensual bruto se repartirá en 12 pagas, habiendo la posibilidad de hacerlo en 14 si algún trabajador lo prefiere. En las siguientes tablas se presenta su salario bruto, y no el coste empresarial, el cual podrá verse en el apartado de modelo financiero.

Durante los meses de formación y selección, la jornada laboral será más corta para todos los trabajadores nucleares del proyecto. Los salarios mensuales están calculados sobre el salario bruto diario, pero teniendo en cuenta que no se trabaja a jornada completa, sino a media jornada. Para calcular el salario final, se ha utilizado la proporción sobre una jornada de 40h y se ha multiplicado por el salario bruto por día por 30 días.

Etapa 1 y 2					
Rol	Horas	Proporción sobre jornada completa	Salario bruto por día (jornada completa)	Salario mensual bruto (14 pagas)	Salario mensual bruto (12 pagas)
Coordinador y producción	20	0,5	46	690,00 €	805,00 €
Asistente de producción	15	0,375	37,8	425,25 €	496,13 €
Comunicación y diseño gráfico	20	0,5	43	645,00 €	752,50 €

Tabla 36 Salarios del equipo durante las dos primeras etapas del proyecto.

Durante los dos meses previos al festival, las horas de trabajo aumentarán por parte de todo el equipo por tal de poder adaptarse al volumen de trabajo que supone organizar un festival municipal. La jornada laboral de coordinación y producción será de 37,5h, considerada una jornada completa. En el caso del asistente y de la persona encargada de la comunicación y el diseño gráfico, esta será de 30h.

4. Propuesta de proyecto

Etapa 3					
Rol	Horas	Proporción sobre jornada completa	Salario bruto por día (jornada completa)	Salario mensual bruto (14 pagas)	Salario mensual bruto (12 pagas)
Coordinador y producción	37,5	1	46	1380 €	1610 €
Asistente de producción	30	0,75	37,8	850,5 €	992,25 €
Comunicación y diseño gráfico	30	0,75	43	967,5 €	1128,75 €

Tabla 37 Salarios del equipo durante el festival.

Durante el día del festival, que se celebrará preferiblemente un sábado, la jornada laboral se adaptará a este. En el caso del personal contratado por la asociación para trabajar durante la jornada del festival, su salario bruto (al que habrá que sumarle el coste de la Seguridad Social a cargo de la empresa) será el siguiente:

Personal del festival			
Rol	Horas	Salario bruto por hora	Salario bruto total
Personal de barra	8	11	88,00 €
Personal de la entrada	5	11	55,00 €
Personal de <i>merchandising</i>	6	11	66,00 €

Tabla 38 Salario del personal del festival.

Reuniones

Habrà dos tipologías de reuniones, las de la asociación y las de equipo.

En cuanto a las de la asociación, se ha de convocar una anualmente como mínimo. En el caso de la Asociación Cultural Iceberg, se realizarán dos: una en septiembre, antes de empezar el proyecto, para repasar cuestiones básicas y conocer las ideas y opiniones de los asociados; y una en junio, tras la celebración del festival, a modo de cierre de la actividad y para empezar las conversaciones sobre la próxima edición del festival. Estas serán telemáticas a no ser que se encuentre un lugar de reunión común, como un centro cívico.

En el caso de las reuniones del equipo del proyecto, estas también se realizarán telemáticamente, salvo en ocasiones especiales que se realizarán presencialmente en espacios de coworking o en los espacios cedidos por los ayuntamientos. Estas se realizarán semanalmente, y servirán para repasar el calendario de trabajo previsto para esa semana, además de dudas y conflictos que puedan ir surgiendo. La reunión tendrá lugar los lunes por la mañana, a modo de repaso de la semana anterior e introducción a la entrante.

4. Propuesta de proyecto

Además de estas reuniones con el equipo interno, se llevarán a cabo encuentros con los agentes municipales implicados en el proyecto, como ayuntamientos, consejo comarcal, salas de teatro o centros cívicos. Estas se organizarán según calendario, y tendrán lugar preferiblemente los miércoles o los viernes, para no entorpecer con el trabajo de los talleres y las formaciones. De esta manera, se trabajará en sintonía con todos los implicados en el proyecto y se tendrá comunicación directa de todas las dudas y problemáticas que puedan surgir.

4.4 Comunicación y marketing

Un plan de comunicación y marketing es uno de los aspectos clave para que un proyecto funcione. Si no se comunica lo que se está llevando a cabo, es como si no estuviera ocurriendo. Los planes de comunicación se adaptan a los estados de los proyectos y a su situación actual, por lo que, a lo largo de la vida de este, deberá ser modificado o incluso hecho de cero.

El siguiente apartado no es un plan de comunicación y marketing al uso, sino la base sobre el que se construirá este. No habla de acciones comunicativas concretas puestas sobre un calendario, pero sí sobre aquellas estrategias genéricas que podrán llevar a cabo durante el proyecto para impulsarlo y estabilizarlo en el mercado. A partir de lo que se presentará en este apartado, se podrán redactar los planes de comunicación que tratarán de difundir el trabajo realizado desde la organización y el proyecto por y para la música en directo y la ciudadanía del Baix Llobregat.

La comunicación de una entidad debe reflejar lo que esta es y, por lo tanto, ser fiel a lo ya establecido en la misión, visión y valores. Además, debe basarse en el análisis sectorial y territorial realizado anteriormente, ya que las acciones comunicativas responderán también a lo que se realiza en otros proyectos del sector.

Todas las estrategias, acciones y publicaciones se harán desde un punto de vista feminista, apostando por un lenguaje neutral, e inclusivo, para personas con discapacidades visuales. Es por este motivo que se utilizarán todas las herramientas posibles para adaptadas a lectores de pantalla y se añadirán descripciones completas a todos los posts de Instagram. El idioma utilizado en las comunicaciones será el catalán, idioma oficial de Cataluña, lugar de aplicación del proyecto. Los mensajes y logos, por lo tanto, estarán en este idioma.

A continuación, se describen los objetivos del plan de comunicación, el público objetivo al cual va dirigido, los mensajes y lemas que serán utilizados, las estrategias y herramientas comunicativas que se aplicarán, un plan de acción que describirá aquellas actividades básicas relacionadas con el plan de comunicación, la aplicación del marketing mix y una guía de la identidad e imagen corporativa.

Objetivos

Los objetivos del plan de comunicación y marketing seguirán la misma línea que los objetivos del proyecto. En este caso, habrá objetivos generales y específicos.

4. Propuesta de proyecto

Objetivos generales:

- Comunicar la misión, visión y valores de Iceberg a través de las acciones comunicativas del proyecto.
- Adaptar las acciones comunicativas a las etapas del proyecto y a los segmentos de público.

Objetivos específicos:

- Crear una comunidad alrededor del proyecto y de los artistas que participan en él a través de la atracción y fidelización del público.
- Ser un canal de impulso de nuevos artistas emergentes.
- Fomentar alianzas con los ayuntamientos y entidades culturales de los municipios del Baix Llobregat.
- Obtener cobertura mediática en medios de comunicación de proximidad y especializados en cultura y/o música.
- Potenciar la comunicación interna, tanto entre los miembros del equipo como entre los asociados

Público objetivo

El público objetivo de la comunicación del proyecto gira entorno a cinco ejes, siendo los dos primeros el público principal y los otros tres públicos secundarios:



Figura 16 Mapa de públicos principales y secundarios.

4. Propuesta de proyecto

Se ha de tener en cuenta la comunicación interna, de la que formarán parte los asociados y los trabajadores del equipo.

Este mapa de públicos es clave a la hora de idear las estrategias y acciones comunicativas, ya que no siempre se usarán los mismos canales y mensajes, que variarán dependiendo del público al que nos dirijamos y el efecto que queramos causar en él (atraer nuevos públicos o fidelizar los ya existentes). Para que esto sea efectivo, deberemos informarnos sobre a quién comunicamos para poder adaptar las acciones a estos. A continuación, se describirán con brevedad los públicos descritos anteriormente.

Músicos emergentes

Uno de los públicos principales con los que nos comunicaremos serán los músicos, concretamente emergentes. Estos podrán ser artistas en solitario o bandas. Sus miembros serán personas de todas las edades, con más o menos experiencia. Serán unos de los principales beneficiados por las acciones del proyecto. En este caso, se utilizarán estrategias de captación (al inicio de cada edición) y de fidelización (cuando se deban estrechar lazos con los participantes). Se deberá mantener informados a los artistas que se apunten al proyecto en todo momento de los avances de este y de cualquier cambio que pueda ocurrir, que ayudará a potenciar la confianza entre los artistas y la organización. Además, ya que la profesionalización es uno de los pilares del proyecto, cualquier contacto o mensaje hacia este grupo tendrá un tono formal, dándoles así un trato profesional.

Estas comunicaciones no se ceñirán solo a los artistas que participen en el programa, también a potenciales músicos que aún no hayan empezado sus carreras profesionales. De esta manera, se trabajará en establecer una relación de confianza entre los músicos e Iceberg.

Audiencia

En cuanto a la audiencia, encontramos a aquel público que participa activamente en el proyecto y se convierten en programadores y la audiencia que acude exclusivamente al festival. En ambos casos, se utilizarán estrategias de captación de públicos y de fidelización.

Con el primer grupo de audiencia, habrá un nivel de comunicación más interno, ya que formarán parte del esqueleto del proyecto. Con esta parte de la audiencia se ha de generar un vínculo de confianza, siendo transparentes y mostrando a la organización como un igual y no como una entidad superior. La comunicación será horizontal, habiendo mecanismos de intercambio constantes para que la audiencia programadora exprese cualquier duda o sugerencia. En este caso, las estrategias de captación vendrán de la mano con el inicio de la edición, buscando a nuevas personas que puedan participar en los talleres y posteriormente en la programación. En el caso de las estrategias de fidelización, estas estarán ligadas a que la audiencia programadora se sientan parte del proyecto, y que en futuras ediciones participen o acudan como público del festival.

Con el potencial público del festival, las comunicaciones serán diferentes. En este caso, se estará tratando con ciudadanos del municipio en el que se celebra el festival o del Baix Llobregat, gente de comarcas o municipios cercanos y amantes de la música en directo y de los festivales. Serán la potencial comunidad de los grupos que participarán finalmente en el cartel, y se deberá utilizar la cercanía y la familiaridad. Se apostará más por una relación más jerárquica, de organización a usuario, manteniendo

4. Propuesta de proyecto

la proximidad. Se deberá comunicar con transparencia y claridad, ya que, en la mayoría de los casos, la información transmitida será práctica —horarios, precios, entradas, etc.—. En este caso, las estrategias de captación irán de la mano de crear nuevos públicos alrededor del festival y de aumentar la asistencia, y las de fidelización de mantener aquellos públicos que ya han acudido al festival en alguna ocasión.

Ayuntamientos y entidades públicas

Los ayuntamientos serán los principales colaboradores del proyecto, ya que de ellos dependerá la celebración de los talleres y del festival final. Como ya se ha indicado en el análisis territorial, existen diferentes tipologías de municipio basadas en su tamaño y en los recursos que dedican a cultura. El tipo de relación y de comunicación con cada municipio dependerá también de estas características, ya que habrá municipios que necesiten menos cantidad de información que otros. La comunicación también será asidua con las entidades culturales de los municipios que estén interesadas en participar en el proyecto.

Medios de comunicación

Se contactará con diversidad de medios de comunicación, tanto de proximidad como especializados en música y/o cultura, para que se conviertan en altavoces del proyecto. Se les mandará boletines informativos en los momentos clave —búsqueda de grupos y participantes, realización de talleres, selección de grupos, realización del festival...— para que la compartan en sus medios y redes sociales y así expandir las comunicaciones del festival a nuevos públicos.

Patrocinadores

Los patrocinadores, como comercios locales de la zona u otras marcas que puedan tener relación con el proyecto, también serán un público comunicativo clave, ya que gracias a estos podremos obtener nuevas fuentes de financiación. Se estará siempre en la búsqueda de nuevos patrocinadores que puedan aportar dinero y que puedan permitirle al proyecto más solvencia económica.

Mensajes

Los mensajes dependerán del público al que se esté interpelando y cambiarán según avance el proyecto. El lema principal girará en torno al concepto de “**emergir a la superficie**”, haciendo referencia a los icebergs y a como tan solo una séptima parte de estos son visibles por encima del mar, a la vez que al hecho de que los artistas que participan son emergentes.

Este se utilizará para el público principal —artistas y audiencia—, estando presente en las comunicaciones del proyecto, además de en su logo y en el *merchandising* que se ponga a la venta. El *claim* podrá tener diferentes significados dependiendo del público al que se esté dirigiendo.

4. Propuesta de proyecto

Emergiendo a la superficie (<i>emergint a la superfície</i>)	
Público	Justificación
Artistas	El sector de la música es muy grande, y actualmente solo unos pocos artistas pueden tener una carrera profesional. El proyecto Iceberg les da un nuevo espacio en el que profesionalizarse y coger impulso para emerger a la superficie, a través de la creación de una comunidad a su alrededor que les permita ganar cierta estabilidad.
Audiencia	Para la audiencia, emerger a la superficie alude a abandonar la pasividad y convertirse en un elemento activo del proyecto. Por un lado, la audiencia que pasará a ser programadores del festival será uno de los agentes principales que ayudarán a emerger a los artistas a la superficie. Por otro, el público del festival abandonará la comodidad de conciertos y festivales con programación habitual para dar oportunidad a nuevas propuestas musicales.

Tabla 39 Mensaje del proyecto.

El segundo mensaje que se utilizará será para todos los públicos, tanto principales como secundarios, y será **“explorando lo desconocido”**. Este lema es más literal y no juega tanto con la metáfora del iceberg, ya que estará también enfocado a las administraciones públicas, entidades culturales y medios de comunicación que serán potenciales colaboradores del festival. Se ha apostado por un mensaje que muestra el afán de dar impulso a nuevos talentos y de utilizar nuevas maneras de organizar y programar un festival, resaltando de manera clara el valor añadido de Iceberg.

Explorando lo desconocido (<i>explorant allò desconegut</i>)	
Público	Justificación
Artistas	En el caso de los artistas, lo “desconocido” será el impulso recibido a través de los talleres profesionalizadores y de la oportunidad de tocar en un festival participativo de música emergente, que les permitirá ganar experiencia y conocimiento sobre el sector.
Audiencia	En el caso de la audiencia, lo “desconocido” será: <ul style="list-style-type: none"> • Los propios artistas que participarán en el proyecto y posteriormente el festival, la mayoría de ellos desconocidos. • La experiencia de participar en talleres que les permitirá conocer el sector de la música en directo y programar un festival de música.
Ayuntamientos y entidades culturales	En el caso de los ayuntamientos y entidades culturales, lo “desconocido” será: <ul style="list-style-type: none"> • Los artistas que tocarán en el festival y, en consecuencia, en el municipio, ya que en su mayoría no se han programado antes en las localidades. • La organización de un proyecto de entrenamiento de audiencias y artistas y de programación participativa.
Medios de comunicación	En el caso de los medios de comunicación, lo “desconocido” serán: <ul style="list-style-type: none"> • Los artistas. • Un festival de nueva creación con un modelo de gestión diferente. • La celebración del proyecto en municipios que se salen de las grandes ciudades en las que la cultura suele tener más actividad.

Tabla 40 Mensaje (2) del proyecto.

4. Propuesta de proyecto

Además de estos mensajes, se utilizará un código que se añadirá al logo y a las comunicaciones dependiendo del tipo de municipio en el que tenga lugar de entre los tres descritos (pequeños, medianos y grandes). De esta manera, se estará poniendo también en valor la variedad de municipios en las que se lleva a cabo, haciendo hincapié en el deseo de descentralización y de llegar a localidades de la periferia, sin importar el tamaño. Se utilizará la clasificación ya expuesta en la tabla 10 del apartado 3.2.

Además, habrá mensajes adicionales que adaptarán a los municipios donde se celebre cada edición y al contexto de estos. Esto se trabajará de la mano de los ayuntamientos y entidades culturales, además de la audiencia programadora, para hacerlo más afín a la realidad del municipio y a sus ciudadanos.

Estrategias y herramientas comunicativas

Las estrategias y herramientas comunicativas se adaptarán al público y al medio que se utilice. A continuación, se describirá las estrategias comunicativas que se llevarán a cabo dependiendo del medio y del tipo de comunicación:

Comunicación online

La comunicación online será uno de los mayores pilares del proyecto, debido a que actualmente, las redes sociales y otros medios en línea son los más frecuentados por los públicos. Por otro lado, se ha de tener en cuenta que es más ecológico y económico que el uso de medios tradicionales como los flyers o la cartelería. En este caso, se contará con tres herramientas:

- **Redes sociales**

Por tal de reducir la carga de trabajo sin reducir el impacto, la presencia del proyecto en redes sociales se reducirá en aquellas con más impacto en España. En la actualidad, estas son Instagram (utilizada por el 76,9% de las personas), Facebook (69,7%) y TikTok (51,2%)¹. Las dos primeras cuentan con beneficio de que ambas pertenecen a Meta, siendo posible compartir en ambos sitios las publicaciones. Muchos de los vídeos publicados en TikTok, además, podrán ser publicados en Instagram en formato reel.

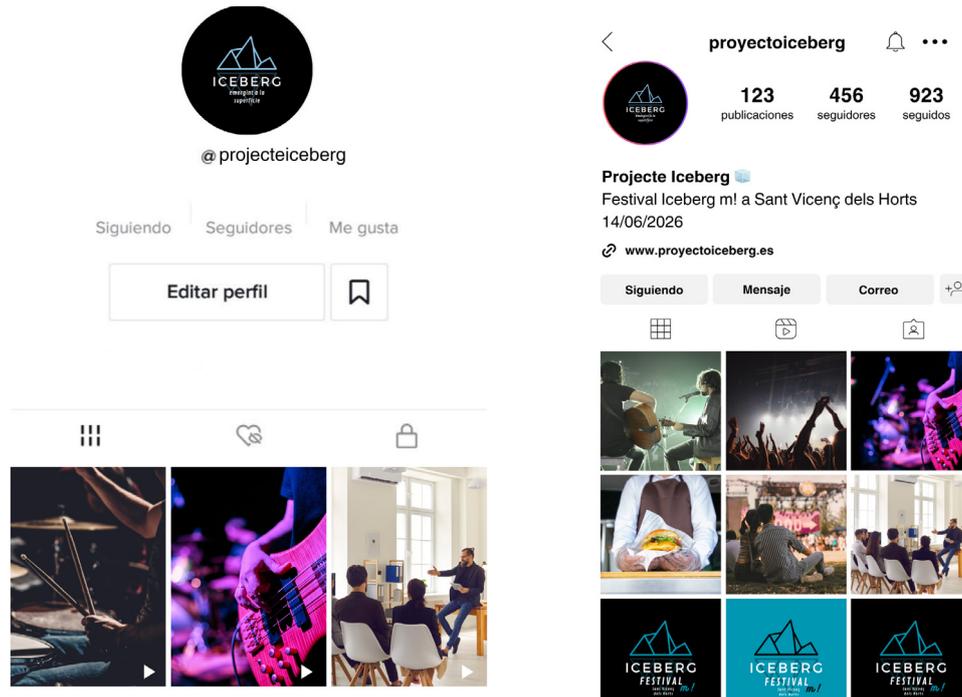
Cada edición contará con una estética, por lo que los usuarios de dichas redes sociales podrán diferenciar los contenidos de cada año a través de los colores y el diseño, además del distintivo de S, M o L.

El contenido en Instagram y Facebook mostrará el día a día del proyecto: sus talleres formativos, tanto para los artistas como para la audiencia, las sesiones de feedback, información sobre los grupos participantes (biografía, enlace a sus redes y a sus plataformas de streaming). Serán una ventana a que todo aquel externo al proyecto pueda ver qué sucede en él. Una vez se acabe la etapa de formación y selección, se informará sobre el festival: cartel, horarios, información práctica, etc. Será, por lo tanto, un canal para el público que acuda a este. En TikTok se reducirá este contenido a aquellos vídeos más ilustrativos del día a día y a la realización de trends que puedan aumentar el engagement de nuestras redes.

¹ Martín, S. (2024). Las redes sociales más utilizadas en el mundo y en España [2024] en Marketing Paradise. <https://mkparadise.com/redes-sociales-mas-utilizadas#:~:text=I.-,Instagram,%2C%20adem%C3%A1s%2C%20tambi%C3%A9n%20su%20favorita>

4. Propuesta de proyecto

Las redes sociales del proyecto tendrán el siguiente formato:



Figuras 17 y 18 Cuenta de TikTok e Instagram de Iceberg.

- **Correo electrónico y mailing**

El correo electrónico será un canal habitual de contacto con la audiencia del festival, los artistas y otros agentes como los ayuntamientos y los medios de comunicación. Desde este, se enviarán *mailings* informativos y se mantendrá comunicación con nuestros públicos.

Para el *mailing*, la herramienta que se utilizará será Mailchimp, ya que es sencilla además de completa. Al inicio se usará su plan gratuito, que permite hacer hasta 1.000 envíos al mes. Una vez la base de datos aumentara y se necesitara más capacidad, se comenzaría a pagar el plan Essentials, que permite hasta 5.000 envíos al mes, además de ofrecer más prestaciones.

El envío de *mailing* se realizará una vez al mes desde la primera edición, adaptando la asiduidad durante las siguientes ediciones dependiendo de las necesidades del proyecto. Este *mailing* contendrá un resumen de las actividades celebradas durante ese mes, y mostrará abiertamente el proceso de formación de artistas y audiencia y, posteriormente, de selección de la programación. La transparencia será clave para que aquellas personas, audiencia o artistas, que tengan dudas sobre el proyecto puedan conocerlo por dentro y formar parte de él en futuras ediciones.

El correo también será un canal de comunicación habitual entre los públicos del proyecto y la organización. A través de este se convocarán reuniones y se atenderán a dudas y peticiones, entre otros.

- **Web**

La web será el tercer elemento clave de la presencia online de Iceberg. Esta será sencilla, de fácil navegación y con la información más importante sobre este. La web tendrá las siguientes secciones:

4. Propuesta de proyecto

- Inicio

En el inicio saldrá la información más reciente del proyecto, dependiendo de la etapa en la que se encuentre (formularios de inscripción, fotografías del avance de los talleres y de los procesos de selección, información sobre el cartel y el festival...).

Se encontrará también el formulario para suscribirse a la *newsletter*, enlace a las redes sociales y una vista previa de estas, la playlist con los artistas que participan en el proyecto y un apartado con los últimos posts del blog.

- ¿Qué es Iceberg?

En este apartado, se podrá encontrar la misión, visión y valores del proyecto. Se explicarán sus diferentes etapas (formación - selección - festival) y las diferentes maneras de participar (audiencia y artistas).

Este apartado es clave para que las personas que entren a la web conozcan la información básica sobre este y entiendan el valor añadido que aporta este tanto al territorio del Baix Llobregat como a los artistas emergentes.

El contenido de esta página irá enlazado a la sección “Participar” y “Festival Iceberg”, donde se expandirá la información de las diferentes etapas.

- Participar

En este apartado se entrará en detalle sobre los talleres de formación. Dentro de la sección habrá dos pestañas, una para artistas y otra para audiencia. En cada una se explicará cómo pueden inscribirse al proyecto, enlazando el formulario de inscripción para cada caso y las fechas en las que empieza la inscripción. Se les invitará a suscribirse a la *newsletter* en el caso de que el formulario esté cerrado para enterarse de cuándo empieza la siguiente edición.

Se explicará, además, en qué consisten las dos primeras etapas (formación y selección), cómo se realizarán los talleres, qué profesionales los impartirán y cómo procederán las sesiones de feedback entre audiencia y artistas y la selección del cartel final.

- Festival Iceberg

En esta sección se dará información sobre el festival: cartel, venta de entradas, información práctica (horarios, comidas, etc.). Se incluirán datos históricos y fotografías de ediciones anteriores, además de un listado de todos los grupos que han formado parte de anteriores carteles.

- Blog

El blog será un apartado en el que frecuentemente se subirán noticias y artículos relacionados con el proyecto, el festival y los artistas que forman parte de este. Será una manera de crear contenido propio, de calidad y que, a su vez, sea un altavoz más sobre los artistas que participan. Entre los contenidos que se publicarán habrá entrevistas a los artistas del proyecto y del festival, además de una crónica final tras cada edición del festival.

4. Propuesta de proyecto

- Quiénes somos

En este apartado se presentará al equipo, y edición tras edición se añadirán también a la audiencia programadora, pues serán equipo clave del proyecto. Así se incluirá a esta audiencia como parte del equipo, una declaración de intenciones del modelo de gestión del festival.

Habrá también un histórico de personas que han participado como audiencia programadora y de artistas que han participado en los talleres.

- Contacto

Aquí saldrán los datos de contacto del proyecto (email y teléfono) y un formulario de suscripción al *newsletter*.

- **Discord**

Se creará un servidor de Discord del proyecto. En este, como se describirá más adelante, estarán los asociados y los trabajadores, pero también la audiencia programadora y los artistas. Para estos últimos habrá canales específicos, tanto de voz como de chat. Discord será un medio de comunicación directa entre el proyecto y la audiencia y los artistas ante cualquier duda o problema que surja. También se harán reuniones online cuando sea necesario, sobre todo con los artistas, ya que algunos no residirán en el Baix Llobregat.

Comunicación offline

También se utilizarán medios de comunicación offline. Se utilizarán materiales de menor coste y tamaño, como los flyers y cartelería. Estos estarán en edificios municipales y de las entidades culturales de las localidades. Además, se realizarán dosieres de trabajo dirigidos a los distintos públicos colaboradores para presentar el proyecto.

- **Flyers**

Los flyers contendrán información básica sobre el proyecto para llegar a la ciudadanía que se informa a través de medios tradicionales. Se pedirá su realización a la persona de comunicación. Describirán las diferentes etapas de Iceberg y contendrá, además, información de contacto para las personas interesadas

- **Cartelería**

También se encargará la persona de comunicación y se ubicarán en los edificios y tabloneros municipales y en entidades culturales. Se diseñará un cartel para la inscripción de audiencias y artistas y otro con el cartel definitivo del festival.

- **Dosieres de trabajo**

Se confeccionarán teniendo en cuenta el público al que se dirige, que podrán ser ayuntamientos, patrocinadores y la ciudadanía interesada en el proyecto.

4. Propuesta de proyecto

Comunicación presencial

También se comunicará el proyecto a través de comunicación presencial. Esta será con otros profesionales y gestores culturales y con la propia audiencia.

- **Ferias profesionales**

Se irá a ferias profesionales en las que haya encuentros con organizadores de otros festivales y eventos musicales y expertos en participación cultural. Estos permitirán adquirir nuevos conocimientos y experiencia sobre el campo de la participación cultural en eventos de música en directo. También son un nuevo canal para conectar con artistas emergentes que acuden al evento. Algunas de las ferias profesionales relacionadas con el mundo de la música en las que se tratará de tener presencia serán el Mercat de la Música Viva de Vic (septiembre), la Fira Mediterrània de Manresa (octubre), la Fira de Música Emergent iFamiliar de Vila-seca (mayo) y el Primavera Pro (junio). Dependiendo de la evolución del proyecto, se tratará de tener presencia en ferias a nivel nacional, como BIME en Bilbao (octubre).

- **Charlas en municipios**

Además de la vertiente profesional, la organización del proyecto organizará charlas informativas en los municipios de celebración del festival. Estas tendrán la misión de informar a la ciudadanía sobre Iceberg y las diferentes maneras de participar en él. Será un medio directo para que las personas interesadas resuelvan sus dudas y también para recoger sugerencias de los propios ciudadanos.

Comunicación interna

La comunicación interna es muy importante para una organización, ya que es clave para preservar el bienestar de sus trabajadores. En el caso de la Asociación Cultural Iceberg, la comunicación interna deberá también ser de cara a los asociados y no solo a los trabajadores del proyecto.

Para asegurar una correcta comunicación interna, se hará por diversos canales. El principal será el email, y será un canal en doble sentido: no solo se enviará información a asociados y trabajadores, sino que estos podrán enviar sus dudas, quejas y sugerencias a través del mismo medio. Se enviará un mailing informativo, parecido al de la *newsletter*, con información sobre el proyecto y sus actividades, además de datos sobre su presencia online. Este será mensual y contendrá al final un enlace a un buzón de sugerencias anónimo (Google Forms).

Se establecerá también un canal más directo a través de un servidor de Discord, que tendrá unas horas de atención limitadas (de lunes a viernes de 10 a 18h). De esta manera, se intentará crear un ambiente más casual y cercano con los asociados y los trabajadores, sin dejar de lado el derecho al descanso de la persona encargada de estos canales. Esta comunicación podrá ser en privado o en abierto, en un chat general, para aquellas preguntas dirigidas a más de una persona o de interés general.

Otro pilar importante para la comunicación interna es la transparencia. Esta se materializará a través de los informes mensuales, pero también a través de la memoria final que se redactará al final de cada edición. Esta incluirá datos de participación, asistencia y la información recogida en las encuestas realizadas tanto a la audiencia programadora como a los artistas emergentes que han participado, tanto

4. Propuesta de proyecto

los seleccionados para el cartel del festival como los que no. Esta memoria será publicada anualmente en la web del proyecto, estando disponible no solo para el personal interno, sino también para el resto de las personas.

Para facilitar el trabajo interno dentro de la organización, se utilizarán herramientas compartidas. De esta manera, todo el personal tendrá acceso a lo que están haciendo el resto y estará informado a tiempo real de cómo van todas las fases del proyecto. Estas herramientas serán las básicas de Google, como Gmail, Calendar y Drive (con todos sus programas), además de Trello (para organizar el proyecto de manera visual), WeTransfer (para enviar archivos) o Discord (para realizar las reuniones online).

Las reuniones internas serán tanto presenciales como online, dependiendo de la situación en cada momento y de las necesidades del proyecto. Las reuniones presenciales se realizarán en salas cedidas por el ayuntamiento donde se celebre el festival en cada edición o en espacios de coworking. Las reuniones online, como ya ha sido mencionado, se realizarán a través de Discord. Para tal de realizarlas, en el servidor de Discord general se crearán dos canales de voz, uno para la Asociación y otro para el proyecto, que solamente serán visibles para los agentes implicados. También habrá diferentes chats: un chat general, el chat de atención al usuario y un chat en el que sólo podrán hablar los administradores y donde se compartirá información y datos sobre el proyecto. Se podrán crear nuevos canales de voz y chats según las necesidades.

Prensa

La relación con los medios de comunicación, tanto tradicional como online, será clave para impulsar el proyecto. Este será un medio importante a la hora de llegar a nuevos públicos interesados tanto en el modo de gestión del festival como en su contenido. Para hacer esta relación posible, se contactará con medios de comunicación de proximidad y especializados en cultura y música en directo, y se les enviará notas de prensa para que publiquen información correcta y contrastada sobre las actividades que se llevan a cabo en Iceberg.

La siguiente tabla hace una relación entre herramientas y tipos de públicos a utilizar.

Tipo de comunicación	Herramientas	Músicos	Audiencia	Ayuntamientos	Medios	Patrocinadores
Online	Redes sociales	Sí	Sí	Indirectamente	Indirectamente	Indirectamente
	Correo electrónico	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Web	Sí	Sí	Indirectamente	Indirectamente	Indirectamente
	Discord	Sí	Sí	Sí	No	No

4. Propuesta de proyecto

Offline	Flyers	Sí	Sí	No	No	No
	Cartelería	Sí	Sí	No	No	No
	Dosieres de trabajo	No	Sí	Sí	No	Sí
Presencial	Ferias profesionales	Sí	No	Sí	Sí	No
	Charlas en municipios	No	Sí	Sí	No	No
Prensa	Relación con los medios	No	No	No	Sí	Indirectamente

Tabla 41 Relación de públicos y herramientas a utilizar.

Marketing mix

Como base de un futuro plan de marketing, se utilizarán estrategias de marketing mix en el proyecto. Esta consiste en las cuatro Ps: *price* (precio), *promotion* (promoción), *place* (distribución) y *product* (producto).

Producto

El producto final es un festival de artistas emergentes en el Baix Llobregat, pero este tiene un proceso de organización detrás diferente a lo habitual. Un grupo de audiencia programadora participará en talleres sobre el sector de la música en directo para poder entender esta desde nuevas perspectivas. A su vez, los artistas emergentes que se habrán apuntado al proyecto para ser parte del cartel también recibirán formaciones que fomentarán su profesionalización dentro del sector. Tras estas, el público verá los vídeos enviados por los artistas y realizarán sesiones de feedback con estos. A partir de esta se hará la selección de aquellos grupos que formarán parte del cartel del festival.

Precio

Dentro de Iceberg, habrá diferencias de precios. En el caso de las formaciones, tanto a público como a artistas, estas serán gratuitas. De esta manera, se estará asegurando la profesionalización del sector de la música en directo, a la vez que se estará beneficiando a la comunidad del Baix Llobregat con un proyecto participativo.

En el caso de las entradas al concierto, estas tendrán un precio popular, equiparado al observado en proyectos parecidos de municipios del territorio, que se acordará con los ayuntamientos y dependerá de los gastos totales y de los ingresos conseguidos a partir de colaboraciones, patrocinadores y subvenciones. En todo caso, habrá ofertas especiales para colectivos vulnerables, como personas paradas, jóvenes y jubilados.

En el caso del *merchandising* propio del festival, el precio de este dependerá del coste total. Se busca-

4. Propuesta de proyecto

rán proveedores de camisetas de proximidad y con la mejor calidad-precio, y se ajustará el precio de las camisetas, tote bags y otros productos al gasto total, buscando un margen de beneficio beneficioso para el cliente y la organización.

Promoción

En cuanto a la promoción, esta tendrá lugar en diarios de proximidad y especializados en música y cultura, sobre todo en aquellos online. Se hará además a través de carteles del festival que se colgarán en el municipio donde se celebre el festival y los de alrededores. Se hará también publicidad en redes sociales. No se invertirá en métodos publicitarios de mayor alcance como vallas publicitarias y autobuses debido a su alto precio. Estos métodos se propondrán una vez el proyecto tenga mayor rentabilidad.

Distribución

La distribución de Iceberg será en el Baix Llobregat. Habrá dos tipos de servicios a distribuir: la parte formativa y de selección del cartel y el festival en sí. Cada año se elegirá un municipio de la comarca, y ambos servicios se llevarán a cabo allí.

Las formaciones y las sesiones de feedback y selección tendrán lugar en algún edificio municipal cedido por el ayuntamiento o, en el caso de hacerlas en línea, a través de Discord. En el caso del festival, se realizará en algún espacio abierto que haya acogido artes en vivo con anterioridad.

Identidad e imagen corporativa

Como ya ha sido explicado, el nombre del proyecto, Iceberg, viene inspirado por las grandes masas de hielo flotante de las cuales solo vemos lo que se halla en la superficie, pero debajo del agua hay mucho más. Al ser un nombre que evoca a algo tan visual, los logos utilizarán la imagen de los icebergs. Habrá dos tipologías de logos: el genérico, que dará imagen a todo el proyecto, y los logos de los festivales. Todos los logos tendrán dos versiones que jugarán con los mismos colores. En ambos logos, el nombre y el texto que acompaña a este están en la parte baja de la imagen, la que representa aquello que se encuentra bajo el agua, dando representación gráfica al objetivo de dar espacio a los artistas emergentes.

El logo genérico jugará con tres colores: el blanco, el negro y el azul claro. El azul evoca a los paisajes en los que solemos encontrar icebergs, entre el cielo y el mar. Además, es un color que transmite tranquilidad y seguridad. En el caso del blanco y el negro, ambos son colores neutros que permiten resaltar el color azul y que coja protagonismo. Además, el color negro transmite elegancia y seriedad.



4. Propuesta de proyecto



Figura 19 Logos genéricos del proyecto, versión con fondo negro y versión con fondo a color.

Además del logo genérico, habrá uno del festival, que se utilizará una vez el cartel ya haya sido decidido y anunciado, y estará en las comunicaciones referidas estrictamente a este. Como ha sido explicado anteriormente, cada logo vendrá acompañado de la letra S, M o L dependiendo del municipio donde se celebre. La gama cromática elegida ha sido diferentes tonalidades de los colores primarios. Estos son la base del resto de colores, los más puros, y además coinciden con el número de tipologías de municipios. A través de estos se quiere expresar alegría, proximidad y sencillez a los usuarios del proyecto, tanto a los artistas como a la audiencia programadora y al público.



Figura 20 Logos de la edición s! del festival. Ejemplo de Corbera de Llobregat.



Figura 21 Logos de la edición m! del festival. Ejemplo de Molins de Rei.

4. Propuesta de proyecto



Figura 22 Logos de la edición L! del festival. Ejemplo de Cornellà de Llobregat



Figura 23 Códigos de colorimetría de los logos.

En cuanto a la tipografía, la de los títulos corresponde con la imagen afilada de un iceberg. La de los subtítulos y el resto de informaciones añadidas tiene cierta inclinación, sugiriendo movimiento, aludiendo a ese deseo de salir a la superficie. La tipografía del tamaño del festival es diferente y tiene un aspecto de haber sido escrita a mano para llamar la atención del público.

ICEBERG
FESTIVAL_{s!}
MONTASER ARABIC
 CONTRAIL ONE
 CHEWY

Figura 24 Tipografías utilizadas en el logo.

En caso de ser necesarios más logos para otras ramas del proyecto, se utilizarán como base los ya existentes, o se pedirá a un diseñador gráfico la realización de nuevos que sigan la misma filosofía que estos.

Aplicaciones del logo

Además de los usos corporativos en redes y memorias, se realizará *merchandising* con estos logos. Este se venderá durante el festival como medio de financiación y además para crear una comunidad alrededor del festival. Se empezará con tote bags y camisetas.

En cuanto a las totebags, habrá una con el logo genérico, que será también entregada a la audiencia

4. Propuesta de proyecto

programadora durante el transcurso del proyecto y a los artistas que participen en él y que podrá ser comprada durante el festival. Se hará, además, una bolsa de tela exclusiva de la edición de aquel año, invitando a los asistentes a coleccionarlas y tener las de las diferentes ediciones.



Figura 25 Prediseños de la bolsa de tela genérica y bolsa de tela de la edición s! del festival en Corbera de Llobregat.

Las camisetas tendrán dos diseños: uno divertido y atrevido, que evoca a las camisetas que en los 2000 la gente traía de recuerdo cuando iba de viaje a algún lado; y una más sencilla, con el logo de la edición en el pecho de la parte delantera. Ambas tendrán el mismo diseño en la espalda, el cartel de esa edición del festival que habrá sido diseñado previamente por algún diseñador local. De esta manera, estaremos poniendo en venta una camiseta memorable y que llamará la atención de la gente que la vea, y una más discreta para esas personas que quieren llevarse un recuerdo más sencillo.



Figura 26 y 27 Prediseños del modelo divertido y del modelo sencillo de la camiseta. La parte trasera es la misma para ambos diseños. Ejemplo de una edición s! del festival.

4. Propuesta de proyecto

A continuación se mostrarán otras aplicaciones del logo, la tipografía y los colores corporativos:

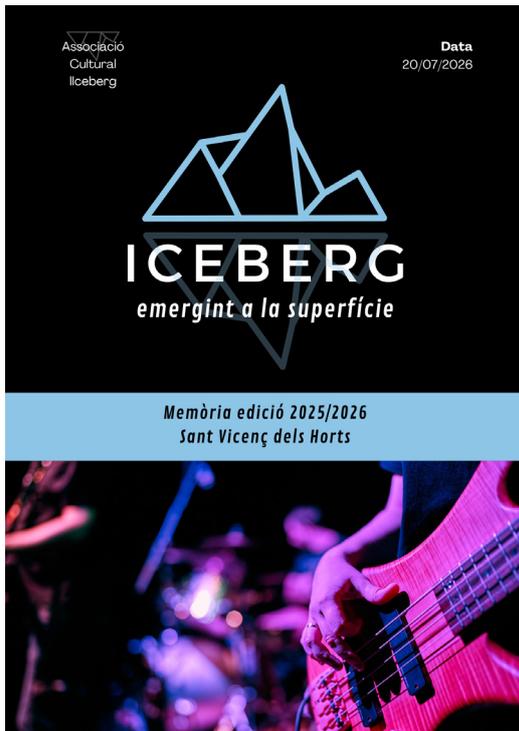


Figura 28 Portada de la memòria del projecte.

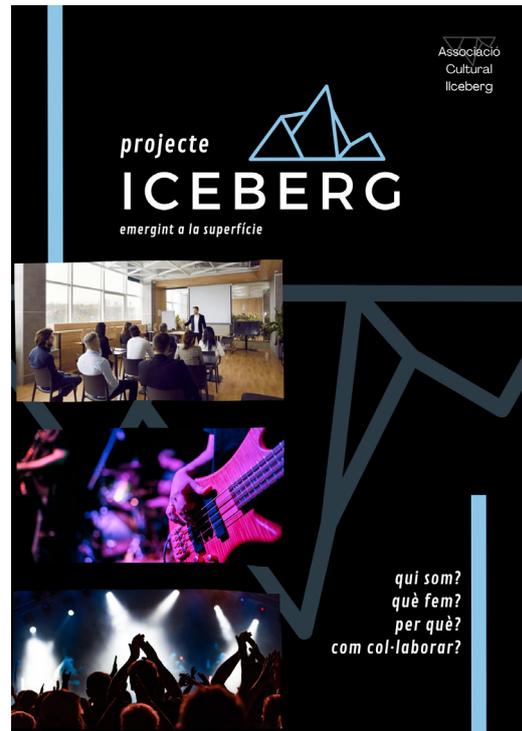


Figura 29 Portada del dossier del projecte.



Figura 30 Cartel de búsqueda de audiència participativa.



Figura 31 Postal commemorativa de una edició del festival.

4. Propuesta de proyecto

4.5 Plan financiero

En el siguiente apartado, se mostrarán los gastos relacionados directamente con el proyecto Iceberg y la manera de financiar estos. Para reflejar esto, se utilizarán la cuenta de resultados, la tesorería y el balance.

Los gastos vendrán derivados, principalmente, de los recursos humanos y la organización del festival. Estos últimos serán en gran parte variables, pues dependerán de la cantidad de público que acuda al festival. De la misma manera, los ingresos por vía de mercado se verán influenciados también por la cifra de asistencia, en concreto los de las entradas, la venta de *merchandising* y la venta en barra.

Gastos

Los gastos iniciales del proyecto serán todos aquellos que tengan lugar durante el mes de septiembre de 2024, mes de constitución. Entre estos estarán los gastos de materiales de oficina y papelería, básicos para llevar a cabo el trabajo de las diversas etapas del proyecto; los sueldos y las respectivas cotizaciones de los tres miembros nucleares del equipo; el dominio web y el primer pago del mantenimiento de esta, que será mensual; la primera tanda de reprografía de cartelera y flyers informativos, además de la publicidad; la tasa de constitución de la asociación y la contratación de los seguros. Habrá también inversiones en el activo, ya que se creará la web y se invertirá tanto en los programas de Adobe como en Canva Pro.

Cabe destacar que este proyecto no tendrá local propio, ya que al ser itinerante, se dependerá de los ayuntamientos y edificios municipales para realizar las actividades. Esto permitirá ahorrar costes de alquiler mensuales, además de actuar en los mismos municipios donde tiene lugar cada edición. Por el mismo motivo, no habrá inversiones en otro tipo de inmovilizados, como impresoras u ordenadores. Estos últimos serán los de los propios trabajadores y, en el caso de no tener ordenador propio, se estudiará la compra de uno por parte de la asociación. Los gastos y la inversión inicial serán los siguientes:

GASTOS E INVERSIONES INICIALES			TOTAL
Activo no corriente	Web	991,74 €	2.031 €
	Pack Adobe	928,88 €	
	Canva Pro	110 €	
Gastos	Material de oficina/papelería	150 €	3.753,19 €
	RR.HH.	2.053,63 €	
	Cotizaciones SS	616,09 €	
	Dominio web	12 €	
	Mantenimiento web	40,50 €	
	Reprografía	11,81 €	
	Publicidad	165,29 €	
	Tasas de constitución	62,55 €	
	Gestoría	41,32 €	
Seguros	600 €		
TOTAL			5.784,19

Tabla 42 Gastos e inversiones iniciales.

4. Propuesta de proyecto

Se ha de tener en cuenta que, a pesar de no tener inmovilizado material, el inmovilizado intangible del cual se dispondrá también será amortizado. En el caso de los programas informáticos, la amortización será anual, mientras que la web se amortizará durante cinco años.

Durante el resto del año, los principales gastos del proyecto derivarán de los recursos humanos, las formaciones y la organización del festival. En el caso de las formaciones, se realizará un contrato mercantil con profesionales y expertos del sector para que realicen talleres, tanto a audiencia como a artistas, normalmente uno por persona. Estos profesionales serán elegidos según su adecuación respecto a la temática, y variarán entre ediciones, por ese motivo no serán contratados.

Cabe destacar que algunos de estos gastos serán variables dependiendo del número de asistentes al festival y de las potenciales ventas de *merchandising*. Este pronóstico se ha hecho sobre un aforo medio de 1000 personas, que podrá verse reducido o ampliado dependiendo del lugar de celebración. Para calcularlo, se ha hecho un pronóstico de las personas que acudirán a las tres primeras ediciones del festival, en tres escenarios posibles, uno pesimista, uno conservador y uno optimista.

Escenarios	2025			2026			2027		
	P	C	O	P	C	O	P	C	O
Entradas normales	250	300	500	300	350	550	350	400	600
Entradas reducidas	100	200	200	150	250	250	200	300	300
Total asistencia	350	500	700	450	600	800	550	700	900

Tabla 43 Previsión de venta de entradas.

Los gastos asociados directamente a la producción de *merchandising* variarán dependiendo de la edición y del escenario previsto. A continuación, se expone la venta prevista sobre la asistencia.

Escenarios	2025			2026			2027		
	P	C	O	P	C	O	P	C	O
% camisetas	7%	10%	14%	11%	17%	19%	18%	21%	22%
% tote bags	14%	20%	21%	22%	25%	25%	27%	29%	28%

Tabla 44 Previsión de la venta de merchandising sobre la venta de entradas.

A partir de esta previsión, se calcularán los gastos derivados de la producción del *merchandising*. Se ha realizado una búsqueda de proveedores que garanticen la mejor relación calidad precio, siendo el proveedor de camisetas la empresa *Teefactory* y el de *tote bags* *Euroserigrafía*. También variarán aquellos gastos que están directamente relacionados con la cantidad de asistentes, como las bebidas que se consumirán y los vasos reutilizables. El proveedor de cerveza será una empresa especializada, *Cerveza de tirador*, mientras que el resto de las bebidas se adquirirán de la distribuidora a hostelería *Makro*. Los vasos serán pedidos a la empresa *Ecogots*. A esto último se añaden los gastos relacionados con los derechos de autor, que dependerán de la cantidad de asistentes y se declararán a SGAE.

Al estar en colaboración con los ayuntamientos, habrá ciertos gastos de los que potencialmente se ocuparán los consistorios. Estos son los gastos relacionados con las infraestructuras, el personal

4. Propuesta de proyecto

técnico, la seguridad, la gestión de residuos y la limpieza del lugar donde se realice el evento. La mayoría de las administraciones ya realizan eventos de este tipo, por lo que ya tienen sus equipos y proveedores. Al estar ofreciendo un servicio a su municipio, se prevé que ellas ofrezcan a cambio ocuparse de parte de los gastos derivados de la organización del festival. En el caso de no disponer de algunas de las cosas necesarias, la Asociación Cultural Iceberg se encargaría de alquilar el material o contratar el servicio.

En cuanto a los gastos de personal, cabe destacar que estos serán fijos en el caso del equipo nuclear, no variando de edición a edición ni de escenario a escenario. Variará en el caso del equipo que se dedica a la barra, la venta de *merchandising* y las entradas dependiendo de la afluencia de público. Variará también en el caso de los artistas, aumentando edición a edición a medida que el proyecto gane solvencia. Los sueldos de los artistas se han calculado teniendo en cuenta que habrá tres artistas en solitario y tres grupos de tres miembros, 12 personas en total, pero podrá variar entre ediciones. Lo mismo pasa con los gastos relacionados con los *tickets* comida, que han sido calculado para 30 personas, contando al equipo, artistas y otros trabajadores como técnicos, pero que podrá variar en el caso de que algún año se cuente con más o menos recursos humanos.

Por último, el Impuesto sobre el Valor Añadido también afectará a nuestras transacciones. La tabla a continuación muestra el porcentaje de IVA que imputa a cada compra y pago realizado. Este se liquidará de trimestral a través del modelo 309.

CONCEPTO	TIPO DE IVA	Notas
COBROS		
Entradas	10%	
Alquiler puestos de comida	21%	
<i>Merchandising</i>	21%	
Bebida	21%*	* En festivales y eventos culturales, el IVA aplicado a bebidas es 21% ya que no es actividad puramente hostelera.
PAGOS		
Material de oficina	21%	** Canva vende sus productos sin IVA y se encargan ellos mismos de facturar el IVA correspondiente de sus productos.
Pack Adobe	21%	
Canva Pro	0%**	*** Los talleres formativos llevan IVA al no estar realizados en una entidad educativa.
Dominio y mantenimiento web	21%	
Reprografía y material de comunicación	21%	
Publicidad	21%	
Ferias profesionales	21%	
Derechos de autor	21%	
Producción de <i>merchandising</i>	21%	
Catering/tickets comida	21%	
Barra – agua	10%	
Barra – cervezas y refrescos	21%	
Vasos reutilizables	21%	
Profesionales talleres	21%***	
Gestoría	21%	
Transporte y estancia	21%	

Tabla 45 Porcentaje de IVA aplicable a los cobros y pagos de la entidad.

4. Propuesta de proyecto

Financiación

La diversificación de las vías de financiación ha sido clave para poder asegurar la solvencia del proyecto. Esto se debe a que, a pesar de que el festival no sea gratuito, se ha tratado de mantener precios bajos y accesibles para todos los públicos. Además, la mayoría de los ingresos son variables, es decir, dependen de la cantidad de público que venga, por lo que es importante tener fuentes de ingresos alternativas para poder cubrir todos los gastos previstos.

Entre las diferentes vías de financiación están la vía de mercado, los presupuestos públicos, el mecenazgo y el patrocinio y las entidades de crédito.

Vía mercado

La financiación vía mercado es aquella que surge de la actividad propia del proyecto. En este caso, la principal es la venta de entradas, pero hay otras complementarias como la venta de *merchandising*, la venta de bebidas o el alquiler de espacios a foodtrucks y puestos de comida.

La financiación vía mercado será entre un 30 y un 35%, dependiendo del escenario y de la evolución de las ediciones. La mayoría de esta provendrá de la barra (56 – 62%), seguido de las entradas (19 – 20%) y del *merchandising* (11-19%). Se tomará como referencia el pronóstico realizado y expuesto en la tabla 43 y 44.

Actividad	Porcentaje de ingreso (sobre el total)	Porcentaje de ingreso (sobre los ingresos vía mercado)
Venta de entradas	6 – 7 %	19 – 20 %
Venta de <i>merchandising</i>	3 – 7 %	11 – 19 %
Venta de bebidas	19 – 21 %	56 – 62 %
Alquiler de espacios a food-trucks	1 %	3 – 5 %
Vasos no devueltos	1 %	1 – 2 %

Tabla 46 Porcentaje de ingresos sobre el total de ingresos y sobre los ingresos vía mercado.

Por último, cabe destacar que los ingresos vía mercado se realizarán durante los tres meses previos al festival (abril, mayo y junio), ya que están directamente ligados a la actividad de este. Habrá dos tipos de entradas, una a precio normal, de 10 €, y otra a un precio de 5 €, para jóvenes, personas en paro, con discapacidad o jubiladas, entre otros colectivos vulnerables.

Vía presupuestos públicos

Los presupuestos públicos son otra la vía de financiación principal. Estos permitirán que el proyecto pueda empezarse a pesar de la poca solvencia económica de la asociación. Se han buscado tanto subvenciones que cubran sus diferentes actividades como subvenciones más generales. Se prevé que las subvenciones cubran entre un 40 – 50% de la financiación durante el primer año, dependiendo del

4. Propuesta de proyecto

escenario, disminuyendo según avancen las ediciones debido al aumento de financiación vía mercado.

La cantidad por recibir reflejada en la cuenta de resultados de Iceberg es orientativa, y está basada en las distintas subvenciones que hay dirigidas a los proyectos de eventos de música en directo o cultura comunitaria. Los requisitos para pedir algunas subvenciones han sido revisados, tratando de encontrar aquellas que encajen mejor con Iceberg. La cantidad recibida final dependerá de la cantidad de requisitos cumplidos y de la adecuación del proyecto a la subvención. Cada subvención tiene sus plazos, por lo que las fechas reflejadas en la tesorería son aproximadas. Dependiendo de cuando se reciban las subvenciones, deberá hacerse una redistribución de los pagos y los cobros previstos.

Institución	Subvención	Relación con el proyecto	Cuantía subvencionable
Diputació de Barcelona	<p>Subvenciones de entidades representativas de los sectores culturales</p> <p>Ayudas a dar apoyo a actividades dentro de la demarcación de Barcelona por las entidades representativas de diferentes sectores culturales y/o sus profesionales, en régimen de concurrencia competitiva. Es compatible con otras ayudas.</p>	Es una ayuda destinada a proyectos concretos diseñados por asociaciones sin ánimo de lucro de ámbito cultural.	Como máximo, el 50% del coste total del proyecto. La máxima cantidad de dinero otorgada son 15.000 euros.
Institut Català de les Empreses Culturals (ICEC)	<p>Subvenciones a la programación de música en vivo de carácter profesional</p> <p>Ayudas que dan apoyo a la contratación artística de conciertos en diferentes modalidades en régimen de concurrencia competitiva. Es incompatible con otras ayudas del ICEC y del OSIC.</p>	Subvenciona programación de música en vivo que no se celebre en salas de conciertos que se organicen por empresas o entidades privadas. Podría financiar todos aquellos gastos relacionados con la celebración del festival.	Toma como base los gastos subvencionables, en este caso los cachés de los artistas, subvencionando hasta el 80% de estos.
Institut Català de les Empreses Culturals (ICEC)	<p>Subvenciones per a la promoción de la música</p> <p>Ayudas a actividades de promoción de la música, de carácter profesional, en los ámbitos de la formación, la producción y los proyectos globales. No hay información sobre compatibilidad.</p>	Al ser Iceberg un proyecto genérico que toca tanto la formación como la producción de un espectáculo, se podría optar a las ayudas a proyectos globales.	La subvención no superará el 40% del coste del proyecto.

4. Propuesta de proyecto

<p>Oficina de Suport a la Iniciativa Cultural (OSIC)</p>	<p>Subvenciones bienales a proyectos de cultura comunitaria y transformación social</p> <p>Ayudas bienales a proyectos de cultura comunitaria y transformación social en régimen de concurrencia competitiva. No hay información sobre compatibilidad.</p>	<p>Iceberg es un proyecto participativo que pretende involucrar a diversos agentes de los municipios, sobre todo audiencias, en la cultura local. El objetivo último es la transformación sociocultural de los municipios.</p>	<p>La cuantía máxima es de 40.000 euros, que no pueden superar el 70% de los gastos subvencionables del proyecto.</p>
<p>Instituto Nacional de Artes Escénicas y de la Música</p>	<p>Ayudas a la música, la lírica y la danza</p> <p>Ayudas en régimen de concurrencia competitiva a la difusión de diferentes ámbitos artísticos; la garantía de igualdad de acceso a los servicios culturales; y la creación y consolidación de nuevos públicos. Es compatible con otras subvenciones mientras no se supere el coste de la actividad subvencionada.</p>	<p>Iceberg podría pedir esta subvención dentro de la modalidad B2. Programas de apoyo a entidades sin ánimo de lucro de ámbito estatal, para la realización de actividades de lírica y música o B3. Programas de apoyo a festivales, muestras, certámenes y congresos de lírica y música.</p>	<p>No puede superar el 65% del coste total del proyecto. En ambas modalidades, el máximo total es de 100.000 euros.</p>

Tabla 47 Subvenciones relacionadas con la música en directo y los proyectos participativos.

A esta lista se añaden algunas subvenciones que tienen como requisito un mínimo de años de actividad, como las **subvenciones a circuitos y redes de difusión de espectáculos de artes escénicas y música sin ánimo de lucro** (cuatro años, OSIC) o la **subvención a festivales de música de alto interés cultural** (cinco años, ICEC).

Vía mecenazgo y patrocinio

El mecenazgo y el patrocinio serán la tercera fuente de financiación del proyecto. Este será clave para acabar de asegurar su solvencia, sobre todo durante los primeros meses de este, durante los cuales no habrá ingresos por vía mercado. Los ingresos vía mecenazgo representan entre un 17 y un 20% del total.

Se tratará de hacer campañas de mecenazgo a través de plataformas como Verkami, en las cuales se puede ofrecer productos relacionados con el proyecto a cambio de donaciones y compras o simplemente pedir por donaciones, sin necesidad de realizar la compra de algún producto. En el caso de la tesorería presentada, no se tiene en cuenta el IVA repercutido por las actividades de mecenazgo, ya que este dependerá de las campañas concretas de mecenazgo que se diseñen.

4. Propuesta de proyecto

Además, se realizará una búsqueda de patrocinios, preferiblemente de la zona del Baix Llobregat. La colaboración que se busque con estos será tanto económica como por provisión de bienes y servicios. Normalmente consistirá en empresas o entidades locales que tengan unos valores alineados con los de Iceberg.

Vía entidades de crédito

Por último, y para acabar de afrontar el reto que significa comenzar un proyecto de cero el cual no tendrá ingresos propios hasta el octavo mes, se pedirá un préstamo a una entidad de crédito. La cantidad de este dependerá del escenario, siendo el de referencia el conservador, con una cantidad de 11.000 €. Este tendrá un 5% de interés y se devolverá en cinco años. Esto es diferente en el caso del escenario pesimista, en el cual el crédito sería de 12.000 € a devolver en 10 años. En el caso del optimista, sería un crédito menor, de 10.000 €, y se devolvería en 3 años.

Escenario conservador

Cantidad del préstamo	11000
Interés	5%
Nº Años	5

Años	Cuota anual	Interés	Capital amortizado	Capital pendiente
0	0	0	0	11.000,00 €
1	-2.540,72 €	-550,00 €	-1.990,72 €	9.009,28 €
2	-2.540,72 €	-450,46 €	-2.090,26 €	6.919,02 €
3	-2.540,72 €	-345,95 €	-2.194,77 €	4.724,25 €
4	-2.540,72 €	-236,21 €	-2.304,51 €	2.419,74 €
5	-2.540,72 €	-120,99 €	-2.419,74 €	0,00 €

Tabla 48 Préstamo en escenario conservador.

Escenario pesimista

Cantidad del préstamo	12000
Interés	5%
Nº Años	10

Años	Cuota anual	Interés	Capital amortizado	Capital pendiente
0	0	0	0	12.000,00 €
1	-1.554,05 €	-600,00 €	-954,05 €	11.045,95 €
2	-1.554,05 €	-552,30 €	-1.001,76 €	10.044,19 €
3	-1.554,05 €	-502,21 €	-1.051,85 €	8.992,34 €
4	-1.554,05 €	-449,62 €	-1.104,44 €	7.887,90 €
5	-1.554,05 €	-394,40 €	-1.159,66 €	6.728,24 €
6	-1.554,05 €	-336,41 €	-1.217,64 €	5.510,60 €
7	-1.554,05 €	-275,53 €	-1.278,52 €	4.232,08 €
8	-1.554,05 €	-211,60 €	-1.342,45 €	2.889,63 €
9	-1.554,05 €	-144,48 €	-1.409,57 €	1.480,05 €
10	-1.554,05 €	-74,00 €	-1.480,05 €	0,00 €

Tabla 49 Préstamo en escenario pesimista.

Escenario optimista

Cantidad del préstamo	10000
Interés	5%
Nº Años	3

Años	Cuota anual	Interés	Capital amortizado	Capital pendiente
0	0	0	0	10.000,00 €
1	-3.672,09 €	-500,00 €	-3.172,09 €	6.827,91 €
2	-3.672,09 €	-341,40 €	-3.330,69 €	3.497,22 €
3	-3.672,09 €	-174,86 €	-3.497,22 €	0,00 €

Tabla 50 Préstamo en escenario optimista.

4. Propuesta de proyecto

Cuenta de resultados

A continuación, se presentan la cuenta de resultados de los tres primeros años. Se ha hecho así ya que las ediciones del proyecto y de los festivales vendrán en pack de tres según sus tamaños (s, m y l). A su vez, como bien se ha mencionado en anteriores subapartados, se ha realizado la contabilidad según diversas casuísticas, una conservadora, una pesimista y una optimista. Las diferencias entre ediciones y escenarios recaen, principalmente, sobre aquellos gastos e ingresos que dependen de la cantidad de gente que acuda al festival, es decir, todo aquello relacionado con las entradas, el merchandising y las ventas de barra, entre otros.

En el caso de los años con resultado negativo, estos han sido arrastrados al resultado del año siguiente a la hora de calcular el impuesto de sociedades. Esto se ve en el escenario conservador, en el que el impuesto de sociedades se ha calculado sobre la extracción de las pérdidas del primer año al resultado del segundo. En el caso del escenario pesimista, esto se aplica además en el tercer año, dejando un resultado negativo en el impuesto de sociedades del segundo. Los resultados afectados por este motivo serán resaltados de otro color.

Por último, se quiere destacar que, a pesar de que la evolución de los ingresos es en aumento, durante los primeros años no se realizará una reinversión elevada en el proyecto, sino que estos ingresos se mantendrán como reserva en caso de tener imprevistos o que alguna edición no tenga tanto público como se esperaba. La principal reinversión durante los tres primeros años será en el sueldo de los artistas que finalmente participen en el cartel, que aumentará año tras año.

La tabla a continuación reúne datos de los tres escenarios, divididos en años. Se pueden ver los principales gastos e ingresos, además de su porcentaje sobre el total. La cuenta de resultados detallada de los tres escenarios se puede consultar en el anexo 5.

4. Propuesta de proyecto

ESCENARIOS	2024/25						2025/26						2026/2027					
	PESIMISTA		CONSERVADOR		OPTIMISTA		PESIMISTA		CONSERVADOR		OPTIMISTA		PESIMISTA		CONSERVADOR		OPTIMISTA	
INGRESOS	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Ingresos de ventas y servicios	3.719,01 €	7%	5.619,83 €	10%	8.925,62 €	12%	5.392,56 €	9%	7.789,26 €	12%	11.095,04 €	13%	7.561,98 €	11%	9.958,68 €	14%	9.731,40 €	11%
Ingresos por subvenciones	30.000,00 €	55%	30.000,00 €	52%	30.000,00 €	42%	30.000,00 €	49%	30.000,00 €	46%	30.000,00 €	36%	30.000,00 €	45%	30.000,00 €	43%	30.000,00 €	34%
Ingresos por mecenazgo/patrocinio	10.000,00 €	18%	10.000,00 €	17%	10.000,00 €	14%	13.000,00 €	21%	13.000,00 €	20%	13.000,00 €	16%	15.000,00 €	22%	14.000,00 €	20%	15.000,00 €	17%
Otros ingresos	10.397,96 €	19%	12.380,56 €	21%	22.915,81 €	32%	12.604,06 €	21%	13.916,06 €	22%	28.210,61 €	34%	14.288,56 €	21%	15.958,16 €	23%	33.745,01 €	38%
TOTAL INGRESOS	54.116,97 €		58.000,39 €		71.841,43 €		60.996,62 €		64.705,31 €		82.305,65 €		66.850,54 €		69.916,84 €		88.476,42 €	
GASTOS																		
Materiales	150,00 €	0,3%	150,00 €	0,3%	150,00 €	0,2%	100,00 €	0,2%	100,00 €	0,2%	100,00 €	0,2%	100,00 €	0,2%	100,00 €	0,2%	100,00 €	0,1%
Recursos humanos	42.578,49 €	73%	42.692,89 €	73%	42.964,59 €	69%	42.578,49 €	73%	42.692,89 €	71%	42.964,59 €	67%	42.578,49 €	71%	42.692,89 €	68%	42.964,59 €	64%
Comunicación y publicidad	1.402,91 €	2%	1.402,91 €	2%	1.402,91 €	2%	1.402,91 €	2%	1.402,91 €	2%	1.402,91 €	2%	1.402,91 €	2%	1.402,91 €	2%	1.402,91 €	2%
Servicios	2.100,00 €	4%	2.100,00 €	4%	2.100,00 €	3%	2.100,00 €	4%	2.100,00 €	3%	2.100,00 €	3%	2.100,00 €	3%	2.100,00 €	3%	2.100,00 €	3%
Festival	8.371,20 €	14%	9.112,38 €	15%	11.905,49 €	19%	8.865,62 €	15%	10.713,88 €	18%	14.278,49 €	22%	10.470,76 €	17%	12.635,93 €	20%	16.802,99 €	25%
Otros	2.258,42 €	4%	2.158,42 €	4%	2.258,42 €	4%	2.195,87 €	4%	2.195,87 €	4%	2.195,87 €	3%	2.195,87 €	4%	2.195,87 €	4%	2.195,87 €	3%
Amortizaciones	1.237,23 €	2%	1.237,23 €	2%	1.237,23 €	2%	1.237,23 €	2%	1.237,23 €	2%	1.237,23 €	2%	1.237,23 €	2%	1.237,23 €	2%	1.237,23 €	2%
TOTAL GASTOS	58.098,25 €		58.853,82 €		62.018,64 €		58.480,12 €		60.442,78 €		64.279,08 €		60.085,26 €		62.364,83 €		66.803,59 €	
Resultado de explotación	- 3.981,28 €		- 853,43 €		9.822,79 €		2.516,50 €		4.262,53 €		18.026,57 €		6.765,28 €		7.552,01 €		21.672,83 €	
Gastos financieros	600,00 €		550,00 €		500,00 €		552,30 €		450,46 €		341,40 €		502,21 €		345,95 €		174,86 €	
Resultado antes de impuestos	- 4.581,28 €		- 1.403,43 €		9.322,79 €		1.964,20 €		3.812,07 €		17.685,17 €		6.263,07 €		7.206,05 €		21.497,97 €	
Impuesto de sociedades (25%)					2.330,70 €		654,27 €		602,16 €		4.421,29 €		911,50 €		1.801,51 €		5.374,49 €	
Resultado tras impuestos	- 4.581,28 €		- 1.403,43 €		6.992,09 €		1.964,20 €		3.209,91 €		13.263,88 €		5.351,57 €		5.404,54 €		16.123,48 €	

Tabla 51 Cuenta de resultados a tres años de escenario pesimista, conservador y optimista.

4. Propuesta de proyecto

Tesorería

A continuación, se mostrará la tesorería del escenario conservador para los tres primeros años del proyecto. Se pueden consultar la de los escenarios pesimista y optimista en el Anexo 6.

En la tesorería, el coste de los trabajadores ha sido desglosado en sueldo neto, IRPF y cotización de la Seguridad Social, tanto de la plantilla como de los artistas. En el caso de la plantilla, se ha calculado el IRPF sobre un 15%, mientras que el de los artistas sobre un 2%. En ambos casos, la cotización por parte de la empresa es de un 30% y la que es a cargo del trabajador de un 7%. Estos pagos se realizan al mes siguiente de pagarle al trabajador su sueldo. En el caso del IVA, este se liquida de manera trimestral, en los meses de octubre, enero, abril y julio.

4. Propuesta de proyecto

Tesorería 2024/25	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	TOTAL EDICIÓN	
Cobros														
Entradas vendidas								1.212,12 €	1.212,12 €	1.212,12 €			3.636,36 €	
Merchandising vendido									991,74 €	991,74 €			1.983,47 €	
Alquiler puestos comida/foodtrucks								904,96 €					904,96 €	
Venta de barra										11.225,60 €			11.225,60 €	
Vasos reutilizables										250,00 €			250,00 €	
Subvención 1								10.000,00 €					10.000,00 €	
Subvención 2				20.000,00 €									20.000,00 €	
Mecenazgo/patrocinio		5.000,00 €				5.000,00 €							10.000,00 €	
Liquidaciones de IVA		491,72 €			499,98 €			67,66 €					1.059,37 €	
IVA Repercutido								311,25 €	329,48 €	2.686,85 €			3.327,58 €	
TOTAL COBROS	- €	5.491,72 €	- €	20.000,00 €	499,98 €	5.000,00 €	- €	12.495,99 €	2.533,33 €	16.366,31 €	- €	- €	62.387,34 €	
PAGOS														
Material de oficina/papelería	150,00 €												150,00 €	
Pack Adobe	928,88 €												928,88 €	
Canva Pro	110,00 €												110,00 €	
Sueldo neto plantilla	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	3.022,11 €	3.022,11 €	3.547,80 €	3.022,11 €	2.342,77 €	26.600,96 €	
IRPF (plantilla)		246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	447,72 €	447,72 €	525,60 €	447,72 €	3.593,81 €	
Cotización SS empresa + trabajador (plantilla)		759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	1.380,47 €	1.380,47 €	1.620,60 €	1.380,47 €	11.080,90 €	
Profesionales talleres		2.100,00 €											2.100,00 €	
Sueldo neto (artistas)										3.428,88 €			3.428,88 €	
IRPF (artistas)											75,36 €		75,36 €	
Cotización SS empresa + trabajador (artistas)											1.394,16 €		1.394,16 €	
Transporte y estancia									500,00 €				500,00 €	
Dominio web	12,00 €												12,00 €	
Creación de la web	991,74 €												991,74 €	
Mantenimiento de la web	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	485,95 €	
Reprografía de cartelería y flyers	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €					82,64 €	
Publicidad	165,29 €							165,29 €	165,29 €	165,29 €			661,16 €	
Ferías profesionales							41,32 €			119,83 €			161,16 €	
Materiales de comunicación									150,00 €				150,00 €	
Derechos de autor									260,79 €				260,79 €	
Producción merchandising									608,70 €				608,70 €	
Catering/tickets comida										545,45 €			545,45 €	
Barra - cerveza y refrescos									1.622,44 €				1.622,44 €	
Barra - agua										221,59 €			221,59 €	
Vasos reutilizables								305,00 €					305,00 €	
Tasas de constitución	62,55 €												62,55 €	
Gestoría	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	495,87 €	
Seguros	600,00 €												600,00 €	
Imprevistos	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	1.000,00 €	
Devolución préstamo												2.540,72 €	2.540,72 €	
Liquidaciones de IVA											2.286,18 €		2.286,18 €	
IVA Soportado	491,72 €	460,66 €	19,66 €	19,66 €	19,66 €	19,66 €	28,34 €	115,94 €	848,40 €	77,06 €	17,18 €	17,18 €	2.135,13 €	
TOTAL PAGOS	5.352,57 €	5.407,33 €	2.866,33 €	2.866,33 €	2.866,33 €	2.866,33 €	2.916,33 €	4.779,77 €	9.938,12 €	9.332,20 €	9.106,34 €	6.894,02 €	65.192,01 €	
Cotizaciones SS a cargo de la empresa (plantilla)	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	1.119,30 €	1.119,30 €	1.314,00 €	1.119,30 €	867,69 €	9.852,21 €	
IRPF (plantilla)	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	447,72 €	447,72 €	525,60 €	447,72 €	347,08 €	3.940,88 €	
SS a cargo del trabajador (plantilla)	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	261,17 €	261,17 €	306,60 €	261,17 €	202,46 €	2.298,85 €	
Cotizaciones SS a cargo de la empresa (artistas)										1.130,40 €			1.130,40 €	
IRPF (artistas)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	75,36 €	- €	- €	75,36 €	
SS a cargo del trabajador (artistas)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	263,76 €	- €	- €	263,76 €	
Liquidaciones de IVA	-	491,72 €	-	460,66 €	-	19,66 €	-	19,66 €	-	28,34 €	-	115,94 €	-	195,31 €
COBROS - PAGOS	-	5.352,57 €	84,39 €	-	2.866,33 €	-	17.133,67 €	-	2.366,35 €	-	2.133,67 €	-	2.916,33 €	7.716,22 €
Saldo inicial (fondo de tesorería)	11.000,00 €	5.647,43 €	5.731,82 €	2.865,49 €	19.999,16 €	17.632,81 €	19.766,48 €	16.850,15 €	24.566,37 €	17.161,58 €	24.195,69 €	15.089,35 €		
SALDO FINAL	5.647,43 €	5.731,82 €	2.865,49 €	19.999,16 €	17.632,81 €	19.766,48 €	16.850,15 €	24.566,37 €	17.161,58 €	24.195,69 €	15.089,35 €	8.195,33 €	8.195,33 €	

Tabla 52 Tesorería de la primera edición en escenario conservador.

4. Propuesta de proyecto

Tesorería 2025/2026	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	TOTAL EDICIÓN
COBROS													
Entradas vendidas								1.439,39 €	1.439,39 €	1.439,39 €			4.318,18 €
Merchandising vendido									1.735,54 €	1.735,54 €			3.471,07 €
Alquiler puestos comida/foodtrucks								904,96 €					904,96 €
Venta de barra										12.661,10 €			12.661,10 €
Vasos reutilizables										350,00 €			350,00 €
Subvención 1								10.000,00 €					10.000,00 €
Subvención 2				20.000,00 €									20.000,00 €
Mecenazgo/patrocinio	7.000,00 €					6.000,00 €							13.000,00 €
Liquidaciones de IVA		307,32 €			499,98 €			67,66 €					874,96 €
IVA Repercutido								333,98 €	508,40 €	3.167,23 €			4.009,62 €
TOTAL COBROS	7.000,00 €	307,32 €	- €	20.000,00 €	499,98 €	6.000,00 €	- €	12.745,99 €	3.683,33 €	19.353,26 €	- €	- €	69.589,90 €
PAGOS													
Material de oficina/papelería	100,00 €												100,00 €
Pack Adobe	928,88 €												928,88 €
Canva Pro	110,00 €												110,00 €
Sueldo neto plantilla	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	3.022,11 €	3.022,11 €	3.547,80 €	3.022,11 €	2.342,77 €	26.600,96 €
IRPF (plantilla)	347,08 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	447,72 €	447,72 €	525,60 €	447,72 €	3.940,88 €
Cotización SS empresa + trabajador (plantilla)	1.070,16 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	1.380,47 €	1.380,47 €	1.620,60 €	1.380,47 €	12.151,05 €
Profesionales talleres		2.100,00 €											2.100,00 €
Sueldo neto (artistas)										4.368,00 €			4.368,00 €
Cotización SS empresa + trabajador (artistas)											1.466,40 €		1.466,40 €
IRPF (artistas)											96,00 €		96,00 €
Transporte y estancia									500,00 €				500,00 €
Dominio web	12,00 €												12,00 €
Mantenimiento de la web	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	485,95 €
Reprografía de cartelería y flyers	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €						82,64 €
Publicidad	165,29 €							165,29 €	165,29 €	165,29 €			661,16 €
Ferias profesionales							41,32 €			119,83 €			161,16 €
Materiales de comunicación									150,00 €				150,00 €
Derechos de autor									312,96 €				312,96 €
Producción merchandising									870,68 €				870,68 €
Catering/tickets comida									545,45 €				545,45 €
Barra - cerveza y refrescos									1.848,26 €				1.848,26 €
Barra - agua									251,14 €				251,14 €
Vasos reutilizables								305,00 €					305,00 €
Banco (mantenimiento)	100,00 €												100,00 €
Gestoría	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	495,87 €
Seguros	600,00 €												600,00 €
Imprevistos	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	1.000,00 €
Devolución préstamo												2.540,72 €	2.540,72 €
Liquidaciones de IVA											2.851,87 €		2.851,87 €
IVA Soportado	272,96 €	460,66 €	19,66 €	19,66 €	19,66 €	19,66 €	28,34 €	115,94 €	964,75 €	77,06 €	17,18 €	17,18 €	2.032,71 €
TOTAL PAGOS	5.546,75 €	5.407,33 €	2.866,33 €	2.866,33 €	2.866,33 €	2.866,33 €	2.916,33 €	4.779,77 €	10.623,97 €	10.271,32 €	9.764,91 €	6.894,02 €	67.669,74 €
Cotizaciones SS a cargo de la empresa (plantilla)	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	1.119,30 €	1.119,30 €	1.314,00 €	1.119,30 €	867,69 €	9.852,21 €
IRPF (plantilla)	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	447,72 €	447,72 €	525,60 €	447,72 €	347,08 €	3.940,88 €
SS a cargo del trabajador (plantilla)	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	261,17 €	261,17 €	306,60 €	261,17 €	202,46 €	2.298,85 €
Cotizaciones SS a cargo de la empresa (artistas)										1.130,40 €			1.130,40 €
IRPF (artistas)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	96,00 €	- €	- €	96,00 €
SS a cargo del trabajador (artistas)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	336,00 €	- €	- €	336,00 €
Liquidaciones de IVA	-	272,96 €	-	19,66 €	-	19,66 €	-	28,34 €	218,04 €	-	456,35 €	3.090,18 €	-
COBROS - PAGOS	1.453,25 €	- 5.100,01 €	- 2.866,33 €	17.133,67 €	- 2.366,35 €	3.133,67 €	- 2.916,33 €	7.966,22 €	- 6.940,64 €	9.081,94 €	- 9.764,91 €	- 6.894,02 €	1.920,16 €
Saldo inicial (fondo de tesorería)	8.195,33 €	9.648,58 €	4.548,56 €	1.682,23 €	18.815,90 €	16.449,55 €	19.583,22 €	16.666,89 €	24.633,11 €	17.692,47 €	26.774,41 €	17.009,50 €	
SALDO FINAL	9.648,58 €	4.548,56 €	1.682,23 €	18.815,90 €	16.449,55 €	19.583,22 €	16.666,89 €	24.633,11 €	17.692,47 €	26.774,41 €	17.009,50 €	10.115,49 €	10.115,49 €

Tabla 53 Tesorería de la segunda edición en escenario conservador.

4. Propuesta de proyecto

Tesorería 2026/2027	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	TOTAL EDICIÓN
Cobros													
Entradas vendidas								1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €			5.000,00 €
Merchandising vendido									2.479,34 €	2.479,34 €			4.958,68 €
Alquiler puestos comida/foodtrucks								904,96 €					904,96 €
Venta de barra										14.603,20 €			14.603,20 €
Vasos reutilizables										450,00 €			450,00 €
Subvención 1								10.000,00 €					10.000,00 €
Subvención 2				20.000,00 €									20.000,00 €
Mecenazgo/patrocinio	7.000,00 €					7.000,00 €							14.000,00 €
Liquidaciones de IVA		307,32 €			499,98 €			67,66 €					874,96 €
IVA Repercutido								356,71 €	687,33 €	3.754,00 €			4.798,04 €
TOTAL COBROS	7.000,00 €	307,32 €	- €	20.000,00 €	499,98 €	7.000,00 €	- €	12.995,99 €	4.833,33 €	22.953,21 €	- €	- €	75.589,84 €
PAGOS													
Material de oficina/papelería	100,00 €												100,00 €
Pack Adobe	928,88 €												928,88 €
Canva Pro	110,00 €												110,00 €
Sueldo neto plantilla	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	3.022,11 €	3.022,11 €	3.547,80 €	3.022,11 €	2.342,77 €	26.600,96 €
IRPF (plantilla)	347,08 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	447,72 €	447,72 €	525,60 €	447,72 €	3.940,88 €
Cotización SS empresa + trabajador (plantilla)	1.070,16 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	1.380,47 €	1.380,47 €	1.620,60 €	1.380,47 €	12.151,05 €
Profesionales talleres		2.100,00 €											2.100,00 €
Sueldo neto (artistas)										5.460,00 €			5.460,00 €
Cotización SS empresa + trabajador (artistas)											1.550,40 €		1.550,40 €
IRPF (artistas)											120,00 €		120,00 €
Transporte y estancia									500,00 €				500,00 €
Dominio web	12,00 €												12,00 €
Mantenimiento de la web	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	485,95 €
Reprografía de cartelería y flyers	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €						82,64 €
Publicidad	165,29 €							165,29 €	165,29 €	165,29 €			661,16 €
Ferías profesionales							41,32 €			119,83 €			161,16 €
Materiales de comunicación									150,00 €				150,00 €
Derechos de autor									365,11 €				365,11 €
Producción merchandising									1.155,40 €				1.155,40 €
Catering/tickets comida									545,45 €				545,45 €
Barra - cerveza y refrescos									1.998,88 €				1.998,88 €
Barra - agua									280,68 €				280,68 €
Vasos reutilizables								510,00 €					510,00 €
Banco (mantenimiento)	100,00 €												100,00 €
Gestoría	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	495,87 €
Seguros	600,00 €												600,00 €
Imprevistos	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	1.000,00 €
Devolución préstamo												2.540,72 €	2.540,72 €
Liquidaciones de IVA											3.491,91 €		3.491,91 €
Impuesto de sociedades						602,16 €							602,16 €
IVA Soportado	272,96 €	460,66 €	19,66 €	19,66 €	19,66 €	19,66 €	28,34 €	158,99 €	1.070,08 €	77,06 €	17,18 €	17,18 €	2.181,09 €
TOTAL PAGOS	5.546,75 €	5.407,33 €	2.866,33 €	2.866,33 €	2.866,33 €	3.468,49 €	2.916,33 €	5.027,82 €	11.246,35 €	11.363,32 €	10.512,95 €	6.894,02 €	70.982,37 €
Cotizaciones SS a cargo de la empresa (plantilla)	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	1.119,30 €	1.119,30 €	1.314,00 €	1.119,30 €	867,69 €	9.852,21 €
IRPF (plantilla)	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	447,72 €	447,72 €	525,60 €	447,72 €	347,08 €	3.940,88 €
SS a cargo del trabajador (plantilla)	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	261,17 €	261,17 €	306,60 €	261,17 €	202,46 €	2.298,85 €
Cotizaciones SS a cargo de la empresa (artistas)										1.130,40 €			1.130,40 €
IRPF (artistas)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	120,00 €	- €	- €	120,00 €
SS a cargo del trabajador (artistas)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	420,00 €	- €	- €	420,00 €
Liquidaciones de IVA	- 272,96 €	- 460,66 €	- 19,66 €	- 19,66 €	- 19,66 €	- 19,66 €	- 28,34 €	197,72 €	- 382,75 €	3.676,94 €	- 17,18 €	- 17,18 €	2.616,94 €
COBROS - PAGOS	1.453,25 €	- 5.100,01 €	- 2.866,33 €	17.133,67 €	- 2.366,35 €	3.531,51 €	- 2.916,33 €	7.968,17 €	- 6.413,02 €	11.589,88 €	- 10.512,95 €	- 6.894,02 €	4.607,47 €
Saldo inicial (fondo de tesorería)	10.115,49 €	11.568,73 €	6.468,72 €	3.602,39 €	20.736,06 €	18.369,71 €	21.901,22 €	18.984,89 €	26.953,06 €	20.540,04 €	32.129,92 €	21.616,97 €	
SALDO FINAL	11.568,73 €	6.468,72 €	3.602,39 €	20.736,06 €	18.369,71 €	21.901,22 €	18.984,89 €	26.953,06 €	20.540,04 €	32.129,92 €	21.616,97 €	14.722,95 €	14.722,95 €

Tabla 54 Tesorería de la tercera edición en escenario conservador.

4. Propuesta de proyecto

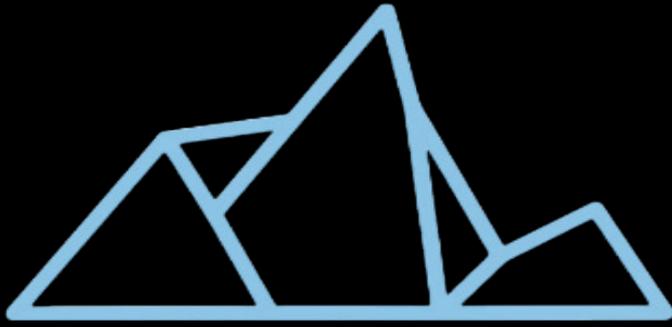
Balances de situación

Por último, se presentan los balances de situación de cada edición del escenario conservador. En estos se verán representados, además de los resultados de los ejercicios y la tesorería acumulada, los activos inmovilizados intangibles, con sus respectivas amortizaciones, y el préstamo, dividido entre el pasivo no corriente y el corriente según qué parte de la deuda se ha de devolver en menos de un año. También se muestra las cantidades de IVA a recibir o devolver, el impuesto de sociedades a pagar y las deudas con la Hacienda Pública y los organismos de la Seguridad Social acreedores. Se pueden consultar el resto de los escenarios en el Anexo 7.

4. Propuesta de proyecto

ACTIVO				PASIVO Y PATRIMONIO NETO				
	Año 2024/2025	Año 2025/2026	Año 2026/2027		Año 2024/2025	Año 2025/2026	Año 2026/2027	
Activo no corriente	793,39	595,04	396,69	Patrimonio neto	- 1.403,43	1.806,48	7.211,02	
Inmovilizado material	-	-	-	Aportaciones de propietarios	-	-	-	
Inmovilizado intangible	793,39	595,04	396,69	Resultado del ejercicio	- 1.403,43	1.806,48	7.211,02	
Web	991,74	991,74	991,74	Resultado ejercicios anteriores	-	1.403,43	1806,48	
Pack Adobe	928,88	928,88	928,88	Resultado ejercicio	- 1.403,43	3.209,91	5404,54	
Canva Pro	110,00	110,00	110,00					
Amortización acumulada	- 1.237,23	- 1.435,57	- 1.633,92	Pasivo no corriente	6.919,02	4.724,25	2.419,74	
				Deudas con entidades de crédito	6.919,02	4.724,25	2.419,74	
				Préstamo	6.919,02	4.724,25	2419,74	
Activo corriente	8.229,69	10.149,85	14.757,32	Otras deudas a largo plazo	-			
Existencias	-	-	-	Pasivo corriente	3.507,49	4.214,16	5.523,26	
				Deudas a corto plazo	3507,49	4214,16	5523,26	
Deudores	34,36	34,36	34,36	Deudas con entidades de crédito	2090,26	2194,77	2304,51	
Liquidación IVA	34,36	34,36	34,36	Liquidación IVA	0,00	0,00	0,00	
				Impuesto de sociedades		602,16	1801,51	
Tesorería	8.195,33	10.115,49	14.722,95	Organismos Seg. Soc. Acreedores	1070,16	1070,16	1070,16	
				H-P. Acreedora por IRPF	347,08	347,08	347,08	
Total activo	9.023,08	10.744,89	15.154,01	Total pasivo y patrimonio neto	9.023,08	10.744,89	15.154,01	

Tabla 55 Balance a tres años en escenario conservador.



5. Cronograma

Fase 0: Preparación

Fase 1: Formación

Fase 2: Selección del cartel

Fase 3: Festival

Fase 4: Cierre

Vista general del diagrama de Gantt

5. Cronograma

A continuación, se muestra el cronograma del proyecto, en formato diagrama de Gantt. Este ocupa de los meses de septiembre a julio, y se divide en cinco fases, una de preparación, las tres fases centrales (formación, selección del cartel y festival) y una fase de cierre. Por tal de facilitar la lectura de las fases, se presentará el cronograma en cinco individuales y al final se adjuntará el cronograma completo.

A los cronogramas le acompañan unas tablas que muestran la semana de inicio, la semana final, la dependencia a otras fases, el departamento responsable y el público implicado de cada una de las acciones a realizar.

Algunas acciones, a pesar de pertenecer a una fase en concreto, también se llevan a cabo durante fases anteriores debido a su transversalidad. Además, en el caso de la fase 2 y la fase 3, estas se intercalan a partir de la semana 27 debido a la preproducción del festival.

5. Cronograma

5.1 Fase 0: Preparación

		Semana de inicio	Semana final	Depende de	Departamento responsable	Público implicado
A. Fase 0: Preparación						
A. 1	Compra de materiales, obtención de servicios	1	3		Coordinación y producción	
A. 2	Reuniones con los ayuntamientos	1	3		Coor./prod. + comun.	Ayuntamientos
A. 3	Decisión del municipio de celebración	1	3	A. 3	Coordinación y producción	Ayuntamientos
A. 4	Búsqueda de patrocinios	1	3	A. 4	Coordinación y producción	Patrocinadores
A. 5	Organización del crowdfunding	1	3	A. 4	Coor./prod. + comun.	
A. 6	Diseño e impresión de materiales comunicativos	3	5	A. 4	Comunicación	
A. 7	Diseño de campañas en redes	3	5	A. 7	Comunicación	
A. 8	Creación y publicación de formularios de inscripción	3	7	A. 4	Comunicación	Audiencia y artistas
A. 9	Contratación de los profesionales de los talleres	3	5		Coordinación y producción	
A. 10	Calendarización de los talleres	5	7	A. 10	Coordinación y producción	

Tabla 56 Tareas, departamentos responsables y público destinatario de la fase 0.

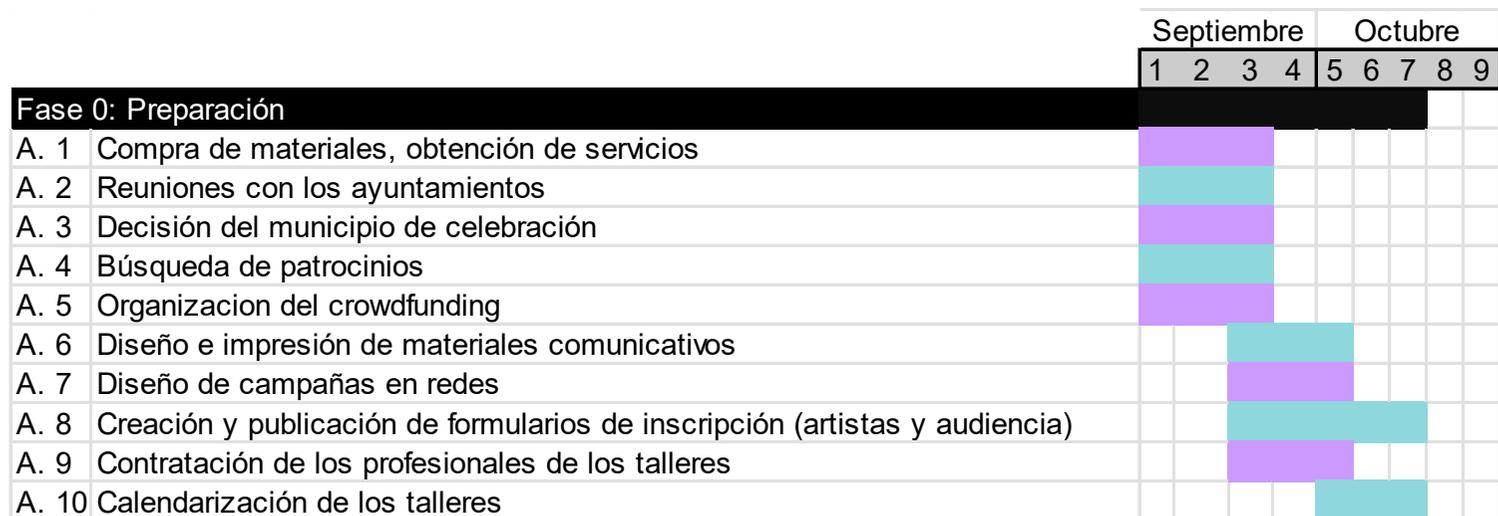


Tabla 57 Diagrama de Gantt de la fase 0.

5. Cronograma

5.2 Fase I: Formación

		Semana de inicio	Semana final	Depende de	Persona responsable	Público implicado
B. Fase 1: Formación						
B. 1	Campaña en redes sociales sobre la fase de formación	7	23		Comunicación	
B. 2	Envío de newsletters sobre la fase de formación	7	23		Comunicación	
B. 3	Creación del grupo de audiencia	7	7	A. 9	Coordinación y producción	Audiencia participativa
B. 4	Realización de los talleres con la audiencia	8	23	B. 3	Coordinación y producción	Audiencia participativa
B. 5	Filtrado y selección de artistas a participar en el proyecto	8	8	A. 9	Coordinación y producción	Artistas
B. 6	Realización de talleres con los artistas	9	13	B. 5	Coordinación y producción	Artistas
B. 7	Realización de encuesta de seguimiento	9	23	B.4; B.6	Coordinación y producción	Audiencia y artistas

Tabla 58 Tareas, departamentos responsables y público destinatario de la fase I.

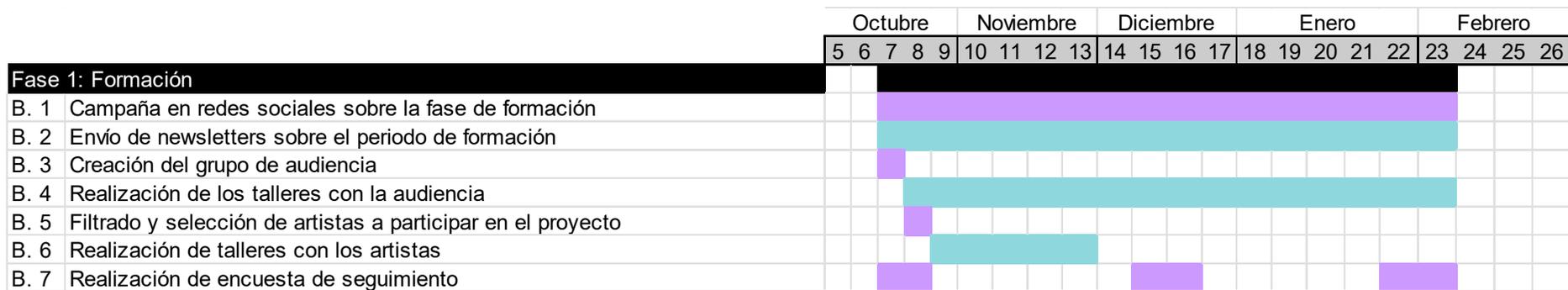


Tabla 59 Diagrama de Gantt de la fase I.

5. Cronograma

5.3 Fase 2: Selección del cartel

	Semana de inicio	Semana final	Depende de	Persona responsable	Público implicado
C. Fase 2: Selección del cartel					
C. 1	Recepción de los vídeos	14	22 B. 5	Coor./prod. + comun.	Artistas
C. 2	Presentación y visionado de las propuestas	24	30 C. 1	Coordinación y producción	Audiencia participativa
C. 3	Campaña en redes sociales de la fase de selección	24	37 C.2; C.5; C.6	Comunicación	
C. 4	Envío de newsletters sobre el periodo de selección	24	37 C.2; C.5; C.6	Comunicación	
C. 5	Feedback y reuniones con los artistas	31	35 C.2	Coordinación y producción	Audiencia y artistas
C. 6	Reuniones de tomas de decisiones	36	36 C.5	Coordinación y producción	Audiencia participativa
C. 7	Toma de decisión final	37	37 C.6	Coordinación y producción	Audiencia participativa
C. 8	Realización de encuesta de seguimiento	29	38 C. 7	Coordinación y producción	Audiencia y artistas

Tabla 60 Tareas, departamentos responsables y público destinatario de la fase 2.



Tabla 61 Diagrama de Gantt de la fase 2.

5. Cronograma

5.4 Fase 3: Festival

		Semana de inicio	Semana final	Depende de	Persona responsable	Público implicado
D. Fase 3: Festival						
D. 1	Decisión del lugar de celebración del festival	27	30		Coordinación y producción	
D. 2	Tramitación de permisos	27	32	D. 2	Coordinación y producción	Ayuntamientos
D. 3	Contratación de seguro	27	32	D. 2	Coordinación y producción	
D. 4	Gestión de patrocinios	27	30		Coordinación y producción	Patrocinadores
D. 5	Diseño del protocolo de emergencia	30	32	D. 2	Coordinación y producción	Ayuntamientos
D. 6	Diseño y aplicación de la campaña de comunicación del festival	31	43		Comunicación	
D. 7	Publicaciones en redes sociales	31	43	D. 6	Comunicación	
D. 8	Contratación de personal y servicios	36	39		Coordinación y producción	
D. 9	Apertura de la convocatoria de foodtrucks y puestos de comida	36	40		Coordinación y producción	
D. 10	Envío de newsletters	36	43	D. 6	Comunicación	
D. 11	Compra de bebidas a proveedores	38	40		Coordinación y producción	
D. 12	Diseño y encargo del merchandising	38	40		Coor./prod. + comun.	
D. 13	Compra de vasos reutilizables	38	40		Coordinación y producción	
D. 14	Firma del contrato con los artistas	38	39		Coordinación y producción	Artistas
D. 15	Gestión de derechos (SGAE)	38	39	D. 14	Coordinación y producción	Artistas
D. 16	Elaboración y publicación de horarios	38	40	D. 14	Coordinación y producción	Audiencia y artistas
D. 17	Realización del proceso participativo de elección de DJs	39	41		Comunicación	Audiencia participativa
D. 18	Gestión de invitaciones y acreditaciones	40	43	D. 14	Comunicación	
D. 19	FESTIVAL	43	43	D. 1 - D. 18		
D. 20	Coordinación del montaje	43	43		Coordinación y producción	
D. 21	Gestión de hospitality	43	43		Comunicación	
D. 22	Gestión del personal, puntos de bebida y comida y puntos de venta	43	43		Coor./prod. + comun.	
D. 23	Control del flujo de público	43	43		Equipo festival	
D. 24	Control de imprevistos	43	43		Coordinación y producción	
D. 25	Atención a la persona usuaria	43	43		Equipo festival	
D. 26	Regiduría del escenario	43	43		Coordinación y producción	
D. 27	Coordinación del desmontaje	43	43		Coordinación y producción	

Tabla 62 Tareas, departamentos responsables y público destinatario de la fase 3.

5. Cronograma

	Marzo				Abril					Mayo				Junio			
	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43
Fase 3: Festival																	
D. 1 Decisión del lugar de celebración del festival																	
D. 2 Tramitación de permisos																	
D. 3 Contratación de seguro																	
D. 4 Gestión de patrocinios																	
D. 5 Diseño del protocolo de emergencia																	
D. 6 Diseño y aplicación de la campaña de comunicación del festival																	
D. 7 Publicaciones en redes sociales																	
D. 8 Contratación de personal y servicios																	
D. 9 Apertura de la convocatoria de foodtrucks y puestos de comida																	
D. 10 Envío de newsletters																	
D. 11 Compra de bebidas a proveedores																	
D. 12 Diseño y encargo del merchandising																	
D. 13 Compra de vasos reutilizables																	
D. 14 Firma del contrato con los artistas																	
D. 15 Gestión de derechos (SGAE)																	
D. 16 Elaboración y publicación de horarios																	
D. 17 Realización del proceso participativo de elección de DJs																	
D. 18 Gestión de invitaciones y acreditaciones																	
D. 19 FESTIVAL																	F
D. 20 Coordinación del montaje																	F
D. 21 Gestión de hospitality																	F
D. 22 Gestión del personal, puntos de bebida y comida y puntos de información																	F
D. 23 Control del flujo de público																	F
D. 24 Control de imprevistos																	F
D. 25 Atención a la persona usuaria																	F
D. 26 Regiduría del escenario																	F
D. 27 Coordinación del desmontaje																	F

Tabla 63 Diagrama de Gantt de la fase 3.

5. Cronograma

5.5 Fase 4: Cierre

		Semana de inicio	Semana final	Depende de	Persona responsable	Público implicado
E. Fase 4: Cierre						
E. 1	Evaluación del proyecto participativo y del evento	1	47	B. 7; C. 8; D. 19	Coor./prod. + comun.	
E. 2	Recopilación de datos y encuesta final	44	47	E. 1	Coor./prod. + comun.	
E. 3	Cierre de contratos	44	45		Coor./prod. + comun.	
E. 4	Reportes financieros	45	47		Coor./prod. + comun.	
E. 5	Memoria del evento	45	48		Coor./prod. + comun.	

Tabla 64 Tareas, departamentos responsables y público destinatario de la fase 4.



Tabla 65 Diagrama de Gantt de la fase 4.

5. Cronograma

5.6 Vista general del diagrama de Gantt

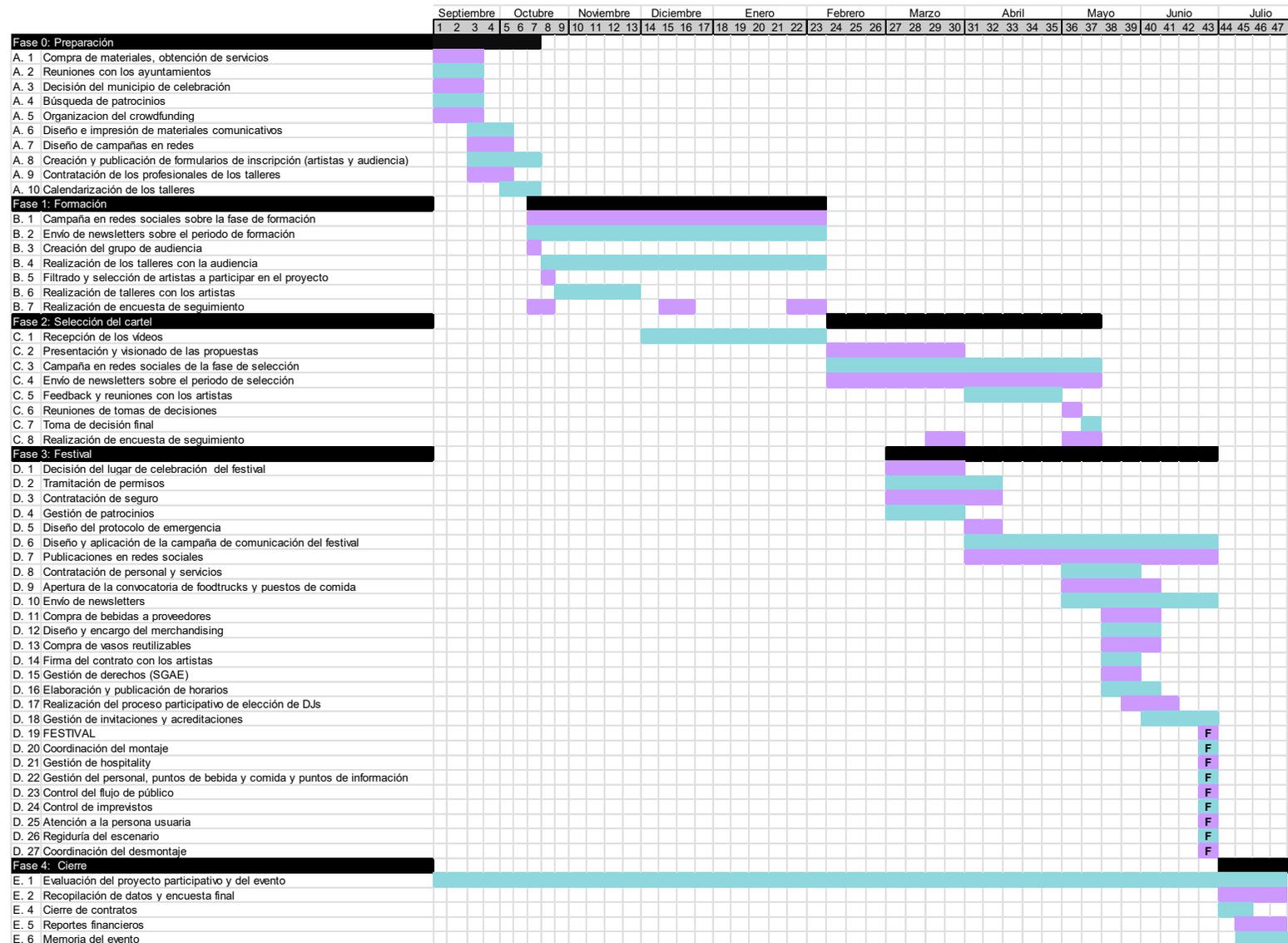
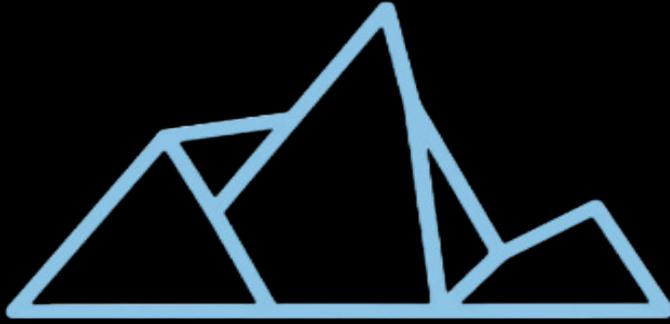


Tabla 66 Vista general del Diagrama de Gantt.



6. Evaluación

Metodología

KPIs del proyecto

Evaluación a corto plazo

Evaluación a largo plazo

Evaluación de comunicación y marketing

Evaluación financiera

6. Evaluación

A continuación, se presenta la evaluación del proyecto. Esta se hará a partir de KPIs, que se aplicarán a objetivos operativos a corto y largo plazo. Además, se mostrarán las diferentes metodologías a través de las cuales se medirán cada uno de los KPIs mencionados.

6.1 Metodología

Por tal de realizar la medición de los KPIs y comprobar si se cumplen los criterios de éxito, se utilizarán diversos métodos:

- **Seguimiento del proyecto:** durante el transcurso del proyecto, se hará un seguimiento de indicadores tales como la asistencia, el tamaño de la red de contactos o los patrocinadores y donaciones conseguidas, entre otros. Este seguimiento transversal durante todo el proyecto será clave para valorar su evolución a corto y largo plazo.
- **Reuniones:** se realizarán reuniones internas, tanto con el mismo equipo como con los asociados, además de reuniones con otros agentes del sector y los ayuntamientos. Se mantendrá un seguimiento de estas, además de la realización de actas que resuman las temáticas habladas y las decisiones tomadas.
- **Encuestas:** durante el transcurso del proyecto se llevarán a cabo diversas encuestas de seguimiento de este. Se repartirán a lo largo del calendario y en diferentes puntos de sus fases, para ver la evolución desde el momento inicial hasta el momento final de estas.
- **Observación directa:** durante las fases y sus actividades, los miembros del equipo que estén presentes durante estas realizarán también observación directa, de esta manera se tendrán detalles que a través de un análisis de los datos cuantitativos o cualitativos recogidos a través de encuestas u otros documentos no serían captados.
- **Análisis de redes sociales:** se hará un análisis de las redes sociales del proyecto, de los seguidores
- **Clipping:** mensualmente se realizará un *clipping*, es decir, una recogida de aquellas noticias que hablan sobre el proyecto. De esta manera, se hará un seguimiento de lo que se está diciendo sobre Iceberg y el festival y la imagen que estos están proyectando.
- **Análisis financiero:** se hará un análisis financiero a partir de la cuenta de resultados, la tesorería y el balance de cada edición, haciendo hincapié en la evolución de estos entre ediciones.
- **Reuniones de valoración:** a medida que avance el año, se realizarán reuniones de evaluación en las que se analice la evolución del proyecto.

6.2 KPIs del proyecto

A continuación se hará una breve introducción de los KPIs utilizados para medir el éxito del proyecto, tanto a largo como a corto plazo.

- **Porcentaje de ocupación del festival.** Se calculará el porcentaje de asistentes al festival sobre el aforo total. Además, se recogerán otros datos cualitativos como la edad, el género, el municipio de residencia o cómo han conocido el evento por tal de realizar un perfil del público.
- **Porcentaje de asistentes que han acudido a ediciones anteriores sobre el total de**

asistentes. Gracias a la recogida de datos de asistentes, se hará un seguimiento de aquellos que acuden a más de una edición del festival

- **Evolución del número de personas en el grupo de audiencia programadora.** El número de personas que se apunten al proyecto será clave para que este salga adelante, pero también es una muestra de las personas de la comunidad interesadas en la cultura local y en su desarrollo.
- **Paridad y variedad de las personas del grupo de audiencia programadora.** El grupo de audiencia programadora fomentará la paridad de sus participantes, así como la variedad en edad, procedencia, etc. Este KPI es importante para hacer el seguimiento de este equilibrio en los grupos y poner solución cuando este no tenga lugar.
- **Evolución del número de artistas inscritos al proyecto.** Este KPI será clave para saber cuántos grupos emergentes están interesados en el proyecto, además de su alcance. Se recogerán datos como su origen, cantidad de miembros o cómo se han informado de la convocatoria, entre otros.
- **Evolución del número de reuniones con el ayuntamiento.** Medirá el nivel de conexión y comunicación con los ayuntamientos de la zona, además de con el ayuntamiento donde se celebra el festival.
- **Porcentaje de ayuntamientos con deseo de participar sobre el total del territorio.** Este KPI será clave para evaluar el interés de los ayuntamientos de aplicar el proyecto y la potencial celebración de este en los diferentes tipos de municipios planteados.
- **Evolución del número de reuniones con los agentes del sector.** Es una muestra del alcance del proyecto más allá de los artistas y los ayuntamientos, y de las redes creadas con agentes clave del sector de la música.
- **Porcentaje de ocupación de los artistas a las formaciones.** El porcentaje de asistencia de los artistas inscritos al proyecto medirá el interés real de estos por formarse y el éxito de estos talleres. Este KPI será por sesión, para evaluar la evolución de la asistencia.
- **Nivel de satisfacción de los artistas.** Se calculará el éxito desde un punto de vista cualitativo de las sesiones formativas y de *feedback*, evaluando la satisfacción de los artistas en cuanto a estas y a todo lo que las rodea.
- **Evolución del número de talleres a artistas.** Se tendrá en cuenta el número final de talleres realizados a artistas, que pondrá depender del calendario, la disponibilidad de los expertos u otras casuísticas.
- **Evolución del número de talleres a audiencia.** Se tendrá en cuenta el número final de talleres realizados a audiencia, que pondrá depender del calendario, la disponibilidad de los expertos u otras casuísticas.
- **Nivel de conocimiento sobre el sector de la música en directo.** Este KPI servirá para evaluar el nivel de éxito de los talleres y como estos están funcionando, por tal de hacer variaciones y mejoras edición tras edición.
- **Evolución del número de salidas.** Se contabilizarán las salidas realizadas con la audiencia.
- **Porcentaje de asistencia a las salidas.** Se medirá el porcentaje de audiencia que acude a las salidas preparadas.

6. Evaluación

- **Nivel de satisfacción de la audiencia participante.** Se calculará el éxito cualitativo de los talleres, las salidas y las sesiones de *feedback*, evaluando la satisfacción de la audiencia programadora en cuanto a estas y a todo lo que las rodea.
- **Evolución del número de sesiones de *feedback* entre artistas y audiencia.** Se contabilizarán las sesiones de *feedback* que finalmente se realicen entre artistas y audiencia, haciendo un seguimiento de sus intervenciones.
- **Evolución del tamaño de la red de contactos.** Se contabilizará la cantidad de agentes del sector que formen parte de la agenda de contactos creada.
- **Nivel de alcance de la promoción.** Se calculará la presencia del proyecto en medios de comunicación de proximidad y especializados y, por lo tanto, el altavoz dado por estos.
- **Evolución del número de seguidores en redes.** Se hará un seguimiento de los seguidores que las redes del proyecto consigan, además de las interacciones con las publicaciones.
- **Evolución del impacto en las comunidades.** Se recogerán datos sobre el impacto del festival durante ese fin de semana en el municipio de celebración en número de visitas y de ventas entre los comercios y restaurantes de la zona.
- **Evolución de la aplicación o exportación a otros territorios.** Se hará seguimiento de la exportación del proyecto a otros territorios ajenos al Baix Llobregat se medirá a través del éxito de la replicación y adaptabilidad del proyecto en estos.
- **Evolución del número de salas, eventos y festivales colaboradores con el proyecto.** Se mantendrá un seguimiento de las salas, eventos, entidades y otros festivales con los que se colabora y mantiene relación, ya que formarán parte de la red de contactos construida por el proyecto.
- **Porcentaje de municipios diferentes donde se celebra el proyecto.** Se contabilizará el número de municipios variados sobre el total de ediciones celebradas donde se realiza el proyecto, para así estudiar si se está cumpliéndose el factor itinerante del proyecto.
- **Evolución de giras en solitario de los artistas tras el festival.** Se mantendrá un seguimiento de las giras en solitario programadas para los artistas que participen en el festival durante el año siguiente a su celebración por tal de estudiar el impacto de su presencia en este.
- **Evolución del número de reuniones internas.** Se hará un seguimiento de las reuniones internas con el equipo y con los miembros de la Asociación Cultural Iceberg.
- **Evolución del número de patrocinadores.** Se hará un seguimiento del número de patrocinadores conseguido edición tras edición, además de su origen y su aportación al proyecto.
- **Evolución de la cantidad de donaciones.** Se estudiará la cantidad de donaciones recibidas, la naturaleza de estas —donaciones o compra de entradas/*merchandising* + donación en plataformas de *crowdfunding*.
- **Rentabilidad.** Se hará un seguimiento de las cuentas del proyecto y de la rentabilidad de este edición tras edición.

6.3 Evaluación a corto plazo

Objetivos estratégicos	Objetivos operativo a corto plazo	Indicadores (KPIs)	Criterios de éxito
Beneficiar, social y económicamente, a la comunidad del Baix Llobregat a través de un proyecto participativo.	Formar a un grupo de 10-15 espectadores variado y paritario para reconvertirles en jurado.	Evolución del número de personas en el grupo de audiencia programadora.	Grupos de mínimo 10 personas.
		Paridad y variedad de las personas del grupo de audiencia programadora.	Grupos paritarios y variados en edad y procedencia.
Consolidar el Baix Llobregat como capital de la música en directo	Realizar una salida por edición con el grupo a salas o conciertos.	Evolución del número de salidas.	Realizar mínimo una salida por edición.
		Porcentaje de asistencia a las salidas.	Asistencia del 60% de los participantes.
Favorecer la inclusión y cohesión social, fomentando a su vez la democratización del acceso a la cultura.	Realizar 16 talleres, tanto artísticos como técnicos, con los participantes.	Nivel de satisfacción de la audiencia participante.	Satisfacción del 75%.
		Evolución del número de talleres a la audiencia.	Realizar mínimo 16 talleres a la audiencia por edición.
Potenciar la formación y ampliación de los públicos.	Realizar 16 talleres, tanto artísticos como técnicos, con los participantes.	Nivel de conocimiento sobre el sector de la música en directo.	Incremento del conocimiento sobre la música de un 60% de la audiencia programadora.
		Nivel de satisfacción de la audiencia participante.	Satisfacción del 75% de los participantes.
	Impactar positivamente a las entidades y comercios de los municipios.	Evolución del impacto en las comunidades.	Incremento de un 30% de las visitas al municipio durante el fin de semana del festival.

6. Evaluación

<p>Impulsar a artistas y grupos emergentes del territorio nacional</p> <p>Fomentar la creación y la producción local y emergente</p>	Tener una asistencia mínima del 50% del aforo durante las primeras tres ediciones	Porcentaje de ocupación del festival.	Tener mínimo un 50% de asistencia.
	Dinamizar sesiones de intercambio de opinión y de experiencias entre audiencia y artistas.	Evolución del número de sesiones de <i>feedback</i> entre artistas y audiencia.	6 sesiones de <i>feedback</i> .
		Nivel de satisfacción de los artistas.	Satisfacción del 75% de los artistas.
		Nivel de satisfacción de la audiencia participante.	Satisfacción del 75% de los participantes.
<p>Fomentar la profesionalización de los artistas emergentes en el sector de la música.</p> <p>Impulsar a los artistas a emprender proyectos ambiciosos.</p>	Mantener reuniones con los agentes implicados (ayuntamientos, salas, programadores, promotores...).	Evolución del número de reuniones con el ayuntamiento.	3 reuniones con los ayuntamientos.
		Porcentaje de ayuntamientos con deseo de participar sobre el total del territorio.	Interés del 40% de los ayuntamientos.
		Evolución del número de reuniones con los agentes del sector.	3 reuniones con agentes del sector.
<p>Crear sinergias entre los agentes del sector.</p>	Organizar talleres formativos dirigidos a los artistas emergentes.	Evolución del número de artistas inscritos al proyecto.	Mínimo 25 artistas inscritos.
		Porcentaje de ocupación de los artistas a las formaciones.	60% de asistencia a talleres.
		Evolución del número de talleres a artistas	5 talleres mínimo.
		Nivel de satisfacción de los artistas.	Satisfacción del 75% de los artistas.
	Dinamizar relaciones entre artistas y agentes del sector.	Evolución del tamaño de la red de contactos.	Tener al menos 10 contactos de interés para los artistas.

Tabla 67 Evaluación de objetivos operativos a corto plazo.

6.4 Evaluación a largo plazo

Objetivos estratégicos	Objetivos operativo a corto plazo	Indicadores (KPIs)	Criterios de éxito
<p>Beneficiar, social y económicamente, a la comunidad del Baix Llobregat a través de un proyecto participativo.</p> <p>Consolidar el Baix Llobregat como capital de la música en directo.</p> <p>Favorecer la inclusión y cohesión social, fomentando a su vez la democratización del acceso a la cultura.</p> <p>Potenciar la formación y ampliación de los públicos.</p>	Exportar el formato del proyecto a otros territorios periféricos.	Evolución de la aplicación o exportación en otros territorios.	Celebración del proyecto en otro territorio con una asistencia del 60%.
	Estar en conversaciones con el 75% de municipios de la comarca para la realización del festival.	Porcentaje de ayuntamientos con deseo de participar sobre el total del territorio.	60% de los ayuntamientos con previsión de participación.
	Crear una red de salas, festivales y eventos a los que visitar con el proyecto	Evolución del número de salas, eventos y festivales colaboradores con el proyecto.	Tener una red de mínimo 15 entidades colaboradores.
<p>Impulsar a artistas y grupos emergentes del territorio nacional.</p> <p>Fomentar la creación y la producción local y emergente.</p>	Realizar el festival anualmente en distintas localizaciones del Baix Llobregat	Porcentaje de municipios diferentes donde se celebra el proyecto.	Celebrar el festival en municipios distintos en sus primeros seis años.
	Tener una asistencia mínima del 70% a los 3 años.	Porcentaje de ocupación del festival.	Asistencia mínima del 70% del aforo a los 3 años.
<p>Fomentar la profesionalización de los artistas emergentes en el sector de la música.</p> <p>Impulsar a los artistas a emprender proyectos ambiciosos.</p> <p>Crear sinergias entre los agentes del sector.</p>	Impulsar una red de apoyo de salas, programadores y pequeñas discográficas.	Evolución del tamaño de la red de contactos.	Tener al menos 25 contactos de interés para los artistas.
	Impulsar la gira en solitario de al menos un artista por edición.	Número de giras en solitario de los artistas tras el festival.	Al menos una gira por edición.
	Conseguir un 85% de asistencia en las formaciones para artistas.	Porcentaje de ocupación de los artistas a las formaciones.	85% de asistencia a talleres

Tabla 68 Evaluación de objetivos operativos a largo plazo.

6. Evaluación

Evaluación de comunicación y marketing

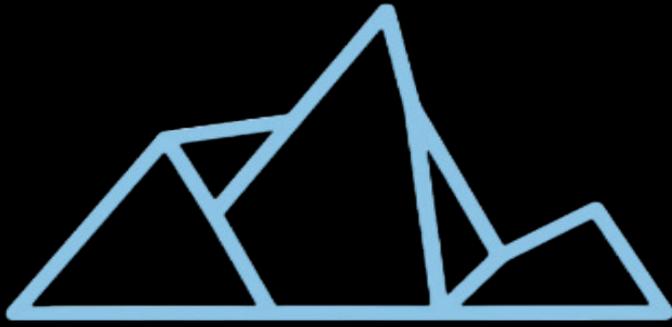
Además de los objetivos operativos a corto y largo plazo, se evaluarán los objetivos específicos de comunicación.

Objetivo	Indicadores (KPIs)	Criterio de éxito
Crear una comunidad alrededor del proyecto y de los artistas que participan en él a través de la atracción y fidelización del público.	Porcentaje de ocupación del festival.	Tener mínimo un 50% de asistencia.
	Porcentaje de asistentes que han acudido a ediciones anteriores sobre el total de asistentes.	Tener un mínimo del 25% de fidelización.
Ser un canal de impulso de nuevos artistas emergentes.	Evolución del número de artistas inscritos al proyecto.	Mínimo 25 artistas inscritos.
	Evolución del número de seguidores en redes.	Alcanzar los 500 seguidores en Instagram en el primer año del proyecto.
Fomentar alianzas con los ayuntamientos y entidades culturales de los municipios del Baix Llobregat.	Evolución del número de reuniones con el ayuntamiento.	3 reuniones con los ayuntamientos.
	Porcentaje de ayuntamientos con deseo de participar sobre el total del territorio.	Interés del 60% de los ayuntamientos
Obtener cobertura mediática en medios de comunicación de proximidad y especializados en cultura y/o música.	Nivel de alcance de la promoción.	10 noticias publicadas en los medios de comunicación de proximidad y especializados en cultura.
Potenciar la comunicación interna, tanto entre los miembros del equipo como entre los asociados.	Evolución del número de reuniones internas	Mínimo dos reuniones internas por edición

Tabla 69 Evaluación de objetivos de comunicación.

6.6 Evaluación financiera

A pesar de no tener presencia en los objetivos del proyecto, el aspecto financiero y la rentabilidad del proyecto son clave para su éxito. Es por ese motivo que se utilizarán los KPIs de número de patrocinadores, cantidad de donaciones y rentabilidad para mantener un seguimiento anual de este, además de un seguimiento a largo plazo cada tres ediciones del proyecto.



7. Consideraciones finales

7. Consideraciones finales

Como broche final al trabajo, se expondrán ideas y conceptos básicos relacionados con el proyecto y su naturaleza, además de ciertas reflexiones sobre los valores de este, sus limitaciones y lo que puede aportar al sector.

Iceberg se construye sobre diversos pilares. Uno de ellos es la participación, explorada en el marco teórico del trabajo y aplicada en las actividades claras del proyecto. La participación en los proyectos culturales puede hacerse desde muchas perspectivas, desde la decisión de políticas o acciones culturales dentro de un municipio hasta formatos más directos, como el expuesto en este trabajo. Hay vida más allá del espectador como simple cliente consumidor de un producto cultural. Los proyectos participativos ponen en evidencia la gran diversidad de fórmulas y aplicaciones de la participación, y es hora de experimentar y adaptar esto a cualquier ámbito y sector cultural.

Por otro lado, cabe destacar las formaciones ofrecidas a la audiencia programadora. Estas empoderan al espectador, y le acercan al espectáculo y al artista, humanizando a todo el equipo detrás de un concierto o festival. De esta manera, se potencia la apreciación de la música en directo, del trabajo entre bambalinas y, además, se le da poder a la audiencia a través del conocimiento y de la experiencia de programar un festival.

Otro de los pilares es la descentralización. En este caso, el Baix Llobregat no es la comarca más afectada por este epicentro cultural generado en Barcelona. Se ha de tener en consideración todos los territorios rurales, con mala conexión de transporte público y con aún menos recursos. Iceberg está planeado en el Baix Llobregat ya que, a pesar de sufrir esta falta de programación cultural, el territorio sí tiene infraestructuras para celebrar este tipo de eventos culturales. La aplicación de Iceberg a territorios más pequeños y, por ende, con menos recursos, dependería de la capacidad de adaptación del proyecto a casuísticas de este tipo, cosa que conllevaría una mayor cantidad de recursos propios y un presupuesto más arriesgado.

El último pilar son los artistas emergentes dentro del sector de la música. Estos son, además de la audiencia, los principales beneficiarios del proyecto. Por un lado, por la necesidad de aportarles espacios donde poder experimentar, aprender y mostrar su música. Por otro, por las herramientas que desde el proyecto se les da a través de las formaciones y los contactos creados a partir de la base de datos creada por el equipo de Iceberg. El proyecto pretende ser un espacio seguro y de aprendizaje para las artistas, además de un ejemplo para otros festivales u otros programas destinados a músicos a la hora de potenciar su profesionalización y contratación de manera regular según la nueva legislación y las recomendaciones del Estatuto del Artista.

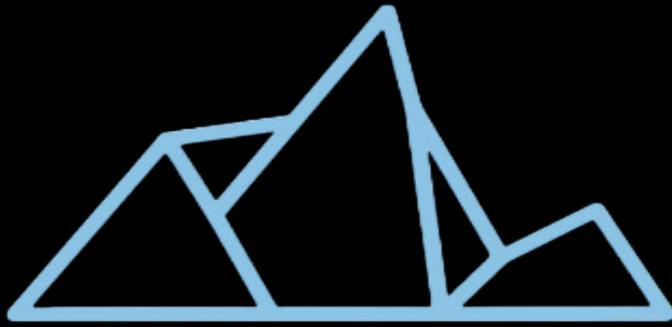
Actualmente, no son muchos los proyectos participativos en el territorio, y los que hay no siempre ofrecen responsabilidades de importancia a la audiencia. Es por eso por lo que aplicar lo expuesto en este trabajo y realizar una evaluación completa de su impacto y sus beneficios podría ayudar a que más asociaciones y entidades culturales pongan en marcha sus propios proyectos participativos que beneficien a sus comunidades y las empoderen. La existencia y publicación de datos y estadísticas

7. Consideraciones finales

sobre los resultados y la evolución de un programa así es clave para que otros vean su potencial y se animen a aplicarlo en su territorio y sector.

Iceberg cuenta con ciertas limitaciones. La primera de todas, la falta de financiamiento propio. Al querer mantener precios populares, la financiación vía mercado no es amplia, causando una gran dependencia de las fuentes de financiación pública, las donaciones y los patrocinadores. Además, al ser un proyecto de nueva creación, los ayuntamientos pueden mostrar desconfianza y ser más reacios a colaborar con la Asociación Cultural Iceberg para su aplicación. Esto puede aplicarse también al público, el cual debe generarse de cero, uno de los principales retos iniciales.

No hay que olvidarse de todos los aspectos positivos que rodean al proyecto: este se diferencia de otros festivales emergentes por su propia esencia participativa, además de su deseo de beneficiar a comunidad y artistas. En caso de llevarse a cabo, Iceberg se convertirá en un ejemplo más de cómo un proyecto cultural participativo puede beneficiar a nivel individual y colectivo, tanto desde un punto de vista personal como económico, y se convertirá en un espacio que apostará por la música emergente de calidad y que arropará a todos aquellos nuevos artistas en búsqueda de cobijo y confianza. La música es mucho más que lo que podemos escuchar en la radio o ver llenando estadios: es esfuerzo, creatividad, cooperación y exploración de lo desconocido, todo aquello a lo que Iceberg aspira a ser.



8. Bibliografía

8. Bibliografia

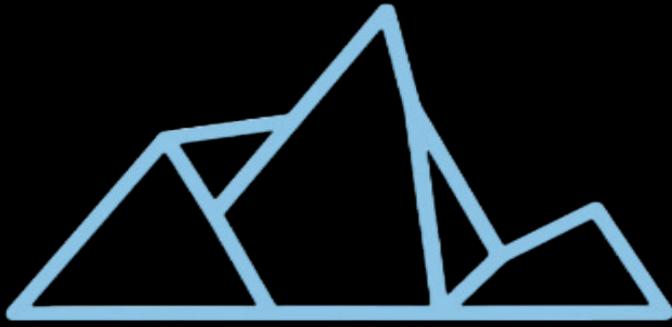
- ACCIÓ. (2024). *Les indústries musicals a Catalunya*. <https://www.accio.gencat.cat/web/content/bancconeixement/documents/pindoles/ACCIO-industria-musica-Pindola-sectorial-cat.pdf>
- All-Party Parliamentary Group on Arts, H. and W. (2017). *Creative Health: The Arts for Health and Wellbeing*. https://www.culturehealthandwellbeing.org.uk/appg-inquiry/Publications/Creative_Health_Inquiry_Report_2017_-_Second_Edition.pdf
- Álvarez, R. (2018). Risks and opportunities of active spectatorship from a management perspective. The debate with professionals. En L. Bonet & E. Négrier (Eds.), *Breaking the Fourth Wall: Proactive Audiences in the Performing Arts* (pp. 92-102). <https://www.ub.edu/cultural/wp-content/uploads/2018/06/Breaking-the-fourth-wall.pdf>
- Anuario Sgae de las artes escénicas, musicales y audiovisuales. (2023). <https://anuariosgae.com/anuario2023/home.html>
- Associació de Sales de Concerts de Catalunya. (2023). <https://www.infoconcerts.cat/ca/fesmemoria>
- Bianchini, F., & Borchi, A. (2018). Participation in arts activities in the context of European urban cultural policies. En L. Bonet & E. Négrier (Eds.), *Breaking the Fourth Wall: Proactive Audiences in the Performing Arts*. <https://www.ub.edu/cultural/wp-content/uploads/2018/06/Breaking-the-fourth-wall.pdf> (pp. 39-50).
- Bianciotto, J. (2024). El circuito de salas planta cara a los festivales con una cuarentena de conciertos. *El Periódico*. <https://www.elperiodico.com/es/ocio-y-cultura/20240207/circuito-salas-planta-cara-festivales-97881930>
- BOE-A-1985-17303 Real Decreto 1435/1985, de 1 de agosto, por el que se regula la relación laboral especial de los artistas en espectáculos públicos. (1985). <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1985-17303>
- BOE-A-1992-28740 Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido. (1992). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1992-28740>
- BOE-A-1996-8930 Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia. (1996). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-8930>
- BOE-A-2002-5852 Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación. (2002). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-5852>
- BOE-A-2004-4214 Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales. (2004). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2004-4214>
- BOE-A-2008-9293 Ley 4/2008, de 24 de abril, del Libro Tercero del Código Civil de Cataluña, relativo a las personas jurídicas. (2008). https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2008-9293
- BOE-A-2009-12856 Ley 1/2009, de 6 de julio, de regulación administrativa de los espectáculos públicos y las actividades recreativas. (2009). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2009-12856>
- BOE-A-2014-12328 Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. (2014). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-12328>
- BOE-A-2017-12902 Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014. (2017). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2017-12902>

8. Bibliografía

- BOE-A-2018-16673 Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. (2018). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2018-16673>
- BOE-A-2021-21788 Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo. (2021). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-21788>
- BOE-A-2022-4583 Real Decreto-ley 5/2022, de 22 de marzo, por el que se adapta el régimen de la relación laboral de carácter especial de las personas dedicadas a las actividades artísticas, así como a las actividades técnicas y auxiliares necesarias para su desarrollo, y se mejoran las condiciones laborales del sector. (2022). <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2022-4583>
- BOE-A-2023-2023 Real Decreto 31/2023, de 24 de enero, por el que se modifica el Reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, aprobado por el Real Decreto 439/2007, de 30 de marzo, para dar cumplimiento a las medidas contenidas en el Estatuto del Artista en materia de retenciones. (2023). <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2023-2023>
- Bonet, L., Carreño, T., Colomer, J., Godard, Y., & Négrier, E. (2018). Participation and citizenship committed to the live show: a compared territorial approach. En L. Bonet, G. Calvano, L. Carnelli, F. Dupin-Meynard, & E. Négrier (Eds.), *Be SpectACTive! Challenging Participation in Performing Arts* (pp. 315-226).
- Brown, A., Novak-Leonard, J., & Gilbride, S. (2011). *Getting In On the Act: How arts groups are creating opportunities for active participation*. <https://folio.iupui.edu/bitstream/handle/10244/950/Getting-in-on-the-act-2011OCT19.pdf?sequence=1>
- Calvano, G., & Suárez Pinzón, J. (2018). Prosumer experiences in performing arts. The debate with professionals. En L. Bonet & E. Négrier (Eds.), *Breaking the Fourth Wall: Proactive Audiences in the Performing Arts* (pp. 154-160). <https://www.ub.edu/cultural/wp-content/uploads/2018/06/Breaking-the-fourth-wall.pdf>
- Ciancio, G. (2018). Active spectatorship, changes and novelties in the performing arts sector. En L. Bonet & E. Négrier (Eds.), *Breaking the Fourth Wall: Proactive Audiences in the Performing Arts* (pp. 90-96). <https://www.ub.edu/cultural/wp-content/uploads/2018/06/Breaking-the-fourth-wall.pdf>
- Cruz, N. (2023). *Macrofestivales. El agujero negro de la música*.
- Cruz, N. (2024). “Si quieres venir a tocar, son 300 ‘pavos’”: en qué momento las salas pasaron de pagar a cobrar, *eldiario.es*. https://www.eldiario.es/cultura/musica/si-quieres-venir-tocar-son-300-pavos-momento-salas-pasaron-pagar-cobrar_1_11002458.html
- Coolomer, J. (2018). Different ways of engaging co-audiences in performing arts projects. En L. Bonet & E. Négrier (Eds.), *Breaking the Fourth Wall: Proactive Audiences in the Performing Arts* (pp. 147-153). <https://www.ub.edu/cultural/wp-content/uploads/2018/06/Breaking-the-fourth-wall.pdf>
- Sympathy for the Lawyer. (2024). *Cotización de músicos y artistas en Seguridad Social*. <https://sympathyforthelawyer.com/blog/cotizacion-de-musicos-y-artistas-en-seguridad-social/>
- Departament de Cultura. (2023). *Estadístiques culturals de Catalunya*. <https://drac.cultura.gencat.cat/bitstream/handle/20.500.12368/32068/Estad%3%adstiques%20culturals%20Catalunya%202023.pdf#page=217>
- Estatuto de los Trabajadores, Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. (2015). Boletín Oficial del Estado, núm. 255, de 24 de octubre de 2015. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>

8. Bibliografia

- Gauntlett, D. (2011). *Making is connecting: The Social Meaning of Creativity, from DIY and Knitting to YouTube and Web 2.0*. Polity Press.
- Gobierno de España. (s. f.). *Información general Impuesto de sociedades*. Recuperado 28 de mayo de 2024, de https://administracion.gob.es/pag_Home/Tu-espacio-europeo/derechos-obligaciones/empresas/impuestos/sociedades/info-general.html
- González, F. (2023). #CULTURADESALA: PORQUE LAS SALAS DE CONCIERTOS IMPORTAN MÁS QUE NUNCA. *Dod magazine*. <https://www.dodmagazine.es/culturadesala-entrevista-salas-conciertos/>
- Idescat. (2024). *Padró municipal d'habitants. Població a 1 de gener. Per sexe. Baix Llobregat*. <https://www.idescat.cat/pub/?id=pmh&n=446&by=mun&geo=com%3A11#Plegable=geo>
- Institut Català de les Empreses Culturals. (2022). *Memòria de l'Institut Català de les Empreses Culturals*. https://issuu.com/icec_generalitat/docs/memoria_2022?fr=sYTUIZDYyM
- Jenkins, H., Purushotma, R., Weigel, M., Clinton, K., & Robison, A. J. (2009). *Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century*. <https://doi.org/10.7551/MITPRESS/8435.001.0001>
- Matarasso, F. (1997). *USE OR ORNAMENT? The social impact of participation in the arts*. <https://arestlessart.files.wordpress.com/2015/09/1997-use-or-ornament.pdf>
- Ministerio de Cultura y Deporte. (2023). *Anuario de Estadísticas Culturales*. <https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:6b664e57-39bf-4cd6-84c4-b6e44865114b/anuario-de-estadisticas-culturales-2023.pdf>
- Miranda, J. (2023). *DIVERSITAT ENTRE BAMBOLINES. Projecte per la distribució escènica i la inclusió de la diversitat funcional*.
- Observatori Comarcal del Baix Llobregat. (2022). *Anàlisi demogràfic del Baix Llobregat 2019-2022*. <https://www.elbaixllobregat.cat/observatori/poblaci%C3%B3/an%C3%A0lisi-demogr%C3%A0fic-del-baix-llobregat-2019-2022>
- Observatori Comarcal del Baix Llobregat. (2023). *Cens d'Habitatges 2021. Resultats municipals*. <https://www.elbaixllobregat.cat/observatori/poblaci%C3%B3/un-21-dels-344220-habitatges-s%C3%B3n-llars-unipersonals>
- Rancièrre, J. (2010). *El espectador emancipado*. ELLAGO.
- Ricci, L. (2018). Artistic programming with active “visionaries”. En L. Bonet & E. Négrier (Eds.), *Breaking the Fourth Wall: Proactive Audiences in the Performing Arts* (pp. 124-130). <https://www.ub.edu/cultural/wp-content/uploads/2018/06/Breaking-the-fourth-wall.pdf>
- Toffler, A. (1979). *La tercera ola*.
- Wilson, Nicholas. C., & Stokes, D. (2005). Managing creativity and innovation. The challenge for cultural entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 366-378. <https://doi.org/10.1108/14626000510612286>



9. Anexos

Anexo 1: Calendarios aproximado de eventos con música en directo organizados en el Baix Llobregat por municipios.

Anexo 2: Datos del programa Girando por salas (2010-2024).

Anexo 3: 9 preguntas del proyecto

Anexo 4: Canvas del proyecto

Anexo 5: Cuenta de resultados (conservador, pesimista y optimista)

Anexo 6: Tesorería (escenario pesimista y optimista)

Anexo 7: Balances de situación (escenario pesimista y optimista)

9. Anexos

Anexo I: Calendarios aproximado de eventos con música en directo organizados en el Baix Llobregat por municipios.

Castellví de Rosanes

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Concierto solidario – Orquesta		Cantada de Caramelles (Pasqua)		Conciertos - Fiesta Mayor de Sant Isidre	Cadireta Rock (festival de música)
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Fiestas de barrios (Can Sunyer, Valldaina, Taió) Semana de la Juventud		Conciertos - Fiesta Mayor de Sant Miquel			Concierto infantil Fiesta de Navidad joven

Tabla 70 Programación de Castellví de Rosanes

La Palma de Cervelló

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Concierto de año nuevo				Conciertos - Fiesta Mayor de Sant Isidre	
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	Conciertos - Fiesta Mayor de Santa Maria de la Palma				Conciertos solidarios – La Marató Fiesta de fin de año

Tabla 71 Programación de La Palma de Cervelló

9. Anexos

Sant Climent de Llobregat

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
	Concierto familiar - Carnaval			Conciertos - Exposició de Cireres	Conciertos – Jornada Inclusiva
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	Conciertos - Fiesta Mayor			Conciertos - Fiesta mayor	Concierto familiar - Navidad

Tabla 72 Programación de Sant Climent de Llobregat

El Papiol

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
	Conciertos - Carnaval			Conciertos - Exposició de Cireres	Ciclo “Fa Sol de Nit” – Conciertos de Combos, Escuela Municipal de Música y Danza
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Conciertos - Fiesta mayor			Doctor Fest – Fiesta de los Diablos municipales	Conciertos de Combos – Escuela Municipal de Música y Danza	Conciertos - Fiestas de Santa Eulàlia Concierto de Navidad

Tabla 73 Programación del Papiol

9. Anexos

Collbató

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Canto de la Sibila	Concierto - Carnaval	Vermut musical	Concierto de órganos	Collbató Vives Fest - música de proximidad	Concierto de canto clásico
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Conciertos clásicos GONG - Festival de nuevas sonoridades	Conciertos – Fiesta Mayor de la Font del Còdol	Conciertos – Fiesta Mayor de Sant Corneli		Concierto de Órgano	Concierto de Navidad

Tabla 74 Programación de Collbató

Torrelles de Llobregat

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Conciertos - Fiesta Mayor de Sant Pau Concierto de año nuevo			Concierto - Coral	Tascó Rock	Conciertos - Fiesta Mayor de Sant Pau
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Conciertos - Nits d'Estiu		Concierto – Hola Tardor		Conciertos - Fiesta Mayor de Sant Martí	

Tabla 75 Programación de Torrelles de Llobregat

9. Anexos

Begues

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Conciertos – Fiesta Mayor de Invierno	Fiesta - Carnaval	Concierto – Mercat de Oficis Artistics i Artesanals	Conciertos – Sant Jordi		Conciertos corales Concierto – Sant Joan
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Conciertos – Fiesta Mayor de Verano Ciclo de conciertos Juliol Musical	Jazzcamp + conciertos Conciertos – Fiestas de verano de Begues Parc		Tarde de Ópera	Micro abierto Concierto - 25N	Concierto de Navidad Fiesta de fin de año

Tabla 76 Programación de Begues

Sant Esteve Sesrovires

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Concierto de Jazz	Ciclo de conciertos El Celler en Solfa Fiesta de Carnaval Conciertos locales	Concierto – 8M Conciertos de artistas locales	Concierto Coral de Semana Santa		Fiesta y conciertos – Sant Joan
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Conciertos fiestas de barrio – Vallserat y Can Amat Conciertos - Fiesta mayor		Conciertos fiestas de barrio – Pou del Merlí	Conciertos en el Teatro Municipal	Conciertos artistas locales	Concierto de Navidad Conciertos locales Fiesta Mayor de Invierno

Tabla 77 Programación de Sant Esteve Sesrovires

9. Anexos

Santa Coloma de Cervelló

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
			Conciertos - FiraVins		Conciertos – Fiesta Mayor Colònia Güell
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	Conciertos - Fiesta Mayor de Verano	Conciertos en la cripta Gaudí	Conciertos – Fiesta del Modernismo Colònia Güell		Conciertos – Fiesta Mayor de Invierno

Tabla 78 Programación de Santa Coloma de Cervelló

Cervelló

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
	Fiesta - Carnaval				Conciertos - Festival de verano de Segle Nou
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Conciertos – Fiesta mayor de Verano	Conciertos – Fiesta mayor de Verano	Conciertos – Fiesta de Santa María y CerveAgenda			

Tabla 79 Programación de Cervelló

Pallejà

9. Anexos

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
	Conciertos – Fiesta mayor de invierno Fiesta - Carnaval	Concierto – 8M Conciertos - Adroc Jazz Fest	Concierto artista local	Conciertos – Primavera Jove	Conciertos del taller de música Fiesta – Carnaval
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Conciertos - Fiesta mayor de verano, fiesta del barrio de Fontpineda			Concierto – Feria Pallejà al carrer Concierto – Fiesta Halloween	Concierto – Santa Cecília Concierto con artistas locales - 25N	Concierto de Navidad

Tabla 80 Programación de Pallejà

Abrera

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Showcases y conciertos – local El Encuentro	Conciertos – Fiesta Mayor Showcases y conciertos – local El Encuentro				
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Showcases y conciertos – local El Encuentro					

Tabla 81 Programación de Abrera

Corbera de Llobregat

9. Anexos

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ciclo de conciertos “Sons Corbera” Fiesta de fin de año Conciertos - Fiesta mayor de Sant Antoni	Ciclo de conciertos “Sons Corbera”	Ciclo de conciertos “Sons Corbera”	Ciclo de conciertos “Sons Corbera”	Ciclo de conciertos “Sons Corbera”	Ciclo de conciertos “Sons Corbera” Festival de bandas locales
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ciclo de conciertos “Sons Corbera” Conciertos - Fiesta mayor de Santa Magdalena		Conciertos - Fiesta mayor de l’Amunt i l’Avall			Ciclo de conciertos “Sons Corbera”

Tabla 82 Programación de Corbera de Llobregat

Vallirana

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Conciertos – Fiesta mayor de Sant Sebastià					
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		Conciertos – Fiesta Mayor de Sant Mateu	Festival de guitarra clásica		

Tabla 83 Programación de Vallirana

Sant Just Desvern

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Fiesta de año nuevo		Concierto - Fiesta de la plaza de la Pau Ciclo de conciertos La Birce Conciertos de música clásica.	Cantada de Caramelles	Concierto – Fiesta del Comercio Fiesta mayor del Ateneu	La Vall Festival – festival con dos escenarios. Conciertos de verano
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	Conciertos – Fiesta mayor de verano		Conciertos – Fiestas de Otoño y Noche de Sant Just al carrer. Ciclo de conciertos La Birce	Ciclo de conciertos La Birce	Conciertos de navidad

Tabla 84 Programación de Sant Just Desvern

Esparraguera

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Música tradicional – Fiesta de Sant Antoni Abat Conciertos - Programacion de El Sotanu	Conciertos – Fiesta Mayor de Invierno Conciertos - Programacion de El Sotanu	Conciertos – FiraPassió Conciertos - Programacion de El Sotanu	Conciertos - Programacion de El Sotanu	Conciertos - Programacion de El Sotanu	Conciertos - Programacion de El Sotanu
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre

9. Anexos

Conciertos – Fiesta Mayor de Verano Conciertos - Programacion de El Sotanu		Conciertos - Programacion de El Sotanu	Concierto – Feria del Vino y la Gastronomía Conciertos - Programacion de El Sotanu	Conciertos - Programacion de El Sotanu	Concierto solidario Conciertos - Programacion de El Sotanu
---	--	--	---	--	---

Tabla 85 Programación de Esparraguera

Olesa de Montserrat

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
		Conciertos de Semana Santa	Concierto - Día Internacional del Pueblo Gitano		Conciertos variados (Fiesta mayor y Fiesta de Santa Oliva) – orquesta, coral, música del mundo, música para jóvenes. Conciertos – Sant Joan
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
				Conciertos – coral, canción de autor.	Conciertos de navidad Concierto “noche de velas” - música clásica.

Tabla 86 Programación de Olesa de Montserrat

Molins de Rei

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Concierto de año nuevo Conciertos – Fira de la Candelera	Conciertos – Fira de la Candelera	Concierto - Daltabaix	Concierto (música y poesía) - Sant Jordi Concierto - Daltabaix	Concierto tributo Concierto - Daltabaix	Concierto - día de la música Conciertos “Nits musicals al botànic del CEM”
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		Conciertos – Fiesta mayor	Concierto – Gospel Concierto – Fiesta Mayor		Conciertos de navidad – Coral, jazz y orquesta Concierto de música clásica

Tabla 87 Programación de Molins de Rei

Sant Andreu de la Barca

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
	Ciclo de conciertos – Societat el Casino		Conciertos de Sant Jordi – Sardanes, música popular	Recital de poesía y música - Teatre Núria Espert Conciertos - jazz	Conciertos - Romería Virgen del Rosario, homenaje Pau Casals
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		Conciertos – Fiesta mayor		Conciertos – Fiesta mayor Conciertos - El Casino	Conciertos – Fiesta mayor Concierto de Sant Esteve - Coral

Tabla 88 Programación de Sant Andreu de la Barca

Sant Vicenç dels Horts

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<p>Conciertos – Festa mayor d’Hivern</p> <p>Conciertos de año nuevo – piano, dueto</p> <p>Concierto – Jazz Club La Vicentina</p>	<p>Concierto - Programación de Invierno de La Vicentina</p> <p>Concierto – Jazz Club La Vicentina</p> <p>Festival – bandas locales de rock y heavy metal</p>	<p>Concierto - Programación de Invierno de La Vicentina</p> <p>Festival Coral – MusiCoral</p> <p>Encuentro poesía y música - micro abierto</p> <p>Concierto – Jazz Club La Vicentina</p>	<p>Final del festival XS (cantautores)</p> <p>Concierto – Jazz Club La Vicentina</p> <p>Concierto - Programación de Primavera de La Vicentina</p>	<p>Fiestas mayores - barrios</p> <p>Concierto – Jazz Club La Vicentina</p>	<p>Fiestas mayores - barrios</p> <p>Conciertos semanales – Estiu de Cultura</p> <p>Concierto – Jazz Club La Vicentina</p>
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<p>Conciertos – Festa mayor d’Estiu</p> <p>Conciertos semanales – Estiu de Cultura</p> <p>Festival</p> <p>de Jam sessions</p>		<p>Conciertos – Jazz Club La Vicentina</p> <p>Encuentro poesía y música - micro abierto</p>	<p>Concierto – Mercado en la calle y SantVins</p> <p>Concierto – Jazz Club La Vicentina</p> <p>Concierto - Programación de Otoño de La Vicentina</p>	<p>Concierto - Programación de Otoño de La Vicentina</p> <p>Concierto – Jazz Club La Vicentina</p>	<p>Concierto – Jazz Club La Vicentina</p> <p>Conciertos de navidad - Coral</p>

Tabla 89 Programación de Sant Vicenç dels Horts

9. Anexos

Martorell

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Concierto – M'Clàssics	Jam session Concierto - Carnaval	Conciertos – M'Clàssics Final concurso de canto Josep Palet	Concierto – M'Clàssics Punx Fest - DJs Conciertos -Feria de Primavera Jam sesión	Concierto – M'Clàssics	Conciertos – Fiesta de la Música Concierto – M'Clàssics Conciertos – Fiesta barrios Buenos Aires, Sant Joan y Can Bros
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ciclo musical Pont a les Arts Sonores Conciertos – patio Esplai de la Vila Conciertos – barrios Torrent de Llops, Can Cases, Can Carreres y Portal d'Anoia	Concierto – fiesta joven Conciertos – Fiesta Mayor	Conciertos – Fiesta del Roser Conciertos – Fiestas barrio Font de la Mina Conciertos – Fiestas del barrio de Rosanes	Conciertos – M'Clàssics Concierto vermut Conciertos – Fiesta del Roser	Jam session Concierto audiovisual Concierto – Fiesta del Tíscar	Concierto – M'Clàssics Concierto de Navidad

Tabla 90 Programación de Martorell

Sant Joan Despí

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Concierto tributo – Programación Teatres Despí		Poesía y música – 8M Concierto de primavera Concierto - Coral	Conciertos – Sant Jordi	Conciertos Tributo – Programación Teatres Despí	Conciertos – Fiesta Mayor

9. Anexos

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Conciertos – Nits de juliol y No t'adormis					Conciertos Navidad

Tabla 91 Programación de Sant Joan Despí

Sant Feliu de Llobregat

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Concierto - Ciclo Coral Concierto – Sound System Concierto – Ciclo Contrabaix Concierto – Coral Espectáculo de música y comedia	Conciertos – Semana del Órgano Concierto – Ciclo Contrabaix	Concierto – 8M Conciertos – Semana de la Poesía Concierto – Ciclo Contrabaix	Concierto – Ciclo Contrabaix	Conciertos – Fiesta de Primavera Concierto – Ciclo Contrabaix	Concierto – Parc de Llorenç Sans Concierto – Ciclo Contrabaix
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Concierto – Parque de Llorenç Sans	Conciertos – Ateneu Conciertos – Fiesta Mayor		Conciertos – Fiesta Mayor		

Tabla 92 Programación de Sant Feliu de Llobregat

9. Anexos

Esplugues de Llobregat

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
		Concierto – Festival de Música Clásica y Tradicional	Sant Jordi poético y musical Xarxa Music Fest Concierto – Festival de Música Clásica y Tradicional Concierto – Casal de Cultura Robert Brillas	Concierto – Rock Concierto - Caramelles	Conciertos – fiesta mayor barrios
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Conciertos – Fiesta Mayor de Santa Magdalena Conciertos – fiesta mayor barrios Noches de Jazz Festival EspluRock		Conciertos – Fiesta Mayor de Sant Mateu Conciertos – fiesta mayor barrios	Festival Arrela't	Concierto artista local	

Tabla 93 Programación de Esplugues de Llobregat

Gavà

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Concierto – Ciclo de pequeño formato American Lake	Concierto - Carnaval			Concierto - Programación Espai Maragall	Conciertos – Fiesta de la música

9. Anexos

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Conciertos y Gavà Beach Festival – Fiesta Mayor de Sant Pere				Conciertos - Gavà Hall of Fame	Conciertos de Navidad Conciertos – Fiesta Mayor de Sant Nicasí

Tabla 94 Programación de Gavà

El Prat de Llobregat

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<p>Conciertos - Programación Teatre l'Artesà</p> <p>Conciertos - Programación La Capsa</p> <p>Conciertos Metal – La nit més freda de l'any</p> <p>Conciertos - Festival de Electropop Alternatiu (FEA)</p>	<p>Conciertos - Programación La Capsa</p> <p>Conciertos - Programación Teatre l'Artesà</p> <p>Concierto - Carnaval</p> <p>Conciertos/jornada - música punk</p> <p>Conciertos/jornada - música urbana</p> <p>Jam Sessions – La Capsa</p>	<p>Conciertos - Programación La Capsa</p> <p>Conciertos de bandas – Escola d'Arts en Viu</p>	<p>Conciertos - Programación La Capsa Jam Sessions – La Capsa</p> <p>Jornada de comida y música - Escarxofa&Jazz</p> <p>Vint Vinils – Espacio de conversación sobre música</p> <p>Concierto de primavera de la Unió Filharmònica del Prat</p>	<p>Conciertos - Programación La Capsa</p> <p>Festival de un día “Afores Fest!” - Músicas modernas y grupos emergentes</p> <p>Conciertos – presentaciones TFG de estudiantes del Liceu</p>	<p>Conciertos - Programación La Capsa</p> <p>Concierto - Programación Teatre l'Artesà</p> <p>Concierto - Banda de Música del Prat</p> <p>Conciertos fin de curso – Escola d'Arts en Viu</p> <p>Conciertos - Porche del C.C.Torre Balcells</p> <p>Conciertos día del Orgullo</p> <p>Conciertos - fiestas de Sant Pere y Sant Pau</p>

9. Anexos

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<p>Festival Hangar Live – final de temporada del programa de la Ràdio Hangar</p> <p>Conciertos - Programación La Capsa</p>		<p>Conciertos - Programación La Capsa</p> <p>Conciertos – Fiesta Mayor</p>	<p>Conciertos - Programación La Capsa</p> <p>Festival - Rap City Prat</p> <p>Concierto Ópera - Ciclo “100 anys de Maria Callas”</p> <p>Salidas Club Excursionista de l’Escolta - Excursiones por el Baix Llobregat centradas en la música</p> <p>Festival #4Raons Tardo - Colaboración y creación comunitaria</p>	<p>Conciertos - Programación La Capsa</p> <p>Salidas Club Excursionista de l’Escolta - Excursiones por el Baix Llobregat centradas en la música</p> <p>Conciertos de Santa Cecilia – Diferentes bandas y filarmónicas</p> <p>Festival de metal – Dark Eargasm Fest</p>	<p>Conciertos - Programación La Capsa</p> <p>Conciertos - Programación Teatre l’Artesà</p> <p>Jam Session – La Capsa</p> <p>Conciertos de Invierno – Orquestas y coros</p> <p>Concierto – Fiesta de fin de año</p>

Tabla 95 Programación del Prat de Llobregat

Viladecans

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<p>Conciertos - Programación Atrium Viladecans</p> <p>Conciertos – Fiesta Mayor de invierno</p> <p>Concierto de año nuevo</p>	<p>Conciertos - Programación Atrium Viladecans</p>	<p>Conciertos - Programación Atrium Viladecans</p> <p>Conciertos - Día de Andalucía</p> <p>Concierto – Ateneu de Cultura Popular Can Batllori</p>	<p>Conciertos - Programación Atrium Viladecans</p>	<p>Conciertos – Sant Isidre</p> <p>Conciertos - Programación Atrium Viladecans</p> <p>Concierto músicos locales - Casa de les abelles: Atardeceres con música y miel</p>	<p>Festival multidisciplinar – Festival Al Carrer</p> <p>Conciertos - Día de la música</p> <p>Concierto músicos locales - Casa de les abelles: Atardeceres con música y miel</p>

9. Anexos

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Festival multidisciplinar – Festival Al Carrer Conciertos – Fiesta de barrios		Conciertos – Fiesta mayor Conciertos - Programación Atrium Viladecans	Conciertos - Programación Atrium Viladecans	Conciertos - Programación Atrium Viladecans	Conciertos de Navidad

Tabla 96 Programación de Viladecans

Castelldefels

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
		Concierto Solidario – Orquesta Concierto – Ciclo Contraaix Concierto – Cicle Barnasants 2023			Conciertos – Fiesta de la Música en la Calle
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Conciertos – Fiestas del Mar Concierto – Ciclo Contraaix Conciertos – Fiesta Mayor del barrio de Lluminetes	Conciertos – Fiesta Mayor de verano Concierto – Ciclo Contraaix		Concierto – artista local	Concierto – Programación Teatro Plaza Concierto – Viu el Parc	Conciertos – Fiesta Mayor

9. Anexos

Tabla 97 Programación de Castelldefels

Sant Boi de Llobregat

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Conciertos – Ciclo Altaveu Clàssic		Festival de música de raíz - Rubrifolkum Conciertos - programación Cal Ninyo Concierto – Grandes compositoras femeninas	Concierto – 35 aniversario programa de Radio local	Conciertos – Fiesta Mayor	Conciertos – fiestas de barrios (Capvuitada, Camps Blancs, Marianao, Ciutat Cooperativa i Molí Nou, Casablanca)
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		Conciertos - Festival Altaveu	Conciertos – Mostra de Jazz de Sant Boi Concierto de música clásica - Ciclo Joventuts Musicals	Ciclo de conciertos – artistas locales Conciertos – Ciclo Altaveu Clàssic Conciertos – Mostra de Jazz de Sant Boi Concierto de música clásica - Ciclo Joventuts Musicals	Conciertos – Fira de la Puríssima Conciertos – Ciclo Altaveu Clàssic

Tabla 98 Programación de Sant Boi de Llobregat

9. Anexos

Cornellà de Llobregat

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
	<p>Concierto - Programación Auditori</p> <p>Concierto - Programación Sala Ramón Romagosa</p>	<p>Concierto - Programación Sala Ramón Romagosa</p> <p>Conciertos - Programación Auditori</p> <p>Conciertos - Programación Sala Padró</p> <p>Concierto de Ópera - 8M</p>	<p>Conciertos - Programación Sala Padró</p> <p>Concierto - Programación Sala Ramón Romagosa</p> <p>Conciertos - Programación Auditori</p>	<p>Concierto - Cornellà Escena</p> <p>Conciertos – Festival de Flamenco de Catalunya</p>	<p>Conciertos – Fiesta mayor de Cornellà</p> <p>Conciertos - Marató de Rock</p>
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<p>Nits d'estiu:</p> <p>14 conciertos en 2023 y cuatro festivales: Dansafolk, la Nit de DJ's - Sonoritza't 08940, Sant Ildephon's Festival y Can Mercader Festival.</p>		<p>Conciertos - Programación Auditori</p>	<p>Conciertos - Programación Sala Ramón Romagosa</p> <p>Conciertos - Programación Auditori</p> <p>Conciertos - Programación Sala Padró</p> <p>Conciertos – Festival "Jazz and Beer"</p>	<p>Conciertos - Programación Sala Padró</p> <p>Conciertos - Programación Auditori</p> <p>Conciertos – Festival de Música de Prop</p> <p>Conciertos – Jornada "Celebrem la tardor"</p>	<p>Conciertos - Programación Auditori</p> <p>Conciertos - Programación Sala Ramón Romagosa</p> <p>Conciertos de Navidad</p>

Tabla 99 Programación de Cornellà de Llobregat

Anexo 2: Datos del programa Girando por salas (2010-2024).

AÑO	NÚMERO DE ARTISTAS	NÚMERO DE CONCIERTOS	NÚMERO DE SALAS
2010	50	No hay datos	No hay datos
2011-2012	60	324	200
2012-2013	56	289	183
2013-2014	36	150	156
2014-2015	40	142	169
2015-2016	25	131	184
2016-2017	26	189	138
2017-2018	26	165	141
2018-2019	26	172	146
2019-2020*	26	57 (de los 157)	56
2020-2021* - vídeos en directo	50	-	50
2021-2022	26	180	
2022-2023	26	207	210
2023-2024	22		
TOTAL	495	2006	-

Tabla 100 Datos del programa Girando por salas entre el año 2010 y el 2024.

Anexo 3: 9 preguntas del proyecto

9 preguntas clave:

1. ¿Qué se propone?

Se propone un festival de música en directo de un día cuya programación sea elegida por la comunidad del territorio donde se celebra tras haber recibido un entrenamiento por parte de profesionales relacionados con el mundo cultural y de la música.

2. ¿Por qué?

Actualmente, la gran mayoría de municipios del Baix Llobregat cuentan con poca programación de música en directo, ya sea por poca cantidad de recursos (tanto equipamientos como presupuestarios) o por baja cantidad de población. Esto resulta en una dependencia de la ciudad de Barcelona a la hora de consumir artes en directo (música o teatro), que se ve dificultada por la mala conexión de las localidades en transporte público, los horarios limitados y, en caso de viajar en coche, las prohibiciones de circulación o el escaso aparcamiento que hay en Barcelona.

3. ¿Para qué?

El proyecto tiene dos finalidades: por un lado, proporcionar a los artistas emergentes de una base en la cual poder experimentar y aprender a través de su propia experiencia y del feedback recibido por la audiencia, además de dotarles de una comunidad; por el otro, fomentar la descentralización y la participación cultural de la comunidad a partir de un proyecto en el que aprenderán sobre el sector de la música en directo y además los llevará a programar su propio festival.

4. ¿Para quién se hace?

Se hace para los dos grupos ya mencionados: los artistas emergentes, que no cuentan con el apoyo de grandes discográficas ni con todos los recursos necesarios para entrar al circuito de salas o continuar creando música; y los habitantes del Baix Llobregat, para que puedan disfrutar de cultura de calidad y de formatos que normalmente se encuentran en grandes ciudades.

5. ¿Quién lo promueve y con quién lo hace?

Lo promueve la Asociación Iceberg en colaboración con los Ayuntamientos, ya que estos serán un agente clave a la hora de organizar y comunicar tanto el proyecto participativo (en materia de lugares donde reunirse y equipamientos que utilizar) como a la hora de realizar el festival.

6. ¿Cómo y con qué recursos?

Se hará una fase previa de captación de participantes, tanto por el lado de la ciudadanía como de los artistas. Tras esta, empezará la fase de entrenamiento y talleres. A su vez, se empezará a pedir vídeos de sus showcases a aquellos artistas que hayan decidido ser parte del proyecto o, para los que tengan facilidad de movimiento, se intentará que las presentaciones sean en vivo en las instalaciones del municipio. Tras el periodo de entrenamiento, los participantes verán las presentaciones de los grupos, que les permitirán aplicar los conocimientos adquiridos en sus conversaciones tanto entre ellos como con los artistas implicados. Esta sería la fase de selección y programación, en la que, de todos los artistas presentados, elegirán seis para formar parte del festival. Los recursos serán propios y de los ayuntamientos que participarán en el proyecto.

7. ¿Cuándo?

Las distintas fases transcurrirán entre los meses de septiembre, cuando comenzarán las tareas de búsqueda de participantes y artistas, y julio, que es cuando se celebrará el festival.

La fase de captación de participantes durará todo septiembre. De octubre a febrero, se comenzarán los talleres con los profesionales, que tendrán lugar cada dos semanas. A su vez, durante noviembre y diciembre se realizará la inscripción de los artistas que quieran participar; y durante enero podrán enviar sus showcases en vídeo. Durante febrero y marzo los participantes verán los conciertos de los artistas. Después de cada visionado se realizará un pequeño debate sobre lo que se acaba de ver. Durante abril se harán sesiones extraordinarias con los grupos (vía online o presencial) para que los participantes den su feedback y para que los músicos también puedan hablar más de ellos mismos. Abril será también el mes en que se comience la campaña de comunicación del festival y se abrirá la venta de entradas (a precio reducido al desconocerse el cartel). En mayo se elegirán definitivamente el cartel del festival y se anunciará. Durante mayo y junio se hará la preproducción y producción de este, siendo a finales de junio su celebración.

En julio se hará un balance final del proyecto, además de un último intercambio de feedback entre audiencia y artistas. Se ha de tener en cuenta que también existe un proceso de conversaciones con los Ayuntamientos en los que se plantea realizarse. Este se plantea hacerse cada tres años, que empezará en abril para así en julio poder cerrarse por completo.

8. ¿Dónde se hace?

Es un festival itinerante, que cada año se planea realizarse en una localidad distinta del Baix Llobregat. Se plantea que cada año sea en una tipología de municipio distinto, dándole así al festival versatilidad y capacidad de adaptación al territorio en el que se celebre. Se han detectado tres tipos de municipios distintos en la comarca: aquellos con menos recursos y poca programación de música en directo; aquellos con un nivel medio de recursos y con ciertas actividades que incluyen música en directo; y los que cuentan con gran cantidad de recursos y equipamientos y una programación frecuente de conciertos. Por lo tanto, el reto es poder adaptar el formato del festival a territorios con diferentes capacidades, y poder llevar a todas ellas la música en directo sin que sus habitantes tengan la obligación de ir a Barcelona.

9. ¿Cuánto cuesta? (inversión inicial y funcionamiento)

A estudiar. Planteado como inicial: costes de web/programas, costes de constitución. Costes de funcionamiento aproximados: costes de recursos humanos, materiales, comunicación y publicidad, costes de producción del festival, contratación de artistas.

Anexo 4: Canvas del proyecto

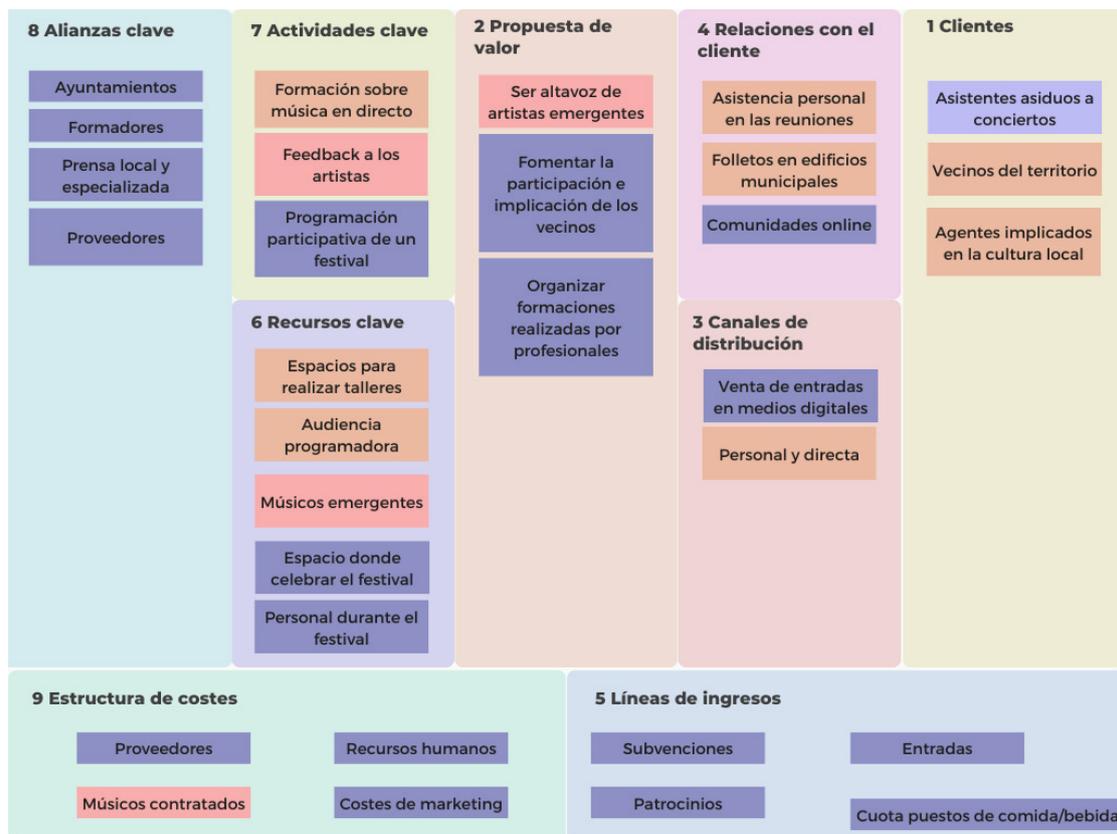


Figura 32 Canvas del proyecto

I. Clientes

- **Músicos emergentes:** el proyecto está dirigido a ellos, para formarse, entrar en contacto con el público y tener la oportunidad de tocar en directo en un festival que sirva como altavoz.
- **Asistentes asiduos a conciertos:** la gente que con frecuencia vaya a conciertos serán potenciales clientes del proyecto, ya que estarán interesados en acudir a eventos de música en directo y comprarán entradas con más facilidad.
- **Vecinos del territorio:** en el territorio a celebrar el proyecto, el Baix Llobregat, habrá vecinos que por motivos de lejanía, poca compatibilidad horaria o simplemente interés no acudan a eventos de música en directo. Al organizar un evento cerca de su casa, aquellos vecinos que no vayan a conciertos o festivales por culpa de la lejanía de estos, podrán tener la oportunidad de ir a uno que tenga lugar en su zona. Por el otro lado, también serán potenciales miembros de la audiencia participativa previa al festival.
- **Agentes implicados en la cultura local:** ya sean personas o entidades, todos aquellos que tengan un papel activo en la cultura local y quieran involucrarse en el proyecto o simplemente disfrutar de él, son parte de los usuarios potenciales del proyecto, ya sea durante la parte de formación y audiencia participativa como durante el propio festival. Son parte de la red de cultura local de la que el proyecto quiere formar parte.

2. Propuesta de valor

- **Ser altavoz de artistas emergentes:** actualmente hay una masificación de las ofertas musicales, y muy pocos artistas llegan a los canales *mainstream* y a las redes de salas y distribuidoras. Muchos utilizan sus propios medios para conseguir arrancar su carrera musical. El festival actuaría como escaparate para aquellos grupos emergentes que el público valore más, les hará llegar a nuevas audiencias, y se intentará acercarlos a otros agentes importantes, como los medios de comunicación, las distribuidoras o las discográficas
- **Fomentar la participación y la implicación de los vecinos:** el proyecto trata de convertir al público local pasivo en público activo, logrando que sean un agente importante más en la programación cultural del pueblo. De esta manera, se estará promoviendo la participación cultural, rompiendo las barreras que puedan existir entre los vecinos y las organizaciones locales y abriendo las puertas a que participen activamente en estas.
- **Organizar formaciones realizadas por profesionales:** en el caso del proyecto, no es simplemente un proyecto participativo en el que el público vote, sino que va más allá. La gente que participe se lleva además talleres y formaciones ofrecidas por gente del sector, lo cual les permite conocer la música en directo desde una perspectiva interna, y entender mejor cómo funciona el mundo del espectáculo más

allá de como público. Por otro lado, estas formaciones serán también ofrecidas a los grupos como una manera de profesionalizarse.

3. Canales de distribución

- **Redes sociales propias y de los ayuntamientos):** toda la información relacionada con el proyecto será presentada en las redes sociales del propio proyecto, que funcionará como memoria pública de lo que se ha ido realizando con el tiempo, y en la de los propios ayuntamientos, que anunciarán su participación como escenario del festival. Las publicaciones serán más extensas en el caso de las redes propias, ya que estas estarán plenamente dedicadas a la preproducción y la producción del festival.
- **Newsletters:** se establecerá un canal de *newsletters* para que todo aquel que quiera ser informado sobre el proceso del festival reciba un boletín mensual. Este puede incorporar información sobre el proceso previo a la celebración del festival, haciendo este más transparente.
- **Cartelería en la vía pública:** una vez se haya decidido cartel y fecha, será clave poner cartelería en diferentes espacios de la vía pública de la zona para promocionar el evento.
- **Folletos en edificios municipales:** en los principales edificios municipales se podrán dejar folletos con toda la información con el proyecto, además de los cuestionarios de inscripción necesarios para que todos aquellos que quieran inscribirse tengan un medio físico para hacerlo.

4. Relaciones con el cliente

- **Asistencia personal en reuniones y otros eventos:** al realizarse reuniones y talleres presenciales, se tendrá una relación personal y cara a cara con el cliente de manera habitual.
- **Comunidades online:** se establecerá un correo de contacto para que los usuarios puedan transmitir sus dudas. También se utilizarán los mensajes privados de las redes sociales o las dudas y sugerencias que sean dejadas en comentarios abiertos.

. Líneas de ingresos

- **Subvenciones:** se buscarán aquellas subvenciones de las cuales el festival se pueda beneficiar, a nivel estatal, autonómico, provincial y local.
- **Entradas:** se venderán entradas a precios populares, con descuentos especiales para jóvenes y grupos vulnerables.
- **Patrocinios:** se contactará con los comercios del municipio y empresas que puedan aportar suministros o dinero para establecer relaciones de patrocinio con el proyecto. Además, se buscará patrocinios para las barras.
- **Cuota a los puestos de comida:** aquellos restaurantes o *foodtrucks* elegidos para

dar sus servicios durante el festival pagarán una cuota.

5. Recursos clave

- **Espacios equipados donde realizar talleres:** será necesario tener un lugar donde organizar los talleres. Este deberá ser amplio para acoger a los participantes y a los actores que impartirán el taller, y estar equipado con todo aquel material necesario para las diferentes formaciones (pantallas, pizarras, material de oficina...).
- **Audiencia programadora:** se necesita del grupo de espectadores que realizarán los talleres para poder diseñar la programación del festival. Sin ellos, este no tendría sentido y no podría realizarse.
- **Músicos emergentes:** por otra parte, se necesita tener propuestas de músicos emergentes entre las cuales elegir el cartel del festival.
- **Espacio donde celebrar el festival:** el municipio deberá contar con un espacio amplio donde poder celebrar el festival, ya sea abierto o cerrado, que pueda acoger al público y, además, albergar todos los servicios necesarios para su correcta celebración (restauración y bebida, punto médico, punto lila, *merchandising*...). Además, en relación con las fases previas, en el caso de tener muestras de grupos en abierto, estas también deberán con un espacio donde celebrarse, preferiblemente pequeñas salas o auditorios con buena acústica.
- **Personal durante el festival:** un festival necesita personal de mucho tipo — seguridad, montaje, barras, coordinación, etc.—. Los recursos humanos son clave para la correcta celebración del evento.

6. Actividades clave

- **Formación sobre música en directo:** estos ayudarán a poner en contexto y conocimiento a los participantes sobre ámbitos clave a la hora de entender cómo funciona el sector de la música en directo. Entre otras temáticas, girarán en torno a la comunicación, la educación artística, el *management*, la programación, la producción... Estos se realizarían durante los primeros cuatro meses del proyecto, y más que educativos serán plenamente participativos por tal de despertar el interés de los participantes y alejarse de una visión meramente formativa.
- **Formación y feedback a los artistas:** los artistas que se inscriban al proyecto, recibirán formación que les servirá para poder profesionalizar su carrera profesional (comunicación y promoción, búsqueda de financiación, búsqueda de canales, interpretación, composición). Tras esto, vendrá el proceso de selección. Durante la selección de los grupos y artistas que formarán parte del cartel final, los participantes realizarán reuniones con los grupos potencialmente seleccionables para formar parte del cartel. En estas, pondrán en práctica los conocimientos adquiridos durante los talleres, ya que deberán compartir con los músicos sus dudas y críticas, y conocerán

además el sector de la música en directo desde el punto de vista de los artistas.

- **Programación participativa de un festival:** tras el intercambio de feedback, se procederá a la selección de grupos y al anuncio de estos. En relación con la producción del festival, esta también podrá conllevar otros procesos participativos, como a la hora de elegir el diseño del cartel.

7. Alianzas clave:

- **Ayuntamientos:** al ser un proyecto que tiene raíces profundas en el sector local, las relaciones con el ayuntamiento serán clave a la hora de poder implementar el proyecto. Es necesaria la participación de la administración pública para poder contar con los recursos necesarios, tanto económicos como de materiales o inmobiliarios.
- **Especialistas del sector de la música en directo:** el proyecto contará con especialistas de diferentes áreas del sector de la música en directo que impartirán clases a los participantes y a los artistas. Estas servirán para que, a la hora de elegir la programación del proyecto, la audiencia jurado cuente con un conocimiento base; además de para la profesionalización de los artistas.
- **Prensa local y especializada:** la prensa, tanto local como especializada, serán altavoz del proyecto. Las relaciones con esta ayudarán a difundir la música de los grupos participantes y también la labor del festival.

8. Estructura de costes:

- **Proveedores:** el proyecto cuenta con muchos tipos de proveedores (empresas de montaje, de seguridad, alquiler de lavabos portátiles, barras, *ticketing*...) Siempre que estos no puedan ser aportados por los ayuntamientos, será la asociación la que deberá llevar a cabo esos gastos.
- **Recursos humanos:** durante la fase de formación y selección, el equipo será pequeño y no será a tiempo completo. Durante el mes previo y la celebración del festival, el equipo se expandirá y será un gasto importante del proyecto.
- **Músicos contratados:** deberá hacerse un contrato justo a los músicos y grupos en el marco del Real Decreto-ley 5/2022, de 22 de marzo.
- **Costes de marketing y comunicación:** todo aquel dinero gastado en promoción, será después compensado en ventas, noticias sobre este y convenios con nuevos patrocinadores. Es importante invertir en esta parte para garantizar el éxito del festival.

Anexo 5: Cuenta de resultados (conservador, pesimista y optimista)

Escenario conservador

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS	2024/25	2025/26	2026/2027
INGRESOS			
Ingresos de ventas y servicios	5.619,83	7.789,26	9.958,68
Venta de entradas	3.636,36	4.318,18	5.000,00
Venta de merchandising	1.983,47	3.471,07	4.958,68
Ingresos por subvenciones	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Subvención 1	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Subvención 2	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Ingresos por mecenazgo/patrocinio	10.000,00	13.000,00	14.000,00
Mecenazgo/patrocinio	10.000,00	13.000,00	14.000,00
Otros ingresos	12.380,56	13.916,06	15.958,16
Barra	11.225,60	12.661,10	14.603,20
Alquiler puestos de comida/foodtrucks	904,96	904,96	904,96
Vasos no devueltos (euro por vaso)	250,00	350,00	450,00
TOTAL INGRESOS	58.000,39	64.705,31	69.916,84
GASTOS			
Materiales	150,00	100,00	100,00
Material de oficina/papelería	150,00	100,00	100,00
Recursos humanos	42.692,89	42.692,89	42.692,89
Director y coordinador	13.282,50	13.282,50	13.282,50
Ayudante de producción	8.186,06	8.186,06	8.186,06
Comunicación	10.723,13	10.723,13	10.723,13
Personal venta de merchandising	132,00	132,00	132,00
Personal taquilla	165,00	165,00	165,00
Personal barra	352,00	352,00	352,00
Cotización SS a cargo de la organización (30%)	9.852,21	9.852,21	9.852,21
Comunicación y publicidad	1.402,91	1.402,91	1.402,91
Dominio web	12,00	12,00	12,00
Mantenimiento web	485,95	485,95	485,95
Reprografía de cartelería y flyers	82,64	82,64	82,64
Publicidad (online y tradicional)	661,16	661,16	661,16
Ferias profesionales	161,16	161,16	161,16
Servicios	2.100,00	2.100,00	2.100,00
Profesionales talleres	2.100,00	2.100,00	2.100,00
Festival	9.112,38	10.713,88	12.635,93
Artistas	3.768,00	4.800,00	6.000,00
Cotización SS a cargo de la organización (30%)	1.130,40	1.130,40	1.130,40
Transporte y estancia	500,00	500,00	500,00
Materiales de comunicación (cartelería, señalética...)	150,00	150,00	150,00
Derechos de autor	260,79	312,96	365,11
Producción merchandising	608,70	870,68	1.155,40
Catering/tickets comida	545,45	545,45	545,45
Barra	1.844,03	2.099,39	2.279,56
Vasos reutilizables	305,00	305,00	510,00
Otros	2.158,42	2.195,87	2.195,87
Tasas de constitución	62,55	-	-
Banco (mantenimiento)	-	100,00	100,00
Gestoría	495,87	495,87	495,87
Seguros	600,00	600,00	600,00
Imprevistos	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Amortizaciones	1.237,23	1.237,23	1.237,23
Página web	198,35	198,35	198,35
Canva Pro	110,00	110,00	110,00
Pack adobe	928,88	928,88	928,88
TOTAL GASTOS	58.853,82	60.442,78	62.364,83
Resultado de explotación	- 853,43	4.262,53	7.552,01
Gastos financieros	550,00	450,46	345,95
Resultado antes de impuestos	- 1.403,43	3.812,07	7.206,05
Impuesto de sociedades (25%)	-	602,16	1.801,51
Resultado tras impuestos	- 1.403,43	3.209,91	5.404,54

Tabla 101 Cuenta de resultados a tres años del escenario conservador.

Escenario pesimista

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS	2024/25	2025/26	2026/2027
INGRESOS			
Ingresos de ventas y servicios	3.719,01	5.392,56	7.561,98
Venta de entradas	2.727,27	3.409,09	4.090,91
Venta de merchandising	991,74	1.983,47	3.471,07
Ingresos por subvenciones	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Subvención 1	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Subvención 2	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Ingresos por mecenazgo/patrocinio	10.000,00	13.000,00	15.000,00
Mecenazgo/patrocinio	10.000,00	13.000,00	15.000,00
Otros ingresos	10.397,96	12.604,06	14.288,56
Barra	9.343,00	11.449,10	13.033,60
Alquiler puestos de comida/foodtrucks	904,96	904,96	904,96
Vasos no devueltos (euro por vaso)	150,00	250,00	350,00
TOTAL INGRESOS	54.116,97	60.996,62	66.850,54
GASTOS			
Materiales	150,00	100,00	100,00
Material de oficina/papelería	150,00	100,00	100,00
Recursos humanos	42.578,49	42.578,49	42.578,49
Director y coordinador	13.282,50	13.282,50	13.282,50
Ayudante de producción	8.186,06	8.186,06	8.186,06
Comunicación	10.723,13	10.723,13	10.723,13
Personal venta de merchandising	132,00	132,00	132,00
Personal taquilla	165,00	165,00	165,00
Personal barra	264,00	264,00	264,00
Cotización SS a cargo de la organización (30%)	9.825,81	9.825,81	9.825,81
Comunicación y publicidad	1.402,91	1.402,91	1.402,91
Dominio web	12,00	12,00	12,00
Mantenimiento web	485,95	485,95	485,95
Reprografía de cartelería y flyers	82,64	82,64	82,64
Publicidad (online y tradicional)	661,16	661,16	661,16
Ferías profesionales	161,16	161,16	161,16
Servicios	2.100,00	2.100,00	2.100,00
Profesionales talleres	2.100,00	2.100,00	2.100,00
Festival	8.371,20	8.865,62	10.470,76
Artistas	3.768,00	3.768,00	4.800,00
Cotización SS a cargo de la organización (30%)	1.130,40	1.130,40	1.130,40
Transporte y estancia	500,00	500,00	500,00
Materiales de comunicación (cartelería, señalética...)	150,00	150,00	150,00
Derechos de autor	182,56	234,72	286,87
Producción merchandising	373,20	553,20	848,68
Catering/tickets comida	545,45	545,45	545,45
Barra	1.469,08	1.718,85	1.944,36
Vasos reutilizables	252,50	265,00	265,00
Otros	2.258,42	2.195,87	2.195,87
Tasas de constitución	62,55	-	-
Banco (mantenimiento)	100,00	100,00	100,00
Gestoría	495,87	495,87	495,87
Seguros	600,00	600,00	600,00
Imprevistos	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Amortizaciones	1.237,23	1.237,23	1.237,23
Página web	198,35	198,35	198,35
Canva Pro	110,00	110,00	110,00
Pack adobe	928,88	928,88	928,88
TOTAL GASTOS	58.098,25	58.480,12	60.085,26
Resultado de explotación	- 3.981,28	2.516,50	6.765,28
Gastos financieros	600,00	552,30	502,21
Resultado antes de impuestos	- 4.581,28	1.964,20	6.263,07
Impuesto de sociedades (25%)	-	654,27	911,50
Resultado tras impuestos	- 4.581,28	1.964,20	5.351,57

Tabla 102 Cuenta de resultados a tres años del escenario pesimista.

Escenario optimista

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS	2024/25	2025/26	2026/2027
INGRESOS			
Ingresos de ventas y servicios	8.925,62	11.095,04	13.264,46
Venta de entradas	5.454,55	6.136,36	6.818,18
Venta de merchandising	3.471,07	4.958,68	6.446,28
Ingresos por subvenciones	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Subvención 1	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Subvención 2	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Ingresos por mecenazgo/patrocinio	10.000,00	13.000,00	15.000,00
Mecenazgo/patrocinio	10.000,00	13.000,00	15.000,00
Otros ingresos	22.915,81	28.210,61	33.745,01
Barra	21.259,20	26.454,00	31.888,40
Alquiler puestos de comida/foodtrucks	1.206,61	1.206,61	1.206,61
Vasos no devueltos (euro por vaso)	450,00	550,00	650,00
TOTAL INGRESOS	71.841,43	82.305,65	92.009,47
GASTOS			
Materiales	150,00	100,00	100,00
Material de oficina/papelería	150,00	100,00	100,00
Recursos humanos	42.964,59	42.964,59	42.964,59
Director y coordinador	13.282,50	13.282,50	13.282,50
Ayudante de producción	8.186,06	8.186,06	8.186,06
Comunicación	10.723,13	10.723,13	10.723,13
Personal venta de merchandising	198,00	198,00	198,00
Personal taquilla	220,00	220,00	220,00
Personal barra	440,00	440,00	440,00
Cotización SS a cargo de la organización (30%)	9.914,91	9.914,91	9.914,91
Comunicación y publicidad	1.402,91	1.402,91	1.402,91
Dominio web	12,00	12,00	12,00
Mantenimiento web	485,95	485,95	485,95
Reprografía de cartelería y flyers	82,64	82,64	82,64
Publicidad (online y tradicional)	661,16	661,16	661,16
Ferías profesionales	161,16	161,16	161,16
Servicios	2.100,00	2.100,00	2.100,00
Profesionales talleres	2.100,00	2.100,00	2.100,00
Festival	11.905,49	14.278,49	16.802,99
Artistas	4.800,00	6.000,00	7.200,00
Cotización SS a cargo de la organización (30%)	1.130,40	1.130,40	1.425,60
Transporte y estancia	500,00	500,00	500,00
Materiales de comunicación (cartelería, señalética...)	150,00	150,00	150,00
Derechos de autor	365,11	417,28	465,79
Producción merchandising	880,80	1.155,40	1.372,88
Catering/tickets comida	545,45	545,45	545,45
Barra	3.023,73	3.869,95	4.633,27
Vasos reutilizables	510,00	510,00	510,00
Otros	2.258,42	2.195,87	2.195,87
Tasas de constitución	62,55	-	-
Banco (mantenimiento)	100,00	100,00	100,00
Gestoría	495,87	495,87	495,87
Seguros	600,00	600,00	600,00
Imprevistos	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Amortizaciones	1.237,23	1.237,23	1.237,23
Página web	198,35	198,35	198,35
Canva Pro	110,00	110,00	110,00
Pack adobe	928,88	928,88	928,88
TOTAL GASTOS	62.018,64	64.279,08	66.803,59
Resultado de explotación	9.822,79	18.026,57	25.205,89
Gastos financieros	500,00	341,40	174,86
Resultado antes de impuestos	9.322,79	17.685,17	25.031,03
Impuesto de sociedades (25%)	2.330,70	4.421,29	6.257,76
Resultado tras impuestos	6.992,09	13.263,88	18.773,27

Tabla 103 Cuenta de resultados a tres años del escenario optimista.

9. Anexos

Anexo 6: Tesorería (escenario pesimista y optimista)

Escenario pesimista

Tesorería 2024/25	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	TOTAL EDICIÓN	
Cobros														
Entradas vendidas								909,09 €	909,09 €	909,09 €			2.727,27 €	
Merchandising vendido									495,87 €	495,87 €			991,74 €	
Alquiler puestos comida/foodtrucks								904,96 €					904,96 €	
Venta de barra										9.343,00 €			9.343,00 €	
Vasos reutilizables										150,00 €			150,00 €	
Subvención 1								10.000,00 €					10.000,00 €	
Subvención 2				20.000,00 €									20.000,00 €	
Mecenazgo/patrocinio		5.000,00 €				5.000,00 €							10.000,00 €	
Liquidaciones de IVA		491,72 €			499,98 €				67,66 €				10.000,00 €	
IVA Repercutido								280,95 €	195,04 €	2.157,07 €			2.633,06 €	
TOTAL COBROS	- €	5.491,72 €	- €	20.000,00 €	499,98 €	5.000,00 €	- €	12.162,66 €	1.600,00 €	13.055,03 €	- €	- €	57.809,40 €	
PAGOS														
Material de oficina/papelería	150,00 €												150,00 €	
Pack Adobe	928,88 €												928,88 €	
Canva Pro	110,00 €												110,00 €	
Sueldo neto plantilla	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	3.022,11 €	3.022,11 €	3.476,52 €	3.022,11 €	2.342,77 €	26.529,68 €	
IRPF (plantilla)		246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	447,72 €	447,72 €	515,04 €	447,72 €	3.583,25 €	
Cotización SS empresa + trabajador (plantilla)		759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	1.380,47 €	1.380,47 €	1.588,04 €	1.380,47 €	11.048,34 €	
Profesionales talleres		2.100,00 €											2.100,00 €	
Sueldo neto (artistas)										3.428,88 €			3.768,00 €	
IRPF (artistas)											75,36 €		75,36 €	
Cotización SS empresa + trabajador (artistas)											1.394,16 €		1.394,16 €	
Transporte y estancia									500,00 €				500,00 €	
Dominio web	12,00 €												12,00 €	
Creación de la web	991,74 €												991,74 €	
Mantenimiento de la web	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	485,95 €	
Reprografía de cartelería y flyers	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €						82,64 €	
Publicidad	165,29 €							165,29 €	165,29 €	165,29 €			661,16 €	
Ferías profesionales							41,32 €			119,83 €			161,16 €	
Materiales de comunicación									150,00 €				150,00 €	
Derechos de autor									182,56 €				182,56 €	
Producción merchandising									373,20 €				373,20 €	
Catering/tickets comida									545,45 €				545,45 €	
Barra - cerveza y refrescos									1.291,81 €				1.291,81 €	
Barra - agua									177,27 €				177,27 €	
Vasos reutilizables								252,50 €					252,50 €	
Tasas de constitución	62,55 €												62,55 €	
Banco (mantenimiento)	100,00 €												100,00 €	
Gestoría	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	495,87 €	
Seguros	600,00 €												600,00 €	
Imprevistos	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	1.000,00 €	
Devolución préstamo												1.554,05 €	1.554,05 €	
Liquidaciones de IVA											1.742,43 €		1.742,43 €	
IVA Soportado	491,72 €	460,66 €	19,66 €	19,66 €	19,66 €	19,66 €	28,34 €	104,92 €	708,65 €	77,06 €	17,18 €	17,18 €	1.984,36 €	
TOTAL PAGOS	5.452,57 €	5.407,33 €	2.866,33 €	2.866,33 €	2.866,33 €	2.866,33 €	2.916,33 €	4.716,25 €	9.109,69 €	9.260,92 €	8.519,48 €	5.907,35 €	62.755,25 €	
Cotizaciones SS a cargo de la empresa (plantilla)	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	1.119,30 €	1.119,30 €	1.287,60 €	1.119,30 €	867,69 €	9.825,81 €	
IRPF (plantilla)	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	447,72 €	447,72 €	515,04 €	447,72 €	347,08 €	3.930,32 €	
SS a cargo del trabajador (plantilla)	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	261,17 €	261,17 €	300,44 €	261,17 €	202,46 €	2.292,69 €	
Cotizaciones SS a cargo de la empresa (artistas)										1.130,40 €			1.130,40 €	
IRPF (artistas)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	75,36 €	- €	75,36 €	
SS a cargo del trabajador (artistas)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	263,76 €	- €	263,76 €	
Liquidaciones de IVA	-	491,72 €	- 460,66 €	- 19,66 €	- 19,66 €	- 19,66 €	- 28,34 €	176,03 €	- 513,61 €	2.080,01 €	- 17,18 €	- 17,18 €	648,70 €	
COBROS - PAGOS	-	5.452,57 €	84,39 €	- 2.866,33 €	17.133,67 €	- 2.366,35 €	2.133,67 €	- 2.916,33 €	7.446,41 €	- 7.509,69 €	3.794,11 €	- 8.519,48 €	- 5.907,35 €	4.945,85 €
Saldo inicial (fondo de tesorería)	12.000,00 €	6.547,43 €	6.631,82 €	3.765,49 €	20.899,16 €	18.532,81 €	20.666,48 €	17.750,15 €	25.196,56 €	17.686,87 €	21.480,97 €	12.961,50 €		
SALDO FINAL	6.547,43 €	6.631,82 €	3.765,49 €	20.899,16 €	18.532,81 €	20.666,48 €	17.750,15 €	25.196,56 €	17.686,87 €	21.480,97 €	12.961,50 €	7.054,15 €	7.054,15 €	

Tabla 104 Tesorería del año 2024/2025 en escenario pesimista.

9. Anexos

Tesorería 2025/2026	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	TOTAL EDICIÓN	
Cobros														
Entradas vendidas								1.136,36 €	1.136,36 €	1.136,36 €			3.409,09 €	
Merchandising vendido									991,74 €				1.983,47 €	
Alquiler puestos comida/foodtrucks								904,96 €					904,96 €	
Venta de barra										11.449,10 €			11.449,10 €	
Vasos reutilizables										250,00 €			250,00 €	
Subvención 1								10.000,00 €					10.000,00 €	
Subvención 2				20.000,00 €									20.000,00 €	
Mecenaszo/patrocinio	8.000,00 €					5.000,00 €							13.000,00 €	
Liquidaciones de IVA		272,96 €			499,98 €			67,66 €						
IVA Repercutido								303,68 €	321,90 €	2.726,21 €			3.351,79 €	
TOTAL COBROS	8.000,00 €	272,96 €	- €	20.000,00 €	499,98 €	5.000,00 €	- €	12.412,66 €	2.450,00 €	16.553,41 €	- €	- €	65.189,01 €	
PAGOS														
Material de oficina/papelería	100,00 €												100,00 €	
Pack Adobe	928,88 €												928,88 €	
Canva Pro	110,00 €												110,00 €	
Sueldo neto plantilla	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	3.022,11 €	3.022,11 €	3.476,52 €	3.022,11 €	2.342,77 €	26.529,68 €	
IRPF (plantilla)	347,08 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	447,72 €	447,72 €	515,04 €	3.583,25 €	
Cotización SS empresa + trabajador (plantilla)	1.070,16 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	1.380,47 €	1.380,47 €	1.588,04 €	1.380,47 €	11.048,34 €	
Profesionales talleres		2.100,00 €											2.100,00 €	
Sueldo neto (artistas)										3.428,88 €			3.768,00 €	
IRPF (artistas)											75,36 €		75,36 €	
Cotización SS empresa + trabajador (artistas)											1.394,16 €		1.394,16 €	
Transporte y estancia									500,00 €				500,00 €	
Dominio web	12,00 €												12,00 €	
Mantenimiento de la web	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	485,95 €	
Reprografía de cartelería y flyers	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €						82,64 €	
Publicidad	165,29 €							165,29 €	165,29 €	165,29 €			661,16 €	
Ferías profesionales							41,32 €				119,83 €		161,16 €	
Materiales de comunicación									150,00 €				150,00 €	
Derechos de autor									234,72 €				234,72 €	
Producción merchandising									553,20 €				553,20 €	
Catering/tickets comida									545,45 €				545,45 €	
Barra - cerveza y refrescos									1.512,03 €				1.512,03 €	
Barra - agua									206,82 €				206,82 €	
Vasos reutilizables								265,00 €					265,00 €	
Banco (mantenimiento)	100,00 €												100,00 €	
Gestoría	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	495,87 €	
Seguros	600,00 €												600,00 €	
Imprevistos	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	1.000,00 €	
Liquidaciones de IVA	- €										2.360,58 €		2.360,58 €	
Devolución préstamo												1.554,05 €	1.554,05 €	
IVA Soportado	272,96 €	460,66 €	19,66 €	19,66 €	19,66 €	19,66 €	28,34 €	107,54 €	806,61 €	77,06 €	17,18 €		1.866,17 €	
TOTAL PAGOS	5.546,75 €	5.407,33 €	2.866,33 €	2.866,33 €	2.866,33 €	2.866,33 €	2.916,33 €	4.731,37 €	9.689,57 €	9.260,92 €	9.137,62 €	5.907,35 €	64.062,58 €	
Cotizaciones SS a cargo de la empresa (plantilla)	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	1.119,30 €	1.119,30 €	1.287,60 €	1.119,30 €	867,69 €	9.825,81 €	
IRPF (plantilla)	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	447,72 €	447,72 €	515,04 €	447,72 €	347,08 €	3.930,32 €	
SS a cargo del trabajador (plantilla)	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	261,17 €	261,17 €	300,44 €	261,17 €	202,46 €	2.292,69 €	
Cotizaciones SS a cargo de la empresa (artistas)										1.130,40 €			1.130,40 €	
IRPF (artistas)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	75,36 €	- €	- €	75,36 €	
SS a cargo del trabajador (artistas)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	263,76 €	- €	- €	263,76 €	
Liquidaciones de IVA	- €	272,96 €	- 460,66 €	- 19,66 €	- 19,66 €	- 19,66 €	- 19,66 €	- 28,34 €	196,14 €	- 484,71 €	2.649,15 €	- 17,18 €	- 17,18 €	1.485,62 €
COBROS - PAGOS	2.453,25 €	- 5.134,37 €	- 2.866,33 €	17.133,67 €	- 2.366,35 €	2.133,67 €	- 2.916,33 €	7.681,29 €	- 7.239,57 €	7.292,49 €	- 9.137,62 €	- 5.907,35 €	1.126,43 €	
Saldo inicial (fondo de tesorería)	7.054,15 €	9.507,39 €	4.373,02 €	1.506,69 €	18.640,36 €	16.274,01 €	18.407,68 €	15.491,34 €	23.172,64 €	15.933,07 €	23.225,55 €	14.105,11 €		
SALDO FINAL	9.507,39 €	4.373,02 €	1.506,69 €	18.640,36 €	16.274,01 €	18.407,68 €	15.491,34 €	23.172,64 €	15.933,07 €	23.225,55 €	14.105,11 €	8.214,94 €	8.214,94 €	

Tabla 105 Tesorería del año 2025/2026 en escenario pesimista.

9. Anexos

Tesorería 2026/2027	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	TOTAL EDICIÓN
Cobros													
Entradas vendidas								1.363,64 €	1.363,64 €	1.363,64 €			4.090,91 €
Merchandising vendido									1.735,54 €	1.735,54 €			3.471,07 €
Alquiler puestos comida/foodtrucks								904,96 €					904,96 €
Venta de barra										13.033,60 €			13.033,60 €
Vasos reutilizables										350,00 €			350,00 €
Subvención 1								10.000,00 €					10.000,00 €
Subvención 2				20.000,00 €									20.000,00 €
Mecenazgo/patrocinio	7.500,00 €					7.500,00 €							15.000,00 €
Liquidaciones de IVA		307,32 €			499,98 €			67,66 €					
IVA Repercutido								326,40 €	500,83 €	3.237,88 €			4.065,11 €
TOTAL COBROS	7.500,00 €	307,32 €	- €	20.000,00 €	499,98 €	7.500,00 €	- €	12.662,66 €	3.600,00 €	19.720,66 €	- €	- €	71.790,62 €
PAGOS													
Material de oficina/papelería	100,00 €												100,00 €
Pack Adobe	928,88 €												928,88 €
Canva Pro	110,00 €												110,00 €
Recursos humanos	2.053,63 €	2.053,63 €	2.053,63 €	2.053,63 €	2.053,63 €	2.053,63 €	2.053,63 €	3.731,00 €	3.731,00 €	4.292,00 €	3.731,00 €	2.892,31 €	32.752,69 €
Sueldo neto plantilla	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	3.022,11 €	3.022,11 €	3.476,52 €	3.022,11 €	2.342,77 €	26.529,68 €
IRPF (plantilla)	347,08 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	447,72 €	447,72 €	447,72 €	447,72 €	515,04 €	3.583,25 €
Cotización SS empresa + trabajador (plantilla)	1.070,16 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	1.380,47 €	1.380,47 €	1.588,04 €	1.380,47 €	11.048,34 €
Profesionales talleres		2.100,00 €											2.100,00 €
Artistas										4.800,00 €			4.800,00 €
Sueldo neto (artistas)										4.368,00 €			3.768,00 €
IRPF (artistas)											96,00 €		75,36 €
Cotización SS empresa + trabajador (artistas)											1.466,40 €		1.394,16 €
Transporte y estancia									500,00 €				500,00 €
Dominio web	12,00 €												12,00 €
Mantenimiento de la web	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	485,95 €
Reprografía de cartelería y flyers	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €					82,64 €
Publicidad	165,29 €							165,29 €	165,29 €	165,29 €			661,16 €
Ferías profesionales							41,32 €			119,83 €			161,16 €
Materiales de comunicación									150,00 €				150,00 €
Derechos de autor									286,87 €				286,87 €
Producción merchandising									848,68 €				848,68 €
Catering/tickets comida									545,45 €				545,45 €
Barra - cerveza y refrescos									1.708,00 €				1.708,00 €
Barra - agua									236,36 €				236,36 €
Vasos reutilizables								265,00 €					265,00 €
Banco (mantenimiento)	100,00 €												100,00 €
Gestoría	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	495,87 €
Seguros	600,00 €												600,00 €
Imprevistos	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	1.000,00 €
Devolución préstamo												1.554,05 €	1.554,05 €
Liquidaciones de IVA											2.956,79 €		2.956,79 €
Impuesto de sociedades	- €												- €
IVA Soportado	272,96 €	460,66 €	19,66 €	19,66 €	19,66 €	19,66 €	28,34 €	107,54 €	923,72 €	77,06 €	17,18 €	17,18 €	1.983,28 €
TOTAL PAGOS	5.546,75 €	5.407,33 €	2.866,33 €	2.866,33 €	2.866,33 €	2.866,33 €	2.916,33 €	4.731,37 €	10.379,82 €	10.200,04 €	9.826,72 €	5.907,35 €	66.381,05 €
Cotizaciones SS a cargo de la empresa (plantilla)	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	1.119,30 €	1.119,30 €	1.287,60 €	1.119,30 €	867,69 €	9.825,81 €
IRPF (plantilla)	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	447,72 €	447,72 €	447,72 €	515,04 €	347,08 €	3.930,32 €
SS a cargo del trabajador (plantilla)	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	261,17 €	261,17 €	300,44 €	261,17 €	202,46 €	2.292,69 €
Cotizaciones SS a cargo de la empresa (artistas)										1.130,40 €			1.130,40 €
IRPF (artistas)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	96,00 €	- €	- €	96,00 €
SS a cargo del trabajador (artistas)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	336,00 €	- €	- €	336,00 €
Liquidaciones de IVA	- €	272,96 €	- €	19,66 €	- €	19,66 €	- €	28,34 €	218,86 €	- €	17,18 €	- €	2.081,83 €
COBROS - PAGOS	1.953,25 €	- 5.100,01 €	- 2.866,33 €	17.133,67 €	- 2.366,35 €	4.633,67 €	- 2.916,33 €	7.931,29 €	- 6.779,82 €	9.520,61 €	- 9.826,72 €	- 5.907,35 €	5.409,57 €
Saldo inicial (fondo de tesorería)	8.214,94 €	10.168,19 €	5.068,18 €	2.201,84 €	19.335,51 €	16.969,17 €	21.602,83 €	18.686,50 €	26.617,79 €	19.837,97 €	29.358,58 €	19.531,87 €	
SALDO FINAL	10.168,19 €	5.068,18 €	2.201,84 €	19.335,51 €	16.969,17 €	21.602,83 €	18.686,50 €	26.617,79 €	19.837,97 €	29.358,58 €	19.531,87 €	13.624,51 €	13.624,51 €

Tabla 106 Tesorería del año 2026/2027 en escenario pesimista.

9. Anexos

Escenario optimista

Tesorería 2024/25	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	TOTAL EDICIÓN	
Cobros														
Entradas vendidas								1.818,18 €	1.818,18 €	1.818,18 €			5.454,55 €	
Merchandising vendido									1.735,54 €	1.735,54 €			3.471,07 €	
Alquiler puestos comida/foodtrucks								1.206,61 €					1.206,61 €	
Venta de barra										21.259,20 €			21.259,20 €	
Vasos reutilizables										450,00 €			450,00 €	
Subvención 1								10.000,00 €					10.000,00 €	
Subvención 2				20.000,00 €									20.000,00 €	
Mecenazgo/patrocinio		5.000,00 €				5.000,00 €							10.000,00 €	
Liquidaciones de IVA		491,72 €			499,98 €			67,66 €					10.000,00 €	
IVA Repercutido								435,21 €	546,28 €	5.010,71 €			5.992,20 €	
TOTAL COBROS	- €	5.491,72 €	- €	20.000,00 €	499,98 €	5.000,00 €	- €	13.527,66 €	4.100,00 €	30.273,63 €	- €	- €	78.893,00 €	
PAGOS														
Material de oficina/papelería	150,00 €												150,00 €	
Pack Adobe	928,88 €												928,88 €	
Canva Pro	110,00 €												110,00 €	
Sueldo neto plantilla	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	3.022,11 €	3.022,11 €	3.717,09 €	3.022,11 €	2.342,77 €	26.770,25 €	
IRPF (plantilla)		246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	447,72 €	447,72 €	550,68 €	447,72 €	3.618,89 €	
Cotización SS empresa + trabajador (plantilla)		759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	1.380,47 €	1.380,47 €	1.697,93 €	1.380,47 €	11.158,23 €	
Profesionales talleres		2.100,00 €											2.100,00 €	
Sueldo neto (artistas)										4.368,00 €			4.368,00 €	
IRPF (artistas)											96,00 €		96,00 €	
Cotización SS empresa + trabajador (artistas)											1.466,40 €		1.466,40 €	
Transporte y estancia									500,00 €				500,00 €	
Dominio web	12,00 €												12,00 €	
Creación de la web	991,74 €												991,74 €	
Mantenimiento de la web	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	485,95 €	
Reprografía de cartelería y flyers	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €						82,64 €	
Publicidad	165,29 €							165,29 €	165,29 €	165,29 €			661,16 €	
Ferías profesionales							41,32 €			119,83 €			161,16 €	
Materiales de comunicación									150,00 €				150,00 €	
Derechos de autor									365,11 €				365,11 €	
Producción merchandising									880,80 €				880,80 €	
Catering/tickets comida									545,45 €				545,45 €	
Barra - cerveza y refrescos									2.610,09 €				2.610,09 €	
Barra - agua									413,64 €				413,64 €	
Vasos reutilizables								510,00 €					510,00 €	
Tasas de constitución	62,55 €												62,55 €	
Banco (mantenimiento)	100,00 €												100,00 €	
Gestoría	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	495,87 €	
Seguros	600,00 €												600,00 €	
Imprevistos	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	1.000,00 €	
Devolución préstamo												3.672,09 €	3.672,09 €	
Liquidaciones de IVA											4.602,09 €		4.602,09 €	
IVA Soportado	491,72 €	460,66 €	19,66 €	19,66 €	19,66 €	19,66 €	28,34 €	158,99 €	1.154,06 €	77,06 €	17,18 €	17,18 €	2.483,84 €	
TOTAL PAGOS	5.452,57 €	5.407,33 €	2.866,33 €	2.866,33 €	2.866,33 €	2.866,33 €	2.916,33 €	5.027,82 €	11.799,90 €	10.440,61 €	11.617,54 €	8.025,38 €	72.152,81 €	
Cotizaciones SS a cargo de la empresa (plantilla)	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	1.119,30 €	1.119,30 €	1.376,70 €	1.119,30 €	867,69 €	9.914,91 €	
IRPF (plantilla)	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	447,72 €	447,72 €	550,68 €	447,72 €	347,08 €	3.965,96 €	
SS a cargo del trabajador (plantilla)	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	261,17 €	261,17 €	321,23 €	261,17 €	202,46 €	2.313,48 €	
Cotizaciones SS a cargo de la empresa (artistas)										1.130,40 €			1.130,40 €	
IRPF (artistas)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	96,00 €	- €	- €	96,00 €	
SS a cargo del trabajador (artistas)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	336,00 €	- €	- €	336,00 €	
Liquidaciones de IVA	-	491,72 €	- 460,66 €	- 19,66 €	- 19,66 €	- 19,66 €	- 28,34 €	276,21 €	- 607,78 €	4.933,66 €	- 17,18 €	- 17,18 €	3.508,36 €	
COBROS - PAGOS	-	5.452,57 €	84,39 €	- 2.866,33 €	17.133,67 €	- 2.366,35 €	2.133,67 €	- 2.916,33 €	8.499,84 €	- 7.699,90 €	19.833,02 €	- 11.617,54 €	- 8.025,38 €	6.740,19 €
Saldo inicial (fondo de tesorería)	10.000,00 €	4.547,43 €	4.631,82 €	1.765,49 €	18.899,16 €	16.532,81 €	18.666,48 €	15.750,15 €	24.249,99 €	16.550,09 €	36.383,11 €	24.765,57 €		
SALDO FINAL	4.547,43 €	4.631,82 €	1.765,49 €	18.899,16 €	16.532,81 €	18.666,48 €	15.750,15 €	24.249,99 €	16.550,09 €	36.383,11 €	24.765,57 €	16.740,19 €	16.740,19 €	

Tabla 107 Tesorería del año 2024/2025 en escenario optimista.

9. Anexos

Tesorería 2025/2026	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	TOTAL EDICIÓN
Cobros													
Entradas vendidas								2.045,45 €	2.045,45 €	2.045,45 €			6.136,36 €
Merchandising vendido									2.479,34 €	2.479,34 €			4.958,68 €
Alquiler puestos comida/foodtrucks								1.206,61 €					1.206,61 €
Venta de barra										26.454,00 €			26.454,00 €
Vasos reutilizables										550,00 €			550,00 €
Subvención 1								10.000,00 €					10.000,00 €
Subvención 2				20.000,00 €									20.000,00 €
Mecenazgo/patrocinio	6.500,00 €					6.500,00 €							13.000,00 €
Liquidaciones de IVA		307,32 €			499,98 €			67,66 €					
IVA Repercutido								457,93 €	725,21 €	6.280,55 €			7.463,69 €
TOTAL COBROS	6.500,00 €	307,32 €	- €	20.000,00 €	499,98 €	6.500,00 €	- €	13.777,66 €	5.250,00 €	37.809,34 €	- €	- €	90.644,30 €
PAGOS													
Material de oficina/papelería	100,00 €												100,00 €
Pack Adobe	928,88 €												928,88 €
Canva Pro	110,00 €												110,00 €
Sueldo neto plantilla	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	3.022,11 €	3.022,11 €	3.717,09 €	3.022,11 €	2.342,77 €	26.770,25 €
IRPF (plantilla)	347,08 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	447,72 €	447,72 €	550,68 €	447,72 €		3.965,96 €
Cotización SS empresa + trabajador (plantilla)	1.070,16 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	1.380,47 €	1.380,47 €	1.697,93 €	1.380,47 €	12.228,38 €
Profesionales talleres		2.100,00 €											2.100,00 €
Sueldo neto (artistas)										5.460,00 €			4.368,00 €
IRPF (artistas)											120,00 €		96,00 €
Cotización SS empresa + trabajador (artistas)											1.550,40 €		1.466,40 €
Transporte y estancia									500,00 €				500,00 €
Dominio web	12,00 €												12,00 €
Mantenimiento de la web	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	485,95 €
Reprografía de cartelería y flyers	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €						82,64 €
Publicidad	165,29 €							165,29 €	165,29 €	165,29 €			661,16 €
Ferías profesionales							41,32 €				119,83 €		161,16 €
Materiales de comunicación									150,00 €				150,00 €
Derechos de autor									417,28 €				417,28 €
Producción merchandising									1.155,40 €				1.155,40 €
Catering/tickets comida									545,45 €				545,45 €
Barra - cerveza y refrescos									3.397,22 €				3.397,22 €
Barra - agua									472,73 €				472,73 €
Vasos reutilizables								510,00 €					510,00 €
Banco (mantenimiento)	100,00 €												100,00 €
Gestoría	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	495,87 €
Seguros	600,00 €												600,00 €
Imprevistos	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	1.000,00 €
Devolución préstamo												3.672,09 €	3.672,09 €
Impuesto de sociedades						2.330,70 €							2.330,70 €
Liquidaciones de IVA											5.833,75 €		5.833,75 €
IVA Soportado	272,96 €	460,66 €	19,66 €	19,66 €	19,66 €	19,66 €	28,34 €	158,99 €	1.393,89 €	77,06 €	17,18 €	17,18 €	2.504,91 €
TOTAL PAGOS	5.546,75 €	5.407,33 €	2.866,33 €	2.866,33 €	2.866,33 €	5.197,03 €	2.916,33 €	5.027,82 €	13.212,72 €	11.532,61 €	12.957,20 €	8.025,38 €	78.422,17 €
Cotizaciones SS a cargo de la empresa (plantilla)	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	1.119,30 €	1.119,30 €	1.376,70 €	1.119,30 €	867,69 €	9.914,91 €
IRPF (plantilla)	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	447,72 €	447,72 €	550,68 €	447,72 €	347,08 €	3.965,96 €
SS a cargo del trabajador (plantilla)	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	261,17 €	261,17 €	321,23 €	261,17 €	202,46 €	2.313,48 €
Cotizaciones SS a cargo de la empresa (artistas)										1.130,40 €			1.130,40 €
IRPF (artistas)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	120,00 €	- €	- €	120,00 €
SS a cargo del trabajador (artistas)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	420,00 €	- €	- €	420,00 €
Liquidaciones de IVA	- €	272,96 €	- €	19,66 €	19,66 €	19,66 €	28,34 €	298,94 €	668,68 €	6.203,49 €	- €	17,18 €	4.958,78 €
COBROS - PAGOS	953,25 €	- 5.100,01 €	- 2.866,33 €	17.133,67 €	- 2.366,35 €	1.302,97 €	- 2.916,33 €	8.749,84 €	- 7.962,72 €	26.276,73 €	- 12.957,20 €	- 8.025,38 €	12.222,13 €
Saldo inicial (fondo de tesorería)	16.740,19 €	17.693,43 €	12.593,42 €	9.727,09 €	26.860,76 €	24.494,41 €	25.797,38 €	22.881,05 €	31.630,89 €	23.668,17 €	49.944,90 €	36.987,70 €	
SALDO FINAL	17.693,43 €	12.593,42 €	9.727,09 €	26.860,76 €	24.494,41 €	25.797,38 €	22.881,05 €	31.630,89 €	23.668,17 €	49.944,90 €	36.987,70 €	28.962,32 €	28.962,32 €

Tabla 108 Tesorería del año 2025/2026 en escenario optimista.

9. Anexos

Tesorería 2026/2027	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	TOTAL EDICIÓN	
Cobros														
Entradas vendidas								2.272,73 €	2.272,73 €	2.272,73 €			6.818,18 €	
Merchandising vendido									3.223,14 €	3.223,14 €			6.446,28 €	
Alquiler puestos comida/foodtrucks								1.206,61 €					1.206,61 €	
Venta de barra										31.888,40 €			31.888,40 €	
Vasos reutilizables										650,00 €			650,00 €	
Subvención 1								10.000,00 €					10.000,00 €	
Subvención 2				20.000,00 €									20.000,00 €	
Mecenazgo/patrocinio	7.500,00 €					7.500,00 €							15.000,00 €	
IVA Repercutido								480,66 €	904,13 €	7.600,70 €			8.985,49 €	
TOTAL COBROS	7.500,00 €	- €	- €	20.000,00 €	- €	7.500,00 €	- €	13.960,00 €	6.400,00 €	45.634,96 €	- €	- €	100.994,96 €	
PAGOS														
Material de oficina/papelería	100,00 €												100,00 €	
Pack Adobe	928,88 €												928,88 €	
Carva Pro	110,00 €												110,00 €	
Recursos humanos	2.053,63 €	2.053,63 €	2.053,63 €	2.053,63 €	2.053,63 €	2.053,63 €	2.053,63 €	3.731,00 €	3.731,00 €	4.589,00 €	3.731,00 €	2.892,31 €	33.049,69 €	
Sueldo neto plantilla	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	1.663,44 €	3.022,11 €	3.022,11 €	3.717,09 €	3.022,11 €	2.342,77 €	26.770,25 €	
IRPF (plantilla)	347,08 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	447,72 €	550,68 €	447,72 €	3.965,96 €	
Cotización SS empresa + trabajador (plantilla)	1.070,16 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	759,84 €	1.380,47 €	1.380,47 €	1.697,93 €	1.380,47 €	12.228,38 €	
Profesionales talleres		2.100,00 €											2.100,00 €	
Artistas										7.200,00 €			7.200,00 €	
Sueldo neto (artistas)										6.552,00 €			6.552,00 €	
IRPF (artistas)											144,00 €		144,00 €	
Cotización SS empresa + trabajador (artistas)											1.929,60 €		1.929,60 €	
Transporte y estancia									500,00 €				500,00 €	
Dominio web	12,00 €												12,00 €	
Mantenimiento de la web	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	40,50 €	485,95 €	
Reprografía de cartelería y flyers	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €	11,81 €						82,64 €	
Publicidad	165,29 €							165,29 €	165,29 €	165,29 €			661,16 €	
Ferías profesionales							41,32 €				119,83 €		161,16 €	
Materiales de comunicación									150,00 €				150,00 €	
Derechos de autor									465,79 €				465,79 €	
Producción merchandising									1.372,88 €				1.372,88 €	
Catering/tickets comida									545,45 €				545,45 €	
Barra - cerveza y refrescos									4.101,45 €				4.101,45 €	
Barra - agua									531,82 €				531,82 €	
Vasos reutilizables								510,00 €					510,00 €	
Banco (mantenimiento)	100,00 €												100,00 €	
Gestoría	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	41,32 €	495,87 €	
Seguros	600,00 €												600,00 €	
Imprevistos	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	1.000,00 €	
Devolución préstamo												3.672,09 €	3.672,09 €	
Liquidaciones de IVA	- €												- €	
Impuesto de sociedades						4.421,29 €							4.421,29 €	
IVA Soportado	272,96 €	460,66 €	19,66 €	19,66 €	19,66 €	19,66 €	28,34 €	158,99 €	1.603,54 €	77,06 €	17,18 €	17,18 €	2.714,56 €	
TOTAL PAGOS	5.546,75 €	5.407,33 €	2.866,33 €	2.866,33 €	2.866,33 €	7.287,62 €	2.916,33 €	5.027,82 €	14.451,67 €	12.624,61 €	7.526,65 €	8.025,38 €	77.413,18 €	
Cotizaciones SS	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	616,09 €	1.119,30 €	1.119,30 €	1.376,70 €	1.119,30 €	867,69 €	9.914,91 €	
IRPF (plantilla)	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	246,44 €	447,72 €	550,68 €	447,72 €	347,08 €	3.965,96 €	
SS a cargo del trabajador (plantilla)	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	143,75 €	261,17 €	261,17 €	321,23 €	261,17 €	202,46 €	2.313,48 €	
Cotizaciones SS artistas										1.425,60 €			1.425,60 €	
IRPF (artistas)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	144,00 €	- €	- €	144,00 €	
SS a cargo del trabajador (artistas)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	504,00 €	- €	- €	504,00 €	
Liquidaciones de IVA	- €	272,96 €	- €	460,66 €	- €	19,66 €	- €	19,66 €	- €	28,34 €	321,67 €	- €	699,41 €	
COBROS - PAGOS	1.953,25 €	- €	5.407,33 €	- €	2.866,33 €	17.133,67 €	- €	2.866,33 €	212,38 €	- €	2.916,33 €	8.932,18 €	- €	8.051,67 €
Saldo inicial (fondo de tesorería)	28.962,32 €	30.915,57 €	25.508,23 €	22.641,90 €	39.775,57 €	36.909,24 €	37.121,61 €	34.205,28 €	43.137,46 €	35.085,79 €	68.096,14 €	60.569,49 €	23.581,79 €	
SALDO FINAL	30.915,57 €	25.508,23 €	22.641,90 €	39.775,57 €	36.909,24 €	37.121,61 €	34.205,28 €	43.137,46 €	35.085,79 €	68.096,14 €	60.569,49 €	52.544,11 €	52.544,11 €	

Tabla 109 Tesorería del año 2026/2027 en escenario optimista.

9. Anexos

Anexo 7: Balances de situación (escenario pesimista y optimista)

Escenario pesimista

ACTIVO				PASIVO Y PATRIMONIO NETO					
	Año 2024/2025	Año 2025/2026	Año 2026/2027		Año 2024/2025	Año 2025/2026	Año 2026/2027		
Activo no corriente	793,39	595,04	396,69	Patrimonio neto	- 4.581,28	- 2.617,07	2.734,50		
Inmovilizado material	-	-	-	Aportaciones de propietarios	-	-	-		
Inmovilizado intangible	793,39	595,04	396,69	Resultado del ejercicio	- 4.581,28	- 2.617,07	2.734,50		
Web	991,74	991,74	991,74	Resultado ejercicios anteriores	-	4.581,28	-2617,07		
Pack Adobe	928,88	928,88	928,88	Resultado ejercicio	- 4.581,28	1.964,20	5351,57		
Canva Pro	110,00	110,00	110,00						
Amortización acumulada	- 1.237,23	- 1.435,57	- 1.633,92	Pasivo no corriente	10.044,19	8.992,34	7.887,90		
				Deudas con entidades de crédito	10.044,19	8.992,34	7.887,90		
				Préstamo	10.044,19	8.992,34	7887,90		
Activo corriente	7.088,51	8.249,30	13.658,88	Otras deudas a largo plazo	-				
Existencias	-	-	-	Pasivo corriente	2.418,99	2.469,08	3.433,17		
				Deudas a corto plazo	2.418,99	2.469,08	3.433,17		
Deudores	34,36	34,36	34,36	Deudas con entidades de crédito	1001,76	1051,85	1104,44		
Liquidación IVA	34,36	34,36	34,36	Liquidación IVA	0,00	0,00	0,00		
				Impuesto de sociedades		0,00	911,50		
Tesorería	7.054,15	8.214,94	13.624,51	Organismos Seg. Soc. Acreedores	1070,16	1070,16	1070,16		
				H-P. Acreedora por IRPF	347,08	347,08	347,08		
Total activo	7.881,90	8.844,35	14.055,57	Total pasivo y patrimonio neto	7.881,90	8.844,35	14.055,57		

Tabla I 10 Balance de situación de los tres primeros años en escenario pesimista.

9. Anexos

Escenario optimista

ACTIVO				PASIVO Y PATRIMONIO NETO					
	Año 2024/2025	Año 2025/2026	Año 2026/2027		Año 2024/2025	Año 2025/2026	Año 2026/2027		
Activo no corriente	793,39	595,04	396,69	Patrimonio neto	6.992,09	20.255,97	39.029,24		
Inmovilizado material	-	-	-	Aportaciones de propietarios	-	-	-		
Inmovilizado intangible	793,39	595,04	396,69	Resultado del ejercicio	6.992,09	20.255,97	39.029,24		
Web	991,74	991,74	991,74	Resultado ejercicios anteriores		6.992,09	20.255,97		
Pack Adobe	928,88	928,88	928,88	Resultado ejercicio	6.992,09	13.263,88	18.773,27		
Canva Pro	110,00	110,00	110,00						
Amortización acumulada	- 1.237,23	- 1.435,57	- 1.633,92	Pasivo no corriente	3.497,22	0,00	-		
				Deudas con entidades de crédito	3.497,22	0,00	-		
				Préstamo	3.497,22	0,00	0,00		
Activo corriente	16.774,55	28.996,68	52.578,47	Otras deudas a largo plazo	-				
Existencias	-	-	-	Pasivo corriente	7.078,62	9.335,75	13.945,92		
				Deudas a corto plazo	7.078,62	9.335,75	13.945,92		
Deudores	34,36	34,36	34,36	Deudas con entidades de crédito	3330,69	3497,22	0,00		
Liquidación IVA	34,36	34,36	34,36	Liquidación IVA	0,00	0,00	6270,93		
				Impuesto de sociedades	2330,70	4421,29	6257,76		
Tesorería	16.740,19	28.962,32	52.544,11	Organismos Seg. Soc. Acreedores	1070,16	1070,16	1070,16		
				H-P. Acreedora por IRPF	347,08	347,08	347,08		
Total activo	17.567,94	29.591,72	52.975,16	Total pasivo y patrimonio neto	17.567,94	29.591,72	52.975,16		

Tabla III Balance de situación de los tres primeros años en escenario optimista.