



TOT EL QUE CAL FER PER PORTAR BRUCE SPRINGSTEEN A SANT CUGAT

La música com a factor de desenvolupament local

Andreu Garrido

TOT EL QUE CAL FER PER PORTAR BRUCE SPRINGSTEEN A SANT CUGAT

La música com a factor de desenvolupament local

Projecte final professional (2010)

Màster oficial en Gestió Cultural

Universitat de Barcelona

Tutor: Jaume Colomer i Vallicrosa

Revisió Març de 2012

Andreu Garrido

Document elaborat al 2010 per Andreu Garrido Pérez sota llicència Creative Commons
([Reconeixement-NoComercial-SenseObresDerivades](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/))

<http://es.creativecommons.org/>



*Vull agrair al Jaume, el Gerard, el Pep i el Francesc
la seva ajuda i suport al llarg de tot aquest intens recorregut
i, molt especialment, a l'Esther, per la seva paciència i consells...*

ÍNDEX

1	DESCRIPCIÓ DEL PROJECTE	8
1.1	PRESENTACIÓ I OBJECTIUS	8
1.2	JUSTIFICACIÓ	8
1.3	METODOLOGIA I CONTINGUT	9
1.4	SORGIMENT I EVOLUCIÓ DE LA IDEA	11
1.5	EL REPTE	12
2	LA CULTURA COM A FACTOR ESTRATÈGIC DE DESENVOLUPAMENT LOCAL	14
2.1	ECONOMIA I CULTURA: CONTEXT HISTÒRIC	15
2.2	LA CULTURA COM A FACTOR ESTRATÈGIC DE DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC LOCAL	16
2.2.1	BENEFICIS DE L'ACOLLIMENT DE GRANS ESDEVENIMENTS A NIVELL LOCAL	18
2.2.2	EL TURISME CULTURAL	20
2.2.3	ESTUDI DE CAS: FIRA TÀRREGA	21
2.3	L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA EN EL MERCAT CULTURAL	23
2.3.1	LA CONSTRUCCIÓ D'UNA POLÍTICA PÚBLICA ENTORN ELS FESTIVALS	25
2.4	CONSIDERACIONS FINALS	27
3	ANÀLISI TERRITORIAL	28
3.1	CONTEXT GEOGRÀFIC	28
3.2	POSICIÓ GEOESTRATÈGICA	29
3.2.1	GRANS FOCUS D'ATracció I MOBILITAT	31
3.3	VARIABLES SOCIODEMOGRÀFIQUES	32
3.3.1	EVOLUCIÓ DE LA POBLACIÓ	32
3.3.2	ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓ	34
3.3.3	COMPARACIÓ MOVIMENT NATURAL DE LA POBLACIÓ 2008	37
3.3.4	POBLACIÓ SEGONS ORIGEN	38
3.3.5	NIVELL D'INSTRUCCIÓ: NIVELLS D'ESTUDIS I CONEIXEMENT DEL CATALÀ	40
3.3.6	OCUPACIÓ: SECTORS D'ACTIVITAT I TAXES D'ATUR	42
3.3.7	MOBILITAT ESPACIAL DE LA POBLACIÓ	43
3.3.8	POBLACIÓ FLOTANT	47
3.3.9	ACTIVITAT ECONÒMICA	47
3.3.10	QUALITAT DE VIDA	49
3.3.11	PROJECCIÓ DE LA POBLACIÓ DE SANT CUGAT	50
3.4	FACTORS DE SINGULARITAT DEL MUNICIPI	51
3.5	DISSENY DE CIUTAT: EL SOSTRE DELS 100.000	52
3.6	PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA A SANT CUGAT DEL VALLÈS	54
3.7	DEMANDA POTENCIAL: PRIMERA SEGMENTACIÓ	57
3.8	FAFO TERRITORIAL	59

4	<u>ANÀLISI SECTORIAL</u>	61
4.1	EL SECTOR MUSICAL: BREU PERSPECTIVA GLOBAL	61
4.1.1	LA MÚSICA EN VIU COM A PRINCIPAL VIA DE NEGOCI	61
4.2	LA INDÚSTRIA MUSICAL CATALANA	62
4.2.1	DADES MACROECONÒMIQUES	62
4.2.2	L'ESTRUCTURA DEL SECTOR	65
4.2.3	LA MÚSICA EN DIRECTE COM A REVULSIU DE LA INDÚSTRIA	66
4.2.4	CRISI I AUTOREGULACIÓ	67
4.3	DADES GLOBALS D'ACTIVITAT MUSICAL	69
4.4	ANÀLISI D'OFERTA	70
4.4.1	CONCERTS. PRINCIPALS DADES D'ACTIVITAT	71
4.4.2	FESTIVALS. PRINCIPALS DADES D'ACTIVITAT	76
4.4.3	ANÀLISI D'OFERTA LOCAL	77
4.4.4	MÀPA DE POSICIONAMENT AMB LA OFERTA DE FESTIVALS MUSICALS MÉS RELLEVANTS	80
4.4.5	IDENTIFICACIÓ DE LA COMPETÈNCIA I DETECCIÓ DE NÍNOLS NO SATISFETS	83
4.4.6	DAVID CONTRA GOLIAT	84
4.5	ANÀLISI DE DEMANDA	86
4.5.1	CONCERTS. PRINCIPALS DADES D'ACTIVITAT	86
4.5.2	FESTIVALS. PRINCIPALS DADES D'ACTIVITAT	94
4.5.3	INDICADORS GLOBALS DE CONSUM MUSICAL	97
4.5.4	INDICADORS LOCALS DE CONSUM MUSICAL	110
4.5.5	DEFINICIÓ DELS NIVELLS DE MERCAT	114
4.6	FAFO SECTORIAL	117
5	<u>DIAGNOSI I ANÀLISI DE PREVIABILITAT</u>	119
6	<u>POSICIONAMENT ESTRATÈGIC</u>	122
6.1	INTRODUCCIÓ	122
6.2	MISSIÓ	123
6.3	OBJECTIUS ESTRATÈGICS	123
6.4	LÍNIES D'ACTIVITAT	124
6.5	ACCIONS	125
6.6	DESENVOLUPAMENT	127
6.6.1	PROGRAMACIÓ PROFESSIONAL MULTINIVELL	127
6.6.2	DIFUSIÓ FORMACIONS EMERGENTS LOCALS	133
6.6.3	IMPLICACIÓ SOCIETAT CIVIL I CULTURAL	134
6.7	POLÍTICA DE PREUS	134
6.8	ARQUITECTURA I CALENDARI DE PROGRAMACIÓ	135
7	<u>PLA D'OPERACIONS I ANÀLISI DE VIABILITAT</u>	139
7.1	PLA DE GESTIÓ I PRODUCCIÓ	139

7.1.1	CULTURA ORGANITZATIVA	139
7.1.2	FORMA ORGANITZATIVA	139
7.1.3	MODALITAT DE GESTIÓ	142
7.1.4	ESPais DE PROGRAMACIÓ	143
7.2	PLA DE MÀRQUETING I COMUNICACIÓ	149
7.2.1	OBJECTIU	149
7.2.2	PRODUCTE	149
7.2.3	PERFIL MAJORITARI DEL CONSUMIDOR DE MÚSICA EN VIU	149
7.2.4	MAPA DE PÚBLICS	150
7.2.5	ESTRATÈGIA	151
7.3	PLA FINANCER	155
7.3.1	CÀLCULS UNITARIS	155
7.3.2	ESTUDI D'EXPLOTACIÓ	161
8	<u>AVALUACIÓ</u>	163
9	<u>BIBLIOGRAFIA I FONTS CONSULTADES</u>	166

INTRODUCCIÓ

1 DESCRIPCIÓ DEL PROJECTE

1.1 Presentació i objectius

La música popular en viu s'ha consolidat en els darrers anys com la principal via de negoci del sector musical català i internacional. En front les fortes caigudes en vendes dels darrers anys en el mercat fonogràfic, la música popular en viu es reforça com la principal via de negoci dins el sector provocant una profunda reestructuració en el mercat musical. Els grans concerts i festivals d'assistència massiva es consoliden dia a dia com un dels esdeveniments culturals amb més projecció per la seva gran capacitat per generar ingressos i produir externalitats positives.

Aprofitant aquesta creixent dinàmica, des d'entorns locals i regionals s'aposta cada cop més per impulsar o acollir iniciatives musicals que siguin capaces de contribuir al desenvolupament del territori. La música en viu, dins una dinàmica de mercat global, és avui en dia una important font de desenvolupament i riquesa per a les regions que les acullen quan aquestes són capaces d'aprofitar i capitalitzar tot el seu potencial. Projectes que s'han de definir dins el marc global de desenvolupament territorial per tal de contribuir al màxim a potenciar l'estratègia local establerta.

L'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès, a través de les regidories d'Economia i Cultura, vol construir un nou model de programació musical local capaç de generar i capitalitzar dinàmiques positives que afavoreixin al desenvolupament econòmic, social i cultural del municipi i del seu entorn més proper. Es cerca definir un model de programació musical capaç de combinar la mirada global amb la mirada local, un enfocament professional amb una aposta ferma per les noves creacions, i un enfocament lúdic i social d'una oferta que permeti la ciutadania i l'associacionisme local gaudir de noves oportunitats de formació i desenvolupament.

L'objectiu principal d'aquest projecte és dissenyar un model de programació musical per a Sant Cugat del Vallès que contribueixi al desenvolupament econòmic, social, i cultural del municipi.

1.2 Justificació

En els darrers anys Sant Cugat ha protagonitzat un important desenvolupament que l'ha convertit en un dels municipis de referència a nivell català i estatal. Una evolució que ha estat fruit d'un ambiciós projecte de ciutat que ha transformat el poble que era als anys 70 i 80 en la ciutat de gran projecció que és en l'actualitat.

Un projecte de ciutat basat en tres idees clau: qualitat de vida, lideratge econòmic, i projecció d'una imatge de ciutat prestigiada i d'excel·lència. Dins aquest marc, l'economia i la cultura juguen un paper clau en el seu posicionament. Ambdós, motors essencials del projecte de ciutat.

El municipi lidera multitud de programes de desenvolupament econòmic dins el seu entorn territorial i acull importants iniciatives empresarials i formatives dins aquest àmbit: l'eix B-30, ESADE Creapolis, Trade Center, etc. són experiències recents de l'aposta per l'activitat econòmica al municipi.

Pel que fa a l'activitat i la projecció cultural, en els darrers anys, el municipi ha reforçat la seva dinàmica amb una renovada planificació estratègica i en la potenciació d'entitats i equipaments culturals, reforçant la cultura com un dels motors de Sant Cugat. L'exemple més clar el trobem en el Teatre-Auditori de Sant Cugat, equipament escènic i musical de referència en l'àmbit supralocal i nacional.

El nostre projecte s'alinea perfectament amb aquesta estratègia de desenvolupament i aquest és el principal motiu que justifica l'aposta de l'Ajuntament de Sant Cugat. El model de programació musical que cerquem és capaç de produir els beneficis col·lectius que l'estratègia global del municipi defineix: qualitat de vida, ciutat de referència, imatge de prestigi, activitat econòmica sostenible, creació d'ocupació, i enriquiment personal i col·lectiu a partir d'una estratègia de programació musical multinivell i polièdrica.

El moment també és l'idoni. Sant Cugat té dos nous espais de programació musical projectats per un futur proper i que constituïran els principals espais de distribució de la nostra oferta. D'una banda, la Nau de Can Solà, destinada exclusivament a la programació de música popular en viu, fruit d'una llarga reivindicació de la ciutadania, i de l'altre la Sala Arborètum, que es construirà annexa al Teatre-Auditori i que com veurem més endavant ofereix múltiples possibilitats per a la programació escènica i musical. El nostre projecte vol també rendibilitzar social i econòmicament al màxim aquestes noves infraestructures per a la programació musical.

1.3 Metodologia i contingut

Aquest document s'estructura a partir de 5 grans blocs de contingut:



El projecte s'inicia amb una breu revisió a la literatura existent sobre la potencialitat de **l'activitat cultural com a factor estratègic de desenvolupament local** per tal d'establir un punt de partença teòric que emmarqui les nostres posicions. Analitzem com i perquè la cultura pot esdevenir un factor estratègic de desenvolupament i ens centrem especialment en les potencialitats més estrictament econòmiques: els beneficis de l'acolliment de grans esdeveniments culturals, les noves dinàmiques del turisme cultural, l'administració pública

com a operadora en el mercat, concloent amb un breu anàlisi de cas per extreure'n lliçons pràctiques que ajudin a posicionar la nostra iniciativa.

En el segon bloc de contingut, **anàlisi i diagnosi**, realitzem una aproximació exhaustiva a les dues realitats que condicionen les possibilitats del nostre projecte i determinen el nostre posicionament.

Primerament, **l'anàlisi territorial**. Sant Cugat, el Vallès Occidental i Catalunya són les principals àrees d'influència de la nostra activitat i aprofundim en el coneixement del perfil sociodemogràfic del nostre públic potencial per tal de realitzar una primera segmentació de públics objectiu. Destaquem també la posició geoestratègica del municipi i el seu projecte de ciutat per tal d'alinejar-nos amb l'estratègia de desenvolupament global del municipi.

A l'altra gran apartat d'aquest anàlisi estudiem la dinàmica de **mercat de la música popular en viu** a partir d'una exhaustiva recopilació estadística. L'anàlisi es divideix entre dades d'oferta i de demanda i conclou amb un repàs als estudis sobre consum de música popular en viu per tal d'apropar-nos al perfil del consumidor i detectar-ne possibles barreres o resistències al consum.

L'anàlisi territorial i l'anàlisi sectorial conclouen amb dos FAFOs¹ (fortaleses, amenaces, febleses, oportunitats) que ordenen i recopilen esquemàticament el coneixement i les principals aportacions derivades de l'anàlisi.

La fase analítica condueix a la **diagnosi** on destaquem i interpretem de manera qualitativa aquells aspectes que marquen la projecció de la iniciativa i que condicionen la seva viabilitat.

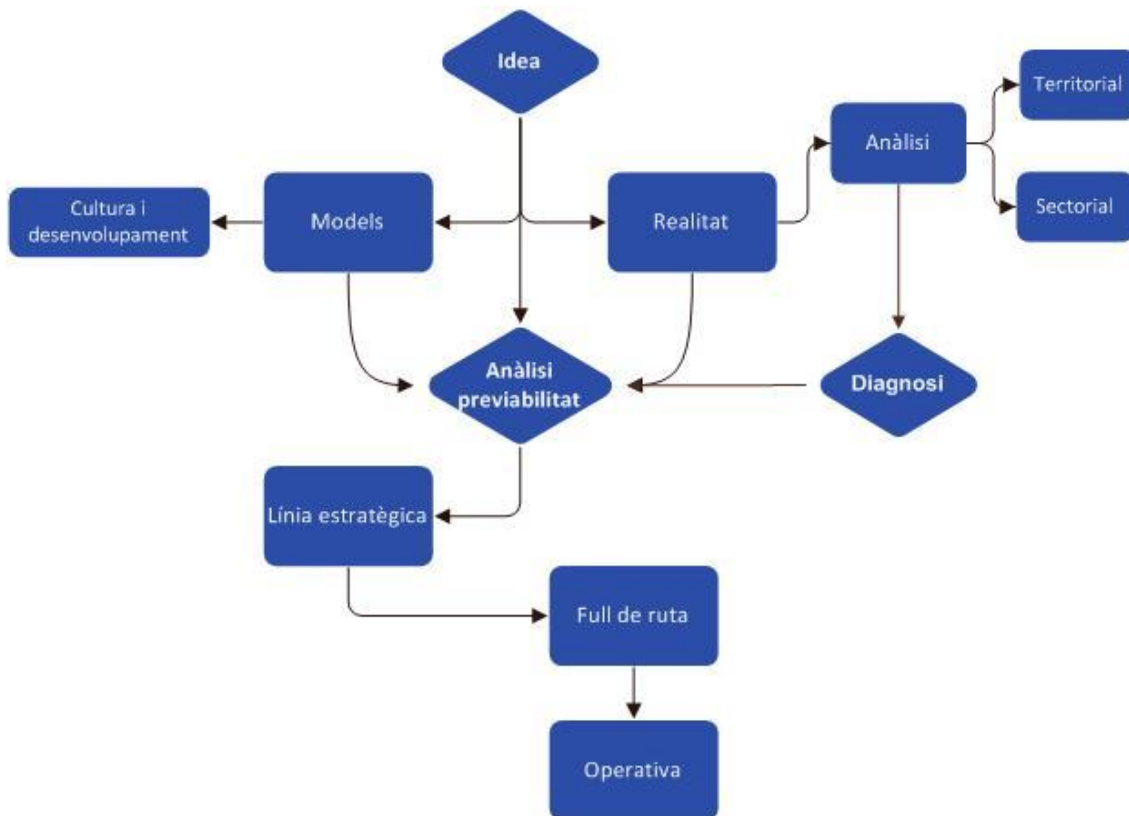
Derivada de la diagnosi i l'anàlisi de previabilitat establim el nostre posicionament estratègic: missió, objectius estratègics, línies d'activitat i accions que configuren el nostre model de programació. Un apartat sintètic que conclou amb el desenvolupament detallat de les línies d'activitat i accions que cerquen assolir els objectius i la missió establerta.

Al següent apartat desenvolupem els plans per tal d'operativitzar i analitzar la viabilitat de les accions proposades: el pla de gestió i producció, el pla de màrqueting, i el pla financer que conclou amb l'estudi d'explotació.

I, finalment, l'espai per a l'**avaluació**. A partir dels objectius definits en l'apartat estratègic i operatiu establim els mecanismes per avaluar-ne la seva eficàcia i les mesures correctives que han de solucionar possibles desviacions en el camí per assolir les fites establertes.

Després de l'explicació detallada del fil del projecte reordenem l'esquema de contingut inicial a partir d'una mirada qualitativa en front de la seqüència lineal inicial:

¹ Traducció al català del mètode d'anàlisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats).



L'esquema identifica clarament els dos moments claus del procés: la idea, i la diagnosi i anàlisi de previabilitat. A partir de la definició de la idea, explorem, d'una banda, els models que ens serveixen per donar un context teòric al procés. De l'altra banda, un anàlisi de la realitat centrat en el mercat i en el territori. Fruit d'aquestes reflexions, en sorgeix la diagnosi, a on cerquem la interpretació qualitativa de tota la informació prèviament recollida i sistematitzada. Convertim la informació en coneixement per tal de realitzar un primer anàlisi de viabilitat que determinarà el nostre posicionament estratègic, i definim un full de ruta per tal d'assolir els objectius estratègics definits. Finalment, la operativa planifica el desenvolupament de la nostra projecció.

1.4 Sorgiment i evolució de la idea

En una de les sortides del primer any del Màster vàrem visitar el Teatre Auditori de Sant Cugat per tal d'elaborar un anàlisi de cas de l'equipament. Durant la visita ens vàrem entrevistar amb el seu Director, Pep Tugues, per tal de recollir la seva experiència en la gestió de l'equipament i consultar-lo sobre la projecció de futur que es plantejava el Ta. Ens va comentar que un dels seus grans projectes de futur era la construcció d'una nova sala, la Sala Arborètum, que es construiria com un annex a l'actual equipament i que tindria un aforament per unes 450 persones. Es tractava d'una sala multifuncional, de l'estil de les del TNC, però que comptaria amb una opció afegida interessant. Un dels laterals de la sala dona directament al Parc Arborètum, i s'havia consultat als arquitectes la possibilitat de que la Sala sencera es

transformés en un gran escenari desplaçant la platea al parc Arborètum a partir d'un sistema de murs retràctils.

Amb aquesta opció, les possibilitats de la sala es multiplicarien, permetent acollir la programació de grans espectacles, espectacles per a públic massiu, ja que el Parc Arborètum permetria acollir milers d'espectadors. Aleshores el Pep ens va deixar anar: "Vull portar Bruce Springsteen a Sant Cugat".

Aquest projecte neix d'aquesta frase. Al dir-nos-ho tots vàrem riure, però al mateix moment ens vàrem començar a plantejar: Com podria Sant Cugat acollir una programació musical de gran (grandíssim) format? Quina repercussió tindria per a Sant Cugat un esdeveniment així? És viable una programació musical tan ambiciosa en un municipi de 70.000 habitants?

Aquesta voluntat puntual, la de programar un macro concert d'aquestes característiques, s'ha de recolzar en un fort coneixement del sector musical i tanmateix haver explorat a fons la capacitat del municipi i de la seva posició geoestratègica per a contrastar-ne la viabilitat. S'ha de dimensionar la nostra oferta a partir de conèixer la demanda, i al mateix temps, hem de ser capaços de recollir els fruits d'aquest ambiciós projecte a nivell local, tant des d'un punt de vista econòmic i social com cultural, aprofitant la iniciativa per a fomentar la creació local i posicionar-la en circuits professionals. Una acció puntual, programar un concert o varis concerts de gran impacte, sense un model que defineixi una estratègia global de programació amb una mirada a llarg termini i, sense una operativa ben estructurada, difícilment serà capaç de treure'n el màxim profit.

Aquest projecte tracta doncs de definir aquest model. Vol definir una programació anual equilibrada, dirigida a diferents mercats i públics objectiu, combinant una mirada global amb una voluntat de repercussió local, potenciant la seva capacitat per generar recursos econòmics, impacte mediàtic, increment dels fluxos econòmics, i projecció d'imatge positiva en l'entorn.

Des d'aquestes reflexions, entenem que aquest projecte no pot estar impulsat únicament des d'un sol equipament. El projecte que plantejem ha de ser un projecte de ciutat. És per aquets motiu que el vinculem a l'acció de les regidories d'Economia i Cultura i que cerquem un treball coordinat entre ambdues per tal d'aprofitar la potencialitat del projecte des de totes les vessants.

1.5 El repte

La frase que va iniciar aquest projecte planteja un repte. El director d'un equipament cultural planteja un problema i, amb aquest document i el seu procés, volem trobar-ne la solució. Per fer-ho, utilitzem les eines del gestor cultural amb una metodologia a mida.

Entenem que per respondre aquest repte hem de cercar una estratègia adequada que provingui d'un exhaustiu anàlisi previ. Una estratègia que posteriorment, i abans d'entrar en fase operativa haurà de ser validada per part dels seus promotors. És per això que aquest document focalitza els seus esforços en aquesta primera fase analítica i estratègica i incideix

menys en la fase operativa, a on dibuixem només els principals camins que posteriorment s'hauran de desenvolupar amb més detall i concreció. Per això, l'anàlisi territorial i l'anàlisi sectorial centren els esforços d'aquest document ja que entenem que s'ha de construir una base de coneixement detallada per tal de projectar l'estratègia i, que al mateix temps, sobre el coneixement d'aquesta realitat, es desenvolupi la part operativa.

MARC TÈORIC

2 LA CULTURA COM A FACTOR ESTRATÈGIC DE DESENVOLUPAMENT LOCAL

L'aposta per l'activitat cultural des d'entorns locals o regionals s'ha demostrat com una via de desenvolupament estratègic viable i, amb una bona planificació i projecció, capaç d'aportar una elevada rendibilitat social i econòmica.

Segons Greffe², existeixen tres estratègies bàsiques en l'ús de l'activitat cultural amb l'objectiu de promoure el desenvolupament local:

- Com a factor d'organització del territori
- Com a eina per a la integració social
- Com a factor de desenvolupament econòmic

Com a factor d'organització del territori. En aquest punt l'autor parteix d'una visió del terme cultura molt ampli, proper al significat antropològic. Argumenta que, mentre qualsevol estratègia pel desenvolupament local requereix d'una interrelació satisfactòria dels seus agents (institucionals, cívics, empresarials), les iniciatives culturals poden generar una visió de projecció i desenvolupament conjunta que serveixi per reforçar els seus llaços. L'èxit d'aquest plantejament, diu, es basa en la capacitat dels promotors públics de compenetrar-se amb els valors canviants de la seva societat. Aquesta aproximació representa una extensió de l'anàlisi del rol del comportament col·lectiu al desenvolupament territorial.

Com a eina per a la integració social. Més enllà del discurs tradicional de la cohesió social a partir del coneixement i respecte mutu entre comunitats i persones, i de l'ideal de compartir un sistema de valors per part d'una població, destaca però la necessitat d'establir estratègies globals tant econòmiques com culturals per tal d'encaminar-se vers aquest objectiu.

Com a factor de desenvolupament econòmic local. La capacitat dinamitzadora de la cultura, d'atracció d'inversió, d'impacte en el teixit productiu, de projecció d'imatge exterior positiva són conseqüències assolibles amb estratègies de producció i programació cultural ben gestionades. Un dels casos paradigmàtics en aquesta línia són els festivals culturals com a grans esdeveniments i focus d'atracció globals per un territori local o regional.

Tant la primera com la segona estratègia formen part de polítiques de desenvolupament globals, a llarg termini i requereixen de molts diferents nivells d'intervenció. Sens dubte, la nostra iniciativa en podrà formar part. Ha d'afegir el seu gra de sorra per a fer-los possibles. Més endavant, quan definim l'arquitectura de programació, en tindrem en compte les seves possibilitats. No obstant, tal i com hem exposat a l'inici, per aquest projecte volem centrar el nostre objectiu especialment en la tercera d'aquestes estratègies. En les possibilitats que una programació musical amb mirada global permet per tal promoure el desenvolupament econòmic a nivell local.

Arribats a aquest punt, i abans d'analitzar més a fons aquest camí, val la pena fer un breu repàs històric al binomi economia-cultura per tal d'enmarcar-ne el discurs.

² GREFFE, X. (2005) Culture and Local Development, OECD www.oecd.org

2.1 Economia i cultura: context històric

Les relacions entre economia i cultura fa molt temps que existeixen però, paradoxalment, relativament poc temps que s'han abordat des d'un punt de vista científic. Històricament els dos camps es trobaven allunyats, principalment per la percepció de què l'estudi econòmic està basat en el càlcul dels **tangibles** mentre que la cultura escapava a aquesta visió al ser un sector en què els **intangibles** i el valor simbòlic en defineixen la seva idiosincràsia³. Especialment des del sector cultural es vivia (i en molts sectors actualment encara trobem aquesta percepció) amb rebuig el prisma econòmic vers el sector cultural a l'entendre que podia corrompre la seva naturalesa primera.

A la primera meitat del segle XX, un petit grup d'economistes, entre ells John Maynard Kenes o John Keneth Galbraith, començaren a traçar les primeres línies de connexió entre ambdues esferes. Però no serà fins als anys 60, concretament al 1966, en què Bamoul i Bowen publiquen la seva obra *Performing Arts-The Economic Dilemma*, amb la que obren les portes a una nova disciplina i camp d'investigació, aprofundint en l'aplicació del mètode econòmic per a l'anàlisi de la dinàmica del sector cultural. La disciplina es va batejar com l'**Economia de la Cultura**, iniciant així l'aplicació sistemàtica de models d'anàlisi econòmic a la activitat cultural i especialment a les arts en viu, amb un clar objectiu: optimitzar el seu desenvolupament i rendibilitat. Polítiques de preus, estudis d'oferta i demanda, l'aparició del màrqueting cultural, el desenvolupament i implantació de sistemes d'avaluació específics pel sector, són algunes de les eines que comencen a definir una nova mirada vers l'activitat cultural i que busquen així apropiarse a altres sectors industrials del món econòmic. Es defensa així la possibilitat de la convivència entre economia i cultura i la cerca en l'activitat cultural vers la rendibilitat econòmica, sense que l'enfocament suposi un perjudici o s'anul·li el valor cultural intrínsec dels seus productes i serveis.

Un altre dels moments clau d'interrelació entre ambdues esferes es viu als anys 80 amb el sorgiment massiu i global de l'anomenat **turisme cultural**. Es comença a tenir consciència de la importància de l'impacte econòmic de determinades activitats, productes i serveis culturals, i el seu gran poder d'atracció turística: monuments històrics i patrimonials, col·leccions d'art, i grans esdeveniments temporals com els festivals artístics, són capaços de generar una elevadíssima activitat dins el teixit industrial i comercial de les ciutats i nacions. S'inicia així una planificació comercial i associativa a nivell global per tal de promoure aquest tipus d'activitats, generadores d'efectes multiplicadors pel desenvolupament econòmic. Moltes ciutats i regions troben una nova oportunitat de creixement i desenvolupament i aposten per la cultura i el turisme cultural com a eina de renovació urbana del teixit postindustrial, especialment en les societats occidentals, reestructurant la seva economia de la producció als serveis⁴.

En les darreres dues dècades, el binomi ha tornat a ressorgir en força dins les agendes públiques gràcies a la reivindicació global de nombrosos autors i operadors del sector, en què

³ FINA, X. (2008) Economia i Cultura: de l'oxímoron al neoplasme. Revista Cultura núm.2 Generalitat de Catalunya.

⁴ HERRERO, L. (2007) El fenómeno de los festivales culturales en España: Análisis y dimensión del impacto económico, Cuadernos de Economía de la Cultura, nº 7-8, págs. 7-26.

s'ha volgut destacar la importància econòmica de la cultura. Les reivindicacions i estudis han partit bàsicament de tres enfocaments:

- Destacar el **percentatge que el sector cultural aporta al PIB** i per tant la seva importància en xifres macroeconòmiques
- Destacar els **alts índex de percentatge d'ocupació** que registra el sector cultural
- Mostrar la **capacitat dels productes i serveis culturals per produir una alta rendibilitat econòmica**

Un dels efectes que corroboren aquest nou impuls dins el sector cultural va ser *La cultura compta*, esdeveniment organitzat pel Banc Mundial l'any 1999 que mostra com els sectors econòmics han començat a destacar la importància del sector cultural en la macroeconomia. A Barcelona, dos congressos recentment celebrats, *Economia i Cultura* (2009), i el *Foro Europeo de las Industrias Culturales* (2010), tots dos organitzats per la Cambra de Comerç de Barcelona, són una mostra propera d'aquesta renovació i canvi de prisma que viu el sector cultural.

Dins aquest breu repàs històric sobre els moments més rellevants d'intersecció entre economia i cultura, val la pena també destacar les conseqüències que l'actual moment de crisi econòmica i financera global provoca en el sector cultural. Dins l'era del coneixement i les noves tecnologies, el sector cultural sobresurt per la seva alta capacitat d'innovació i de creació de valor afegit en els seus processos de creació, producció i distribució. És en aquest context en què podem tornar a viure una revalorització estratègica del sector cultural, aquest cop però basada en els seus processos i no només en el consum massiu dels seus productes i serveis.

2.2 La cultura com a factor estratègic de desenvolupament econòmic local

Ens centrem en l'estratègia econòmica de desenvolupament local per tal d'analitzar-ne les seves possibilitats, mecanismes i efectes.

Inicialment podem establir dues categories bàsiques d'activitat i producció cultural pel que fa al tipus de contribució econòmica a nivell local⁵:

Creació de nous bens, drets o serveis que són venuts majoritàriament a l'exterior però que retornen com a nous ingressos majoritàriament en l'àmbit privat.

El poder d'atracció de determinades activitats culturals com les visites a monuments històrics, col·leccions d'art, actuacions, festivals, etc. Grans focus de mobilitat i dinamisme capaços d'estimular l'economia a partir de l'atracció de visitants turistes i locals incrementant els ingressos i estimulant els fluxos econòmics.

Amb la primera d'aquests vies, la producció cultural s'estandarditza pràcticament amb la de qualsevol altre sector productiu però amb un afegit important: la venda de drets. El sector

⁵ SÁNCHEZ, J. et. al. (2006) Economía de la cultura: Cultura y desarrollo local, XIII encuentro de economía pública. www.redinterlocal.org

cultural és un dels sectors més propis per desenvolupar-se en aquest camp a partir de la venda i comercialització de drets, franquícies o *royalties*, però aquest, és un altre discurs.

Aquest projecte s'emmarca òbviament dins el segon grup. És a dir, aquelles activitats culturals que són capaces d'estimular l'economia i promoure el seu desenvolupament a nivell local gràcies al seu poder d'atracció de visitants, i al seu gran impacte mediàtic i social.

Els economistes han establert tres tipus d'impacte econòmic derivats d'aquestes activitats:

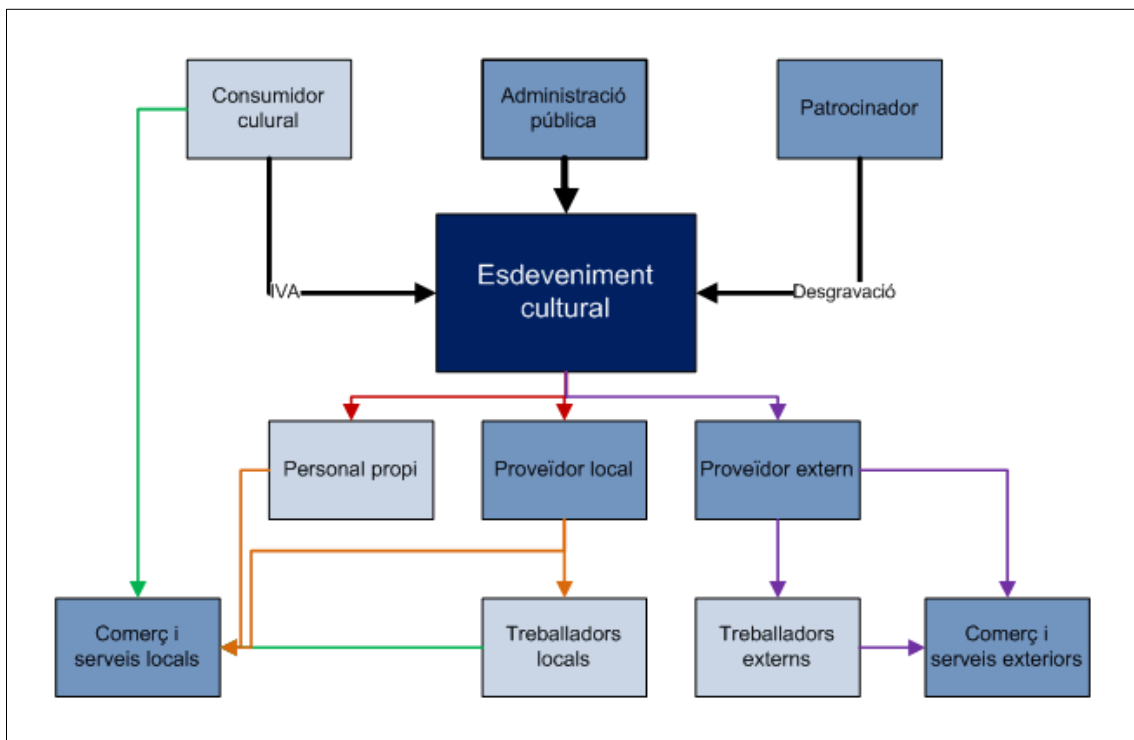
Efecte directe: conjunt de la despesa directa en remuneracions, bens i serveis desenvolupats pels diversos agents i institucions culturals directament responsables de l'esdeveniment.

Efecte indirecte: seqüència de despeses realitzades en l'economia local a partir dels ingressos obtinguts per el conjunt de treballadors i proveïdors per la prestació de bens o serveis a l'esdeveniment cultural i, de forma successiva, tota l'activitat econòmica que es queda en el territori especificat per part dels seus respectius proveïdors.

Efecte induït: despeses efectuades per el conjunt de visitants a l'activitat cultural en tots aquells serveis col·laterals, com el transport, l'allotjament, la restauració o la compra de productes.

El següent diagrama resumeix gràficament les relacions i conseqüències del flux econòmic que es deriva, en aquest cas, a partir de la celebració d'un gran esdeveniment cultural.

Gràfic 1. Els fluxes econòmics generats per la celebració d'un gran esdeveniment cultural: l'efecte directe, indirecte i induït.





Font: adaptació del diagrama elaborat per Lluís Bonet a *Introducció a l'anàlisi de la cultura i el patrimoni*. Assignatura de Marc Econòmic del Màster en Gestió Cultural de la UB.

A la primera fila trobem els tres agents que fan possible l'esdeveniment cultural, en aquest cas, la programació musical: el consumidor o client, l'administració pública o promotor, i el patrocinador. Fruit de l'activitat econòmica iniciada per l'esdeveniment s'ocasiona en primera instància l'**efecte directe** amb la contractació de proveïdors locals i de personal propi necessaris per a la producció i organització de l'esdeveniment. Derivada d'aquesta contractació es produeix l'anomenat **efecte indirecte**. Els treballadors locals i el personal propi de la organització repercuteixen els seus salaris en un gran percentatge en els comerços i serveis locals. L'**efecte induït** el visualitzem en la repercussió que té pels comerços i serveis locals el consum ocasionat pels assistents de l'esdeveniment, especialment en la mesura en què sigui població que s'hagi desplaçat respecte el seu lloc de residència. Les línies liles mostren el flux econòmic que no es reté a nivell local, el que se'n va cap a l'exterior. Veiem així que si es contracten proveïdors forans, aquesta renda econòmica es perd en treballadors i comerços fora del territori. Per últim, derivat de tot aquets moviment econòmic es produeixen els anomenats **efectes multiplicadors** en forma d'impostos, renda, ocupació, etc.

Una bona planificació i gestió haurà de tenir en compte els tipus d'efectes econòmics que es deriven de la pròpia activitat per tal de rendibilitzar al màxim la iniciativa a partir del desenvolupament de programes específics dirigits en totes tres direccions. Veiem doncs, com a part essencial del projecte, ser capaços d'autoabastir-nos amb treballadors i proveïdors locals per tal que l'activitat repercuteixi de manera més elevada en l'entorn territorial local.

2.2.1 Beneficis de l'acolliment de grans esdeveniments a nivell local

La globalització i l'actual tendència cultural i econòmica afavoreixen notablement la proliferació de grans esdeveniments de tota mena⁶. El sector cultural és, sens dubte, un dels grans beneficiats d'aquesta tendència i un dels sectors que n'ha registrat un major índex de creixement. Festivals de cinema, teatre, arts visuals i sobretot musicals s'han estès arreu del món amb uns elevats índex d'assistència, capacitat d'impacte econòmic i repercussió mediàtica. En tots els casos, la seu, sigui d'àmbit local, regional o nacional interrelaciona de manera directa amb la iniciativa, sent capaç de beneficiar-se de l'impacte i externalitats que aquest tipus d'esdeveniments produeixen.

⁶ DEVESA, M. (2006) *El impacto económico de los festivales culturales: el caso de la Semana Internacional de Cine de Valladolid*, Fundación Autor, Madrid. L'autora aprofundeix en aquest apogeu de festivals analitzant les seves causes a partir de l'anàlisi d'oferta i demanda.

Clark Gleg⁷ recull els diferents tipus de beneficis que es poden donar a nivell local alhora d'acollir grans esdeveniments, dividint-los entre primaris i secundaris:

Primaris

- Alineació de l'esdeveniment amb les línies estratègiques de desenvolupament local definides.
- Punt d'inici de la cooperació públic-privada.
- Projecta una imatge positiva cap a l'exterior que promou l'atracció de noves inversions.
- Expansió del sector serveis i la seva cadena de valor. Efectes multiplicadors.
- Justifica la inversió en nou urbanisme i infraestructures.

Secundaris

- Inversió en infraestructures que capitalitza la ciutat amb potencial per a altres usos.
- Creació de noves xarxes de mobilitat.
- Canvis estructurals en l'economia local.
- Revalorització de determinats espais urbans o districtes.
- La ciutat capitalitza la important experiència de la gestió d'un gran esdeveniment.

Tenir clar els diferents beneficis que l'acolliment d'un gran esdeveniment pot ocasionar ens ajuda a definir la nostra estratègia. Especialment els beneficis primaris es converteixen en objectius d'una gestió òptima.

L'autor també recull els aspectes principals a tenir en compte per tal de garantir la **viabilitat i tractar de rendibilitzar al màxim un gran esdeveniment:**

- Escollir l'activitat adequada i dimensionar-la i calendaritzar-la oportunament.
- Escollir la ubicació adequada . Pel que fa el festival, el format dispers serà capaç de generar una major repercussió especialment als efectes induïts i multiplicadors.
- Estudiar prèviament en profunditat el mercat i programar la operativa en detall.
- Definir clarament els objectius i els criteris d'avaluació.
- Creació de marca i posicionament estratègic clar i decidit.
- Gaudir de suport local tant a nivell institucional com social i empresarial.
- Organització d'una estructura interna amb les habilitats necessàries.
- Desenvolupar l'estratègia de l'esdeveniment amb mirada global i a llarg termini.

Devesa⁸ afegeix alguns aspectes propis dels **esdeveniments culturals** globals, factors claus que en poden determinar l'èxit o el fracàs:

- La seva capacitat per repercutir en el territori més enllà dels dies propis d'activitat.
- El grau de participació de la gent local.
- La capacitat del territori de produir els bens i serveis necessaris per abastir els requeriments organitzatius i de producció.

⁷ GLEG, C. (2008) *Local Development benefits from Staging Global Events*, OECD. www.oecd.org

⁸ Op. cit.

- La interdependència de les activitats culturals programades.

Tots ells són aspectes claus per definir un posicionament viable: objectius clars, suports, dimensions, estudi de mercat, RRHH, són part essencial d'un projecte cultural global.

La mateixa autora anuncia també les possibles tensions que cal tenir en compte a l'hora de planificar aquestes iniciatives:

- **Centre - Perifèria.** Una localització no equànime entre les diferents parts o districtes d'un territori pot comportar discriminació i descontent de parts de la població.
- **Consum cultural vs. Producció cultural.** Potenciar el consum cultural massiu en detriment del recolzament a la creació i producció cultural local.
- Centrar els esforços culturals **en activitats temporals** i oblidar la resta de programació anual.
- **Tensions en el pressupost.** Invertir excessivament en grans projectes en detriment d'iniciatives de menor format.

2.2.2 El turisme cultural

Com ens recorden la majoria d'autors, el turisme cultural fa molts anys, inclús segles, que existeix però no en fa tants que en podem parlar com un fenomen de masses i amb una alta capacitat de repercussió econòmica. Un fenomen que, com hem anat esmentant al llarg d'aquest apartat, és conforma com una de les estratègies culturals amb més elevada capacitat d'impacte econòmic. Conèixer algunes de les seves principals característiques pot ser beneficiós per a la planificació i gestió del nostre projecte, si més no, a llarg termini.

Els grans esdeveniments tenen un gran potencial per atraure turistes. Cada cop més, governs i administracions locals promouen o donen suport a la creació d'esdeveniments com a estratègia per al desenvolupament econòmic⁹. Esdeveniments com els grans concerts i festivals s'han convertit en una potent eina d'atracció de visitants i en generadors d'externalitats positives especialment pel que fa a la imatge i el prestigi de les regions. Regions que no compten amb una oferta d'atracció turística estable i potent com proporcionen els monuments històrics o el turisme de sol i platja, troben en la celebració de grans esdeveniments eines d'atracció de turisme i, per tant, d'estímul econòmic.

En els darrers anys, el panorama del turisme ha sofert importants canvis. Ens trobem amb una saturació dels models tradicionals (grans ciutats, sol i platja) i una demanda canviant cada cop més segmentada i exigent¹⁰. Aquest nou escenari es caracteritza per ser més dinàmic i competitiu, on proliferen les ofertes cada cop més especialitzades. En aquest context, la oferta cultural es converteix en un mitjà idoni per donar resposta a aquesta necessitat d'alternatives.

⁹ RAZAQ, R. (2003) *The impact of Festival son cultural tourism*, The 2nd DeHaan Tourism Management Conference "Developing cultural tourism", Nottingham.

¹⁰ BONET, L.I. (2003) *Turismo Cultural: Una reflexión desde la ciencia económica*, Estudio Compartido sobre "Turismo y Cultura", Portal Iberoamericano de Gestión Cultural, www.gestioncultural.org

Aprofundint en aquesta transformació del turisme cultural, Damián Moragues¹¹ recull les principals característiques que defineixen el perfil del turista cultural:

És impacient. Les noves tecnologies han modificat els *timings* i la societat s'ha acostumat a obtenir respostes immediates als seus requeriments.

Cerca noves experiències. Allunyar-se dels seus paràmetres i costum de vida per a experimentar noves sensacions.

Està ben informat i és exigent. El volum de la informació que té a l'abast gràcies principalment a Internet el fa poder escollir i comparar entre multitud d'ofertes diferents.

Cerca una bona relació qualitat-preu. El turista actual es mou menys per símbols de prestigi i selecciona, cada cop més, la qualitat i el preu dels serveis que espera rebre.

Al mateix article l'autor recull l'evolució que segons el World Trade Monitor¹² seguirà aquest nou perfil turístic:

- Augment de la preocupació en seguretat
- Períodes vacacionals més breus
- Preferències per un turisme domèstic o regional
- Retard en la formulació de reserves
- Augment de la demanda de parcial o fets a mida
- Interès per les vacances que aportin experiències
- Productes nous i allotjament no convencional

Aquesta perspectiva d'evolució sembla augurar bones possibilitats per al sector cultural. Especialment pel que fa a la cerca d'experiències intenses i novedoses.

2.2.3 Estudi de cas: Fira Tàrraga

L'any 2000, la Fira Tàrraga, fira internacional de teatre de carrer, va encarregar un estudi de públics a la Universitat de Lleida coincidint amb la seva 20^a edició¹³. Dins aquest estudi, patrocinat per Caixa Catalunya, s'analitza la repercussió econòmica que té per a la ciutat la celebració de l'esdeveniment anual. L'estudi ens serveix de punt de partida per analitzar el model de la Fira Tàrraga com a gran esdeveniment cultural.

Abans de començar però, val la pena matisar el perquè d'aquesta elecció. Hem triat aquest exemple per fer l'estudi de cas, principalment, per la voluntat de conèixer més a fons un model d'èxit, tal i com el temps ha demostrat. S'ha de tenir en compte però algunes diferències respecte el nostre projecte. Primerament, que parlem de sectors diferents: la música i les arts escèniques. També la diferent posició geoestratègica respecte sant Cugat del Vallès. Mentre

¹¹ MORAGUES, D. (2006) *El diàleg turisme y cultura*, Pensar Iberoamèrica num. 8, Organización de Estados Iberoamericanos, www.oei.es

¹² El World Trade Monitor és un sistema d'informació turística global sobre el comportament específic d'un país determinat o en referència als viatges que realitzen a l'estranger. www.ipkinternational.com

¹³ Universitat de Lleida (2001) *Anàlisi de públic de la 20a Fira de Teatre Tàrraga*. www.firatarrega.es

que Tàrraga es troba allunyat de les grans metròpolis i concentracions urbanes, Sant Cugat és dins l'àrea metropolitana de Barcelona i, a més, amb molta proximitat amb la capital i altres grans nuclis de població. I com a tercera diferència important a destacar, Fira Tàrraga és un esdeveniment que combina l'objectiu de trobada professional amb el d'exhibició al gran públic.

Tant l'estudi sectorial del sector musical, com els aspectes de context geogràfic i ubicació, en el nostre cas els analitzarem en profunditat més endavant per treure les pròpies conclusions. Pel que fa a la trobada professional, i tot i que el nostre model de programació no ho contempla com a objectiu principal, pot ser profitós analitzar-ho, ja que actualment la majoria de grans concerts i festivals incorporen àrees per a professionals com a complement a la seva oferta.

Sobre el model de Fira Tàrraga comencem per destacar algunes de les claus del seu èxit:

Un posicionament clar. La seva oferta escènica se centra en les arts escèniques de carrer. Un nínxol minoritari comparat amb d'altres del sector escènic però que els permet convertir-se en una de les principals referències.

Involucració local. Sens dubte un dels seus punts forts. Fira Tàrraga ha aconseguit el suport local en totes les esferes: institucional, cívica, social i artística. El decidit recolzament de les institucions i la participació i involucració massiva dels ciutadans del municipi n'asseguren la seva viabilitat econòmica i social.

Desenvolupament a llarg termini. Aquest any 2010 la fira arribarà a la seva 30^a edició. La planificació a llarg termini és un element clau per a la consolidació de qualsevol esdeveniment.

Víncles associatius. Fira Tàrraga forma part de COFAE (Coordinadora de Fires de les Arts Escèniques) millorant així la seva capacitat de difusió i interrelació amb els agents del sector.

Creació de marca i innovació en la comunicació. Les seves campanyes de comunicació han evolucionat amb els anys sempre cercant aspectes innovadors i explorant nous canals. Tanmateix, s'han mantingut fidels a una marca ben definida.

Fort recolzament en l'esponsoratge. Patrocinadors, mitjans oficials, col·laboradors, socis tecnològics, mecenes i institucions dibuixen una gran diversitat d'aliances estratègiques i conformen una plataforma òptima per a la seva estabilitat i desenvolupament.

Oci i cultura. Fira Tàrraga ha sabut vendre una imatge en què la cultura s'interrelaciona amb l'oci tant per la seva oferta com pels espais informals i les activitats paral·leles. Aqueta imatge els ha permès consolidar-se com un referent per al gran públic dins el mercat nacional.

Marca internacional. Amb el temps, la fira ha sabut expandir-se internacionalment com un puntal dins la seva activitat principalment pel que fa als països europeus.

A l'estudi de la Universitat de Lleida es recullen inicialment xifres de participació i del perfil dels assistents. L'estimació d'assistents es va xifrar en aquell any 2000 en 107.491 persones. El perfil sociodemogràfic majoritari és el d'una dona amb una mitjana d'edat de 31 anys i d'origen barceloní. Dels assistents, el 60% va fer estada al propi municipi amb una estada mitjana de 2,5 dies.

Pel que fa a la despesa, i tenint en compte que el festival no ven entrades per als seus espectacles, l'estudi se centra en el càlcul de l'efecte induït ocasionat pels assistents. La despesa mitjana calculada és de 31,5 euros per persona i dia (sobre el total de visitants).

L'import es desglossa en¹⁴:

Despeses d'allotjament: 30,7 euros per persona i dia per a les persones allotjades fora del seu domicili habitual que suposen un percentatge del 60% respecte el global dels assistents.

Despeses de restauració¹⁵: un 90% dels enquestats varen fer despeses de restauració a Tàrrrega amb un import mitjà per persona i dia de 22,4 euros.

Altres despeses: en aquest apartat s'agrupen despeses com la benzina, records, queviures, tabac, etc. que sumen un total 14,5 euros per persona i dia.

Amb la despesa mitjana per assistent i el nombre total d'assistents, el càlcul global de la despesa induïda derivada de l'esdeveniment a nivell local suma un total de 3.365.245 euros.

Amb aquestes xifres podem reconèixer algunes de les claus d'aquesta elevada repercussió. D'una banda, el format de Fira Tàrrrega s'equipara en el que podríem anomenar un festival dispers. Dins d'un mateix municipi se succeeixen multitud d'espais d'exhibició provocant el trànsit dels participants i per tant incrementa les possibilitats de repartir la seva despesa. D'altra banda es tracta d'un festival intensiu en el temps. Un format de tres jornades en contra d'altres festivals de llarga duració. Aquest efecte provoca un major número de pernoctacions ja que els desplaçaments realitzats pels assistents no locals s'aprofiten per estades completes. Òbviament per a què aquest model tingui efecte la seu de l'esdeveniment ha de ser capaç d'oferir els seus propis productes i serveis als visitants.

El cas de Fira Tàrrega ens serveix per definir molt especialment el nostre format però també per conèixer els punts forts que l'han ajudat a establir-se com una de les referències de l'estiu a Catalunya per al gran públic i internacionalment a nivell professional.

2.3 L'administració pública en el mercat cultural

El paper de la administració pública respecte el mercat és un tema extensament debatut des de molts sectors i, el sector cultural no n'és una excepció. Més aviat al contrari. El sector cultural és un dels sectors que més debat ha generat i genera degut a l'elevada intervenció pública que s'hi dona.

La principal tasca de l'administració pública és legislar, i per tant, regular l'activitat, en aquest cas econòmica. Però quan intervé en el mercat com a operador, és a dir, activament,

¹⁴ S'ha de tenir en compte que alhora de desglossar les despeses aquestes només recullen les realitzades a Tàrrrega. Així, alhora de calcular la despesa mitjana pel total dels assistents l'import disminueix ja que es divideix en el total dels assistents sense tenir discriminar entre els que han fet despesa al propi municipi o els que ho han fet a d'altres poblacions.

¹⁵ Esmorzars, dinars, sopars i altres.

(comprant, venent, contractant serveis o productes) genera distorsions en el que els economistes anomenen **lliure mercat**.

La intervenció activa de l'administració pública en el sector cultural es dona principalment per una "errada" en el mercat, o al menys, per el que l'administració considera una errada del mercat. Nombrosos autors com Nestor García Canclini, Lucina Jiménez o Xavier Marcè coincideixen en assenyalar la necessitat de la intervenció pública en el mercat cultural. Entenen que la cultura no s'ha de basar en el lliure mercat, i que l'administració n'ha de protegir la seva activitat per garantir la supervivència de totes les formes i creacions culturals, i per assegurar-ne la capacitat d'accés del conjunt de la població. Matisen però, que l'actuació de l'administració sí que s'ha de basar en l'estudi i el coneixement del mercat per desenvolupar-se satisfactòriament. És a dir, sense viure d'esquenes a les possibilitats que la el coneixement de la dinàmica del mercat ofereix per poder competir en un mercat global i garantir-ne la seva rendibilitat tant econòmica com social. Probablement, major controvèrsia trobaríem a l'hora de recollir les diferents opinions d'aquests i altres autors a l'hora de decidir en quins moments la intervenció s'ha d'efectuar i de quina forma ho ha de fer.

Devesa¹⁶ tracta de sistematitzar els principals motius que poden justificar aquesta intervenció:

Per garantir les possibilitats d'accés a la cultura de totes les capes de la població. És el que coneixem com a democratització cultural. És a dir, l'administració intervé per garantir l'accés a la cultura del conjunt de la població.

Per l'estructura de costos d'un mercat insuficient. Els mercats insuficients o deficitaris es produeixen quan les dinàmiques de mercat respecte un determinat producte o servei provoquen que els ingressos no cobreixin les despeses generades. És a dir, els ingressos generats per una determinada activitat no en cobreixen els costos per la pròpia estructura del mercat.

Per la capacitat de la cultura de generar beneficis col·lectius. Externalitats derivades dels béns i serveis culturals. Hi ha dos tipus d'externalitats: les derivades de la producció: el desenvolupament econòmic local, la regeneració urbana, la creació de llocs de treball, etc.; i les derivades del consum cultural: la cohesió social, l'educació i l'enriquiment personal, etc.

¹⁶ Op. cit

Gràfic 2. Motius per la justificació de la intervenció pública en el mercat cultural



Font: elaboració pròpia

Amb aquest esquema situem dins les tasques de l'administració pública el potenciar el desenvolupament local i, concretament, el desenvolupament econòmic local ja que es concep com un benefici col·lectiu.

En el cas que ens pertoca, l'administració pública local intervé com a promotor instrumentalitzant l'activitat musical en la cerca d'uns beneficis col·lectius produïts per les externalitats positives potencials de les activitats culturals.

2.3.1 La construcció d'una política pública entorn els festivals

Davant la creixent demanda de suport institucional en la promoció i subvenció de festivals viscuda als darrers anys, l'any 2007, la **European Festival Research Project**¹⁷ amb la col·laboració del Circle Network of Cultural Policy, va desenvolupar una recerca sobre les polítiques de festivals de les administracions públiques a Europa. Fruit de la recerca varen publicar un breu document amb algunes recomanacions per a les administracions públiques, però també molt útils per a promotors de festivals.

Per construir una política pública de suport a festivals s'ha de tenir clar que:

- S'han de definir uns objectius clars i quantificables per a cada projecte.
- Establir procediments vàlids per a avaluar-los.
- Fer entendre als festivals les decisions que comporten el recolzament o no de les iniciatives.

¹⁷ EFRP (2007) *Recommendations to Public Authorities on support for artistic festivals*, www.efa-aef.eu

Aquesta política haurà de:

- Ser renovada anualment.
- Distingir entre festivals artístics i altres manifestacions que no tenen una visió artística coherent.
- Distingir entre els festivals que es dirigeixen al públic general i aquells que ho fan només en entorns professionals.
- Donar suport als festivals que tenen intenció de repetir la seu ens els anys successius.
- Reflectir els beneficis específics que el festival aporta: socials, econòmics, culturals, etc.

Les següents recomanacions van dirigides a facilitar la transparència en la presa de decisions per part de l'administració:

- Requeriments justificatius als festivals que reben suport.
- Establir prèviament com serà gestionat i avaluat un festival.
- Requerir als festivals que facin exercicis d'autoavaluació.
- Com comunicar a la opinió pública aquest resultats.

Aquesta política haurà de tenir en compte però, que la seva inversió en festivals a llarg termini serà sens dubte més profitosa i, tanmateix, ser clar sobre el profit que l'administració pública espera treure d'aquell esdeveniment.

Per últim, la construcció d'una política pública entorn els festivals ha de permetre:

- Tractar als festivals com els processos complexos que són i tenir-ne en compte les seves múltiples facetes.
- Donar suport a festivals com a catalitzadors de la creació artística, la innovació i el canvi.

La recomanació principal que es fa a les administracions públiques és que avaluïn allò que promouen o subvencionen. No deuen ser recolzades amb diners públics iniciatives que no tenen clars els seus objectius, que no tenen clara la repercussió i els beneficis que volen tenir tant social com econòmicament. La organització del festival ha d'establir els seus propis mecanismes d'avaluació a partir de la fita d'objectius quantificats prèviament. Al mateix temps, l'administració ha d'establir els seus propis mecanismes per avaluar l'èxit de les seves inversions.

Com hem explicat a l'inici, per al nostre projecte fixarem unes fites quantificables i els mecanismes de control que ens han de permetre avaluar el seu acompliment.

2.4 Consideracions finals

Al llarg d'aquest bloc hem focalitzat la nostra recerca i anàlisi de manera molt directa cap a aquells estudis i aportacions que ens poden ser útils a l'hora de planificar el nostre projecte i determinar-ne el posicionament.

Primerament, analitzant com i perquè l'activitat cultural pot esdevenir una estratègia de desenvolupament local i aprofundint en els efectes més purament econòmics d'aquesta perspectiva. Dins d'aquesta línia hem aprofundit en la capacitat d'atracció de visitants de la cultura i especialment de l'esdeveniment cultural, com un important font d'estímul econòmic. Arribats a aquest punt, hem analitzat per separat els dos elements que componen aquesta fórmula: els esdeveniments i els seus potencials beneficis a nivell local, i el turisme i el turista cultural, les seves dinàmiques, perfil i evolució.

Per tal de treballar un tema pràctic, hem esbossat breument un estudi de cas amb l'objectiu d'extreure'n lliçons pràctiques d'un model com el de Fira Tàrrrega, de gran èxit en tots els aspectes: repercussió econòmica, imatge projectada, excel·lència en la oferta cultural, etc. Extraient-ne valoracions tan positives com la importància del dimensionament i del format de l'esdeveniment, o la capacitat d'interrelació amb el conjunt de la societat.

I per últim, hem analitzat el paper de l'administració pública dins el mercat cultural. La majoria de veus del sector recolzen la intervenció pública en el mercat cultural, i al mateix temps remarquen que n'ha de conèixer les seves dinàmiques per treure'n així el màxim rendiment, justificant així la intervenció de diners públics en la cerca de l'eficiència i els beneficis col·lectius.

De tot aquest recorregut en podem extreure bones conclusions sobre molts dels factors que entren en joc en un projecte d'aquestes característiques: tenir en compte els mecanismes econòmics que genera, la importància d'establir un posicionament encertat i clar, la necessitat de projectar programes d'activitat en diferents direccions, la importància del format de l'esdeveniment per tal de rendibilitzar al màxim les seves potencialitats o les dinàmiques positives del turisme en vers el sector cultural. Un pas previ a l'anàlisi, diagnosi, projecció i desenvolupament operacional per tal d'emmarcar l'activitat i desenvolupar-ne totes les seves potencialitats.

Concloem aquest bloc, després d'haver aprofundit tant directament en els factors econòmics, amb un avís que recollim de Xavier Fina¹⁸:

“Si busquem exclusivament l'impacte econòmic amb l'activitat cultural no tindrem èxit ni econòmic ni cultural. El projecte ha de tenir sentit des del punt de vista cultural per tenir rendibilitat econòmica”

¹⁸ Op. cit.

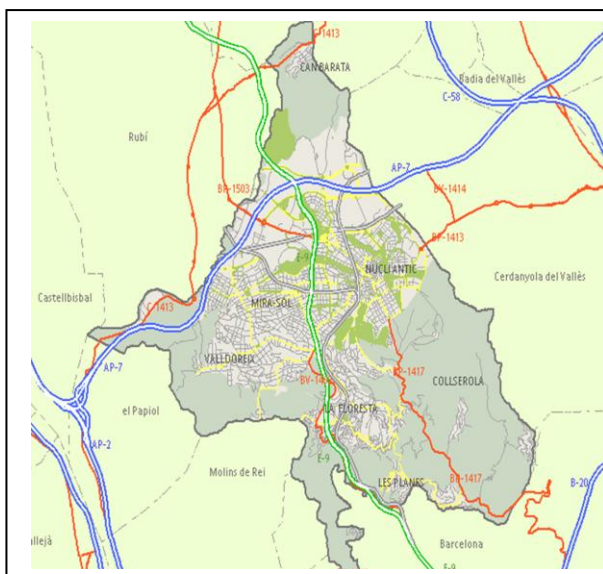
3 ANÀLISI TERRITORIAL

3.1 Context geogràfic

Sant Cugat del Vallès, situada a la comarca del Vallès Occidental i pertanyent a la província de Barcelona, té una latitud de 41º 28' 29" Nord i una longitud de 2º 5' 12" Est amb un extensió de 48,32 km² i amb 76.312 habitants censats l'any 2007¹⁹. Es troba en una situació geogràfica estratègica destacant la proximitat que té respecte Barcelona i la situació entre la serra de Collserola i la de Galliners. La comarca del Vallès Occidental té una superfície de 583,3 km² i limita amb el Bages al nord, a l'est amb el Vallès Oriental, a l'oest amb el Baix Llobregat i al sud amb el Barcelonès. Les capitals de comarca són Sabadell i Terrassa.

L'actual Sant Cugat neix a partir del monestir i de la pagesia dels voltants agrupada en el llogaret d'Octavià. El centre de la ciutat ha anat modificant-se durant els anys. Al seu inici, el centre geogràfic no era el monestir sinó la plaça Pere Sants. Cap el 1900 el centre es desplaça cap a les poblacions veïnes: Barcelona al sud-est, Cerdanyola al nord-est i Rubí cap al nord-oest, configurant una "Y" amb la plaça dels quatre cantons com a punt de trobada.

Mapa 1. Àrea de delimitació del municipi de Sant Cugat del Vallès



A partir d'aquesta trajectòria, la població s'estén seguint aquestes tres vies, situació que es va mantenir fins a finals del s.XIX. Al 1917 s'inaugurà el tram de doble via de tren des de la plaça de Catalunya, Barcelona, fins a Sant Cugat, i uns anys més tard es connectaria per tren amb Terrassa i Sabadell. Aquesta connexió per ferrocarril facilitaria a moltes famílies adinerades de Barcelona permetre's una segona residència a Sant Cugat i a partir d'aquest moment s'anirien creant les colònies d'estiuejants a la Floresta, Mira-sol i Valldoreix.

L'any 1960 seria nomenat alcalde Josep Barnils i Solà amb qui no es va dur a terme una tònica general d'industrialització com en els municipis veïns sinó que el resultat va ser l'absència de polígons industrials. Aquest desenvolupament seria el causant d'un nivell baix d'immigració estatal durant els anys 60 i 70 ja que no hi havia prou indústria per crear llocs de treball.

Va ser a partir del Pla d'Actuació Metropolità de 1976 que es va començar a definir d'una manera més ordenada el futur de Sant Cugat. L'edificació creix de manera prèviament meditada i s'incrementa l'ocupació de les parcel·les de sòl que quedaven dins la trama urbana.

La creació de les autopistes va crear un moviment migratori de gent procedent de Barcelona que apostava per viure en un lloc una mica aïllat de la vida de la ciutat sense deixar d'estar lluny

¹⁹ Segons Padró continu de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès

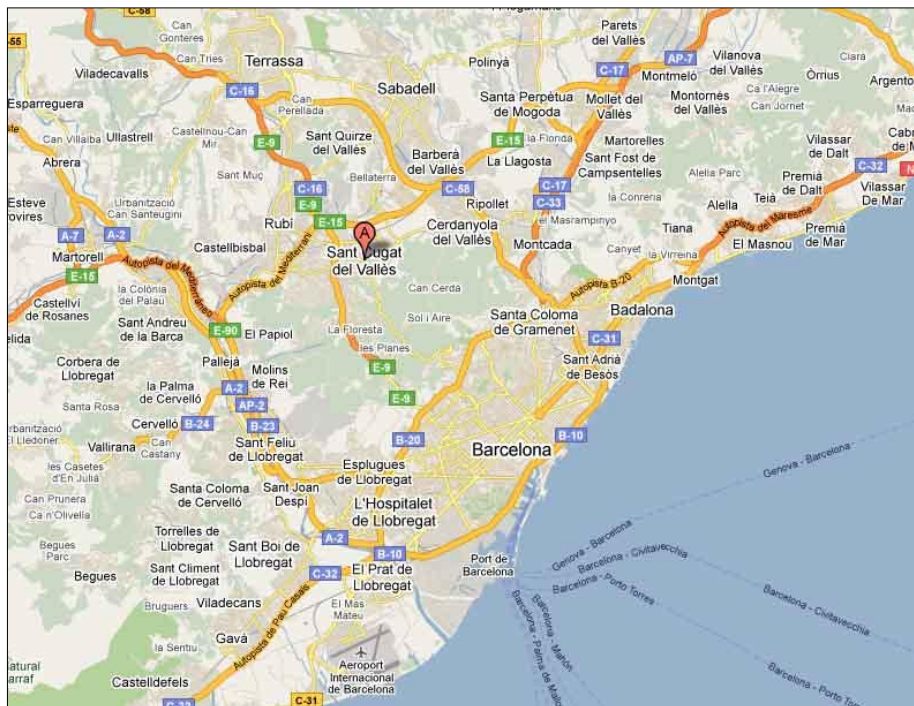
d'aquesta. És així com la Floresta, Mira-sol i Valldoreix, fins aleshores zones d'estiu, van acollir nous residents metropolitans. Paral·lelament, una proporció destacable dels estiuers o els seus fills s'instal·laren a viure a les torres d'estiu de Sant Cugat. Posteriorment, amb la creació dels túnels de Vallvidrera encara s'incrementaria més el flux migratori ja existent, a destacar a partir dels anys 90. En conjunt, s'ha esdevingut un creixement urbà sostenible i respectuós amb l'entorn fins l'actualitat.

Sant Cugat està sotmès, encara avui dia, a un procés de renovació urbanística important. Cal destacar el creixement urbanístic d'edificació dispersa iniciat als anys 60-70 amb l'arribada de nous residents, fet que ha esdevingut en una xarxa urbana molt dispersa també. Aquest model s'ha creat degut a una població que el que cerca és l'aïllament que no trobava en el lloc d'origen. En el cas de Valldoreix aquest aïllament és realment destacable i va esdevenir una Entitat Municipal Descentralitzada a finals dels 50 per iniciativa dels veïns (burguesia procedent de Barcelona) degut a enfrontaments amb l'alcalde de Sant Cugat.

3.2 Posició geoestratègica

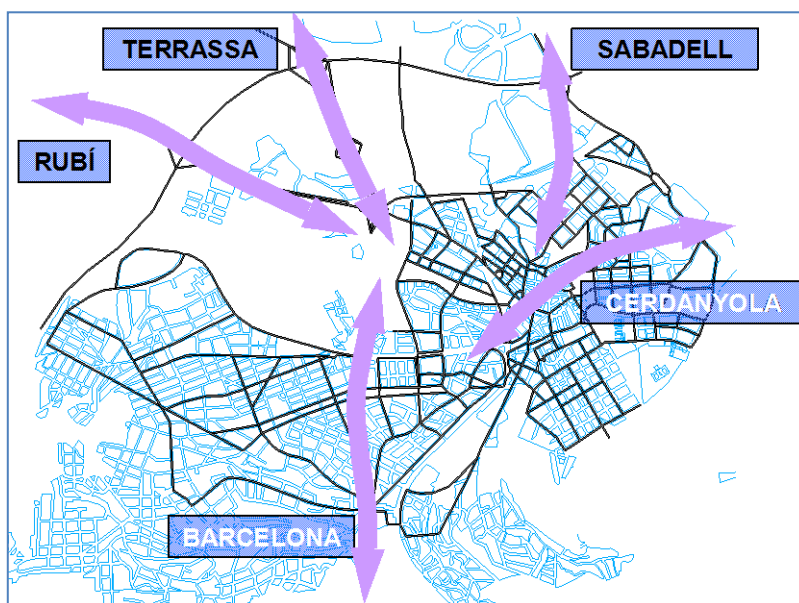
Sant Cugat es troba en una situació geoestratègica immillorable. La proximitat amb la gran metròpolis i la multitud de xarxes de connexió (Túnels de Vallvidrera, C-58, AP-7, B30,...), la bona xarxa viària que el connecta amb la resta de municipis del Vallès així com la situació de proximitat a les grans xarxes viàries del país (E-9 i E15) el situen com un dels enclavaments geoestratègics més importants de Catalunya.

Mapa 2. Detall de la xarxa de connexions de Sant Cugat del Vallès



Font: Google Maps

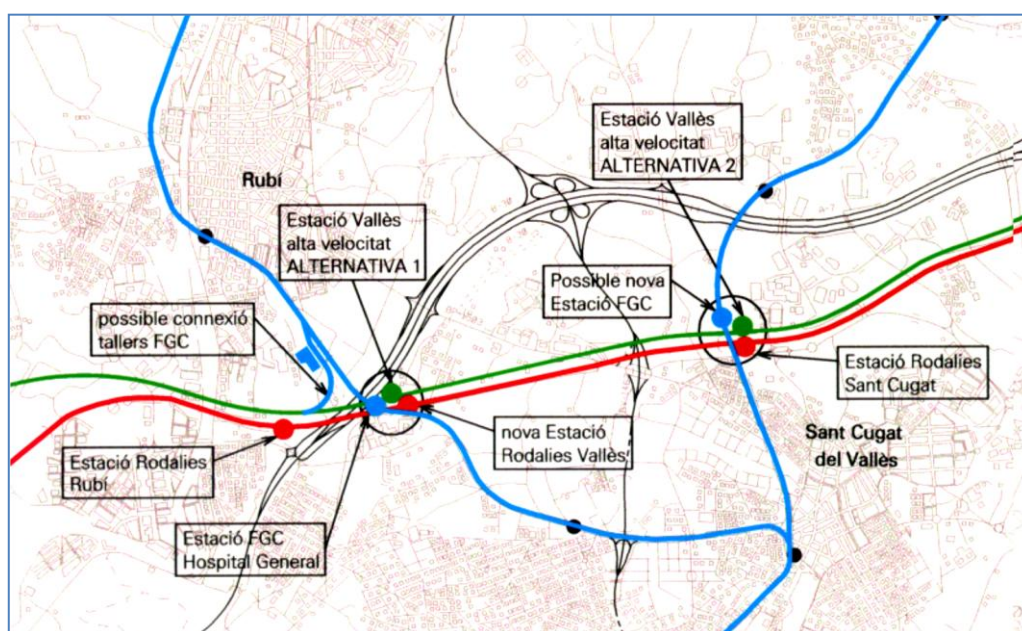
Mapa 3. Fluxes de mobilitat de la població de Sant Cugat del Vallès



Font: Model de ciutat, el nou creixement. Ajuntament de Sant Cugat

A més, hi ha en l'actualitat importants nous projectes pel que fa al transport, especialment el ferrocarril. La projecció d'una nova estació d'alta velocitat al Vallès en una àrea molt propera com recollim al *Mapa 4* i la possible creació d'una nova estació de Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya completen un mapa de connexions excel·lent.

Mapa 4. Xarxa ferroviària actual i projectada a Sant Cugat i entorn proper



Font: Model de ciutat, el nou creixement. Ajuntament de Sant Cugat

Aquesta situació de proximitat a grans nuclis de població (Barcelona Sabadell, Terrassa, Rubí, Cerdanyola...) ens permet treballar amb la possibilitat d'una àrea d'influència de mitja distància de grans proporcions.

3.2.1 Grans focus d'atracció i mobilitat

Dins la primera àrea d'influència del municipi i dins el propi municipi existeixen grans focus d'atracció i mobilitat de persones que són d'especial interès:

Universitat Autònoma de Barcelona: 49.008²⁰ persones entre estudiants de grau i de postgrau, personal docent i personal d'administració i serveis. Es tracta, per volum demogràfic, gairebé d'una ciutat més i on, òbviament, el perfil és majoritàriament jove.

Escola Tècnica Superior d'Arquitectura del Vallès: 1.100 estudiants i 120 docents²¹. Com informa la pròpia Universitat Politècnica de Catalunya, és un dels seus centres amb ràtio més elevat d'estudiants estrangers, que voren el 10% dels estudiants totals.

Universitat Gimbernat: Centre adscrit a la Universitat Autònoma de Barcelona situat al Polígon Can Sant Joan de Sant Cugat del Vallès. El centre compta també amb un prop d'un miler d'estudiants inscrits.

ESADE Creapolis: Recent estrenat el nou centre d'ESADE està situat al bell mig de Sant Cugat en l'antic terreny dels jesuïtes. Té 1.500 places projectades dins els seus programes de formació, espai d'alberg de fins a 60 empreses, i un centre residència amb 182 habitacions. També tenen un molt alt percentatge d'estudiants i professionals internacionals.

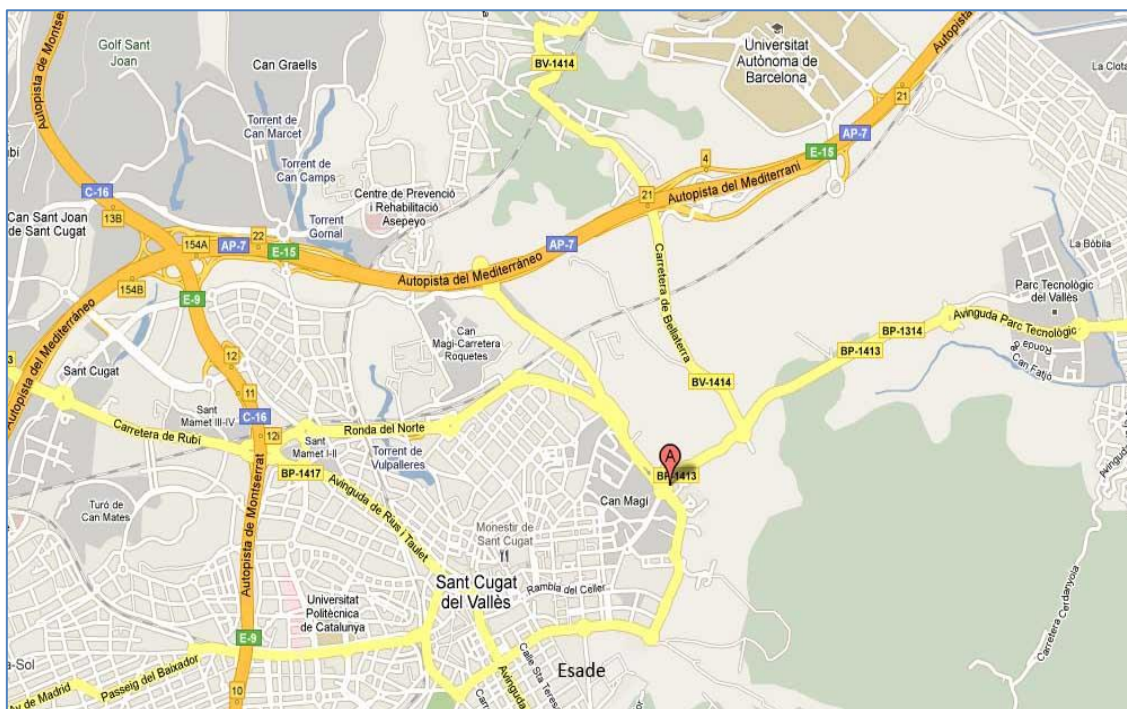
Parc Tecnològic i Científic del Vallès: Un important pool d'innovació i recerca que alberga fins a 150 empreses.

Polígon Can Sant Joan: Situat entre Sant Cugat i Rubí alberga un gran nombre d'empreses nacionals i internacionals amb gran volum de treballadors: TVE, Catalana Occidente, HP, entre d'altres.

²⁰ 31.660 estudiants de grau, 12.160 estudiants de postgrau, 3.300 personal docent, 1.888 administració i serveis.
Font: RIPOLL, A. (2007) *Modelo de carrera acadèmica de la UAB Bellaterra*.

²¹ http://www.upc.edu/upc/una-universidad-cercana/campus-y-centros-territoriales/copy_of_etsav

Mapa 5. Situació dels punts de mobilitat descrits dins l'àrea d'influència de Sant Cugat del Vallès



Font: elaboració pròpia a partir de Google Maps

Per la situació geoestratègica i per la confluència de grans focus d'atracció i mobilitat de persones en l'àrea d'influència del municipi, moltes d'elles amb perfil majoritàriament jove, serà clau per la viabilitat d'aquest projecte la capacitat de retenció d'aquest gran volum de persones en trànsit, més enllà de la mobilització de la pròpia ciutadania.

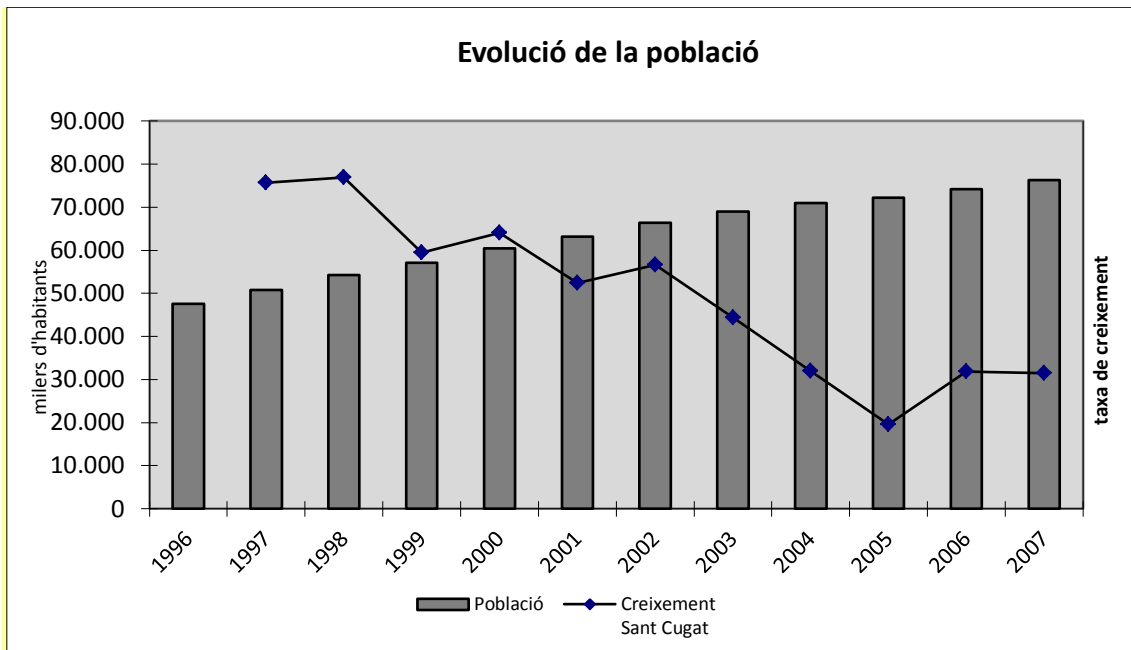
3.3 Variables sociodemogràfiques

Analitzem en aquest apartat les dades sociodemogràfiques més rellevants del municipi, establint comparacions amb el global del Vallès Occidental com a primera àrea d'influència del nostre projecte, i amb el global de Catalunya i de l'Estat espanyol com la següents àrees de delimitació de mercat, tal i com detallarem més endavant en l'anàlisi sectorial i desenvoluparem en l'apartat de posicionament estratègic.

3.3.1 Evolució de la població

El fort creixement demogràfic de Sant Cugat en els darrers 5-10 anys ha suposat el salt del poble que era abans a la ciutat que és ara. Existeix aleshores una dualitat entre les persones de tota la vida de Sant Cugat amb aquelles que són novingudes, les quals representen un percentatge important del total. Aquest fet més el no haver viscut una immigració espanyola tant elevada com va succeir a altres municipis dels voltants durant els anys 60-70, han creat una diferència sociodemogràfica respecte la majoria de municipis de la província de Barcelona.

Gràfic 3. Evolució de la població a Sant Cugat (1996-2008)



Font: Elaboració pròpia, dades extretes del Butlletí econòmic Sant Cugat 10, 2008 i de l'Observatori Hermes, Diputació de Barcelona, 2009

Taula 1. Evolució de la població a Catalunya i taxa de creixement interanual (2000-2008)

Anys	Població	Taxa de creixement interanual
2000	6.261.999	
2001	6.361.365	1,59%
2002	6.506.440	2,28%
2003	6.704.146	3,04%
2004	6.813.319	1,63%
2005	6.995.206	2,67%
2006	7.134.697	1,99%
2007	7.210.509	1,06%
2008	7.364.078	2,13%

Font: elaboració pròpia a partir de dades de l'IDESCAT

Sant Cugat parteix d'un índex de creixement molt alt, amb uns paràmetres de creixement que superen de molt a la mitjana catalana, de l'ordre de 4 punts percentuals l'any 2000. Tot i que la tendència de creixement d'aquests darrers 10 anys apunta cap a una moderació al 2003, a partir

del 2005 el creixement es recupera i arriba a unes taxes de creixement molt semblant a la catalana, als anys 2006 i 2007²².

Taula 2. Evolució de la població de Sant Cugat segons gènere, edat i nacionalitat. (2004-2008)

	2004	2006	2008	Variació 2006-2008	
				Absoluts	%
Homes	32.063	36.199	37.345	1.146	3.17%
Dones	32.998	37.575	38.929	1.354	3.6%
0-15	13.427	16.234	17.232	998	6.15%
16-64	45.006	50.233	51.282	1.049	2.09%
65 i més	6.628	7.307	7.760	453	6.2%
Espanyols	58.048	64.890	66.481	1.591	2.45%
Estrangers	7.013	8.884	9.793	909	10.23%
TOTAL	65.061	73.774	76.274	2.500	3.39%

Font: Observatori Hermes, Diputació de Barcelona, 2009

3.3.2 Estructura de la població

Taula 3. Comparació de l'estructura de la població de Sant Cugat, Vallès Occidental i Catalunya (2008)

2008	Sant Cugat	%	Vallès Occidental	%	Catalunya	%
< 15	16.352	21,44	144.443	16,75	1.083.951	14,72
15-64	52.162	68,39	602.323	69,85	5.084.172	69,04
> 65	7.760	10,17	115.603	13,41	1.195.955	16,24

Font: IDESCAT

L'any 2008 la població menor de 15 anys és considerablement més elevada a Sant Cugat que a la comarca del Vallès Occidental i a Catalunya, un 6% i un 5% superior respectivament. Les causes poden ser l'alt índex de natalitat que viu la ciutat i l'establiment de nous residents amb fills. En

22 Les dades poblacionals de les quals s'han partit, extretes del *Butlletí Econòmic de Sant Cugat 2008* (que es corresponen amb l'*Anuari Estadístic de Sant Cugat 2008*), només aporten informació fins l'any 2007; l'intent d'equiparació d'aquestes xifres amb d'altres estadístiques com l'IDESCAT o INE, ens porten a distorsions que arriben a fer pensar que Sant Cugat perd població l'any 2008. Per aquest motiu, s'ha escollit el 2007 com a últim any per veure la població en xifres. En d'altres casos, les dades de població en xifres datades en 2008, han estat extretes de l'*Observatori Hermes* de la Diputació de Barcelona i de l'*IDESCAT*, ja que permeten xifres comparatives amb d'altres municipis a banda de Sant Cugat.

canvi, l'interval comprès entre els 15 i 64 anys, en termes relatius, es troba pràcticament equiparat en les tres situacions d'estudi. S'ha de tenir en compte que la darrera onada migratòria l'han fet parelles joves amb fills petits que encara no han arribat a una edat adolescent. És a partir dels 65 anys on Sant Cugat destaca per tenir un percentatge potencialment menor respecte el Vallès i Catalunya, parlant així d'una població més jove tot presentant un índex d'envelliment de la població del 47,46% front el 80% i un 110% del Vallès i Catalunya respectivament.

Per altra banda, és important anotar que en termes relatius del 2006 al 2008 la població estrangera va créixer 4 vegades més que la població procedent de l'estat espanyol. Afegir que Sant Cugat és un dels municipis del Vallès Occidental que creixen per sobre de la mitjana comarcal (segons la taxa de variació 2000-2006)²³, projecció que desenvoluparem al final de l'apartat amb l'escenari plantejat pel 2015.

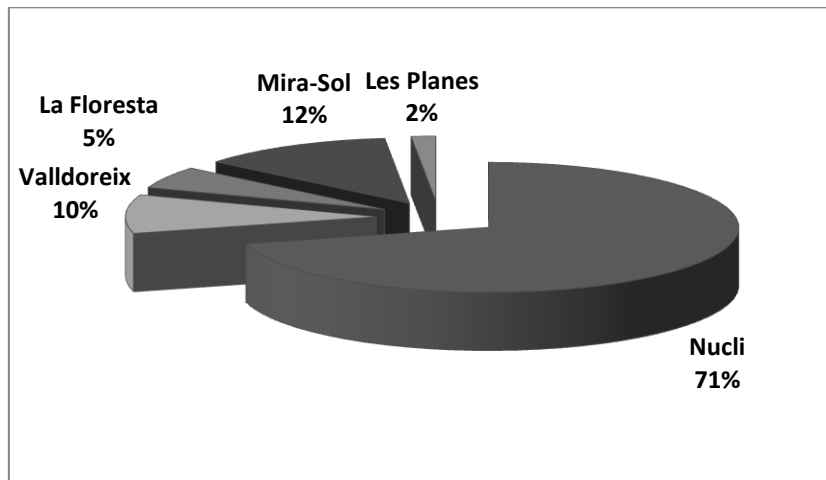
Taula 4. Evolució de la distribució de població de Sant Cugat per barris (2003-2007)

	2003	2004	2005	2006	2007
Nucli	49.620	50.868	51.191	52.393	53.892
Valldoreix	6.679	6.885	7.010	7.160	7.297
La Floresta	3.714	3.823	3.937	4.056	4.186
Mira-Sol	7.899	8.273	8.917	9.437	9.471
Les Planes	1.085	1.110	1.138	1.193	1.196
Total	68.997	70.959	72.193	74.239	76.312

Font: Butlletí econòmic Sant Cugat 10, 2008.

²³ Dades extretes del *Recull de dades socioeconòmiques del Vallès Occidental 2006*

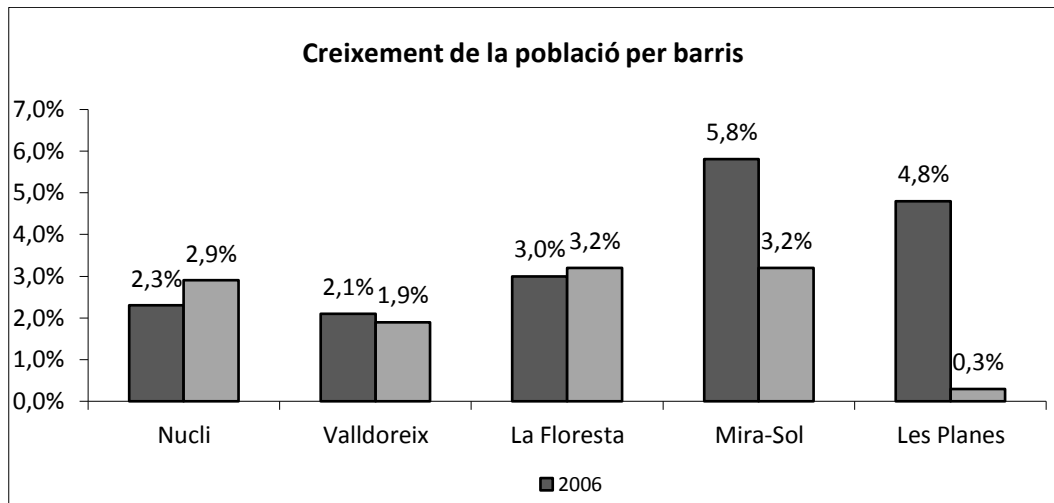
Gràfic 4. Distribució de la població per barris (2007)



Font: Butlletí econòmic Sant Cugat 10, 2008

A partir d'aquestes dades és fàcil deduir que el gruix poblacional de Sant Cugat es troba en el centre històric de la ciutat i els barris més propers al centre són els més poblats també, fet que comporta un distanciament no només físic sinó també psicològic a l'hora de desenvolupar els afers diaris. En aquest punt, s'hauria d'assenyalar el cas de Valldoreix, que està constituït com a entitat municipal descentralitzada i això fa que gaudeixi de certa autonomia dins del municipi. Aquesta distribució ens servirà més endavant per tal de calcular l'àrea d'influència local de les diferents infraestructures amb que compta Sant Cugat per a la programació musical.

Gràfic 5. Creixement de la població per barris (%)*



*Creixement mitjà al municipi els anys 2006 i 2007: 2,38 i 2,79 respectivament

Font: Butlletí econòmic Sant Cugat 10, 2008, a partir de dades del padró de l'Ajuntament

El creixement a destacar des dels anys 90 és el del districte de Mira-sol; no per casualitat el més proper al centre històric, mentre que el de les Planes, el més allunyat, és el que actualment més detriment presenta.

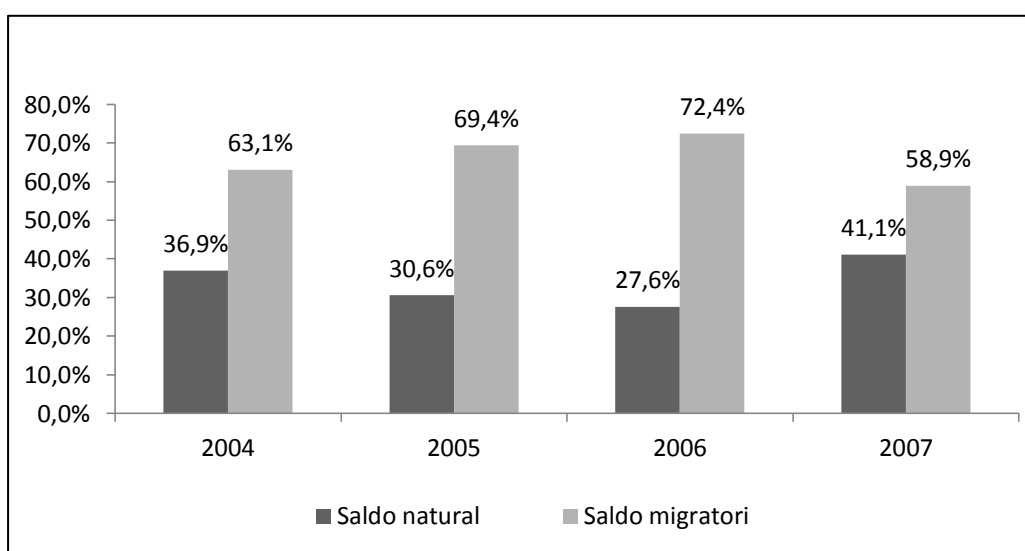
3.3.3 Comparació moviment natural de la població 2008

Taula 5. Moviment natural de la població (2006)

	Sant Cugat	Barcelona
Taxa bruta de mortalitat	5,04	9,79
Taxa bruta de natalitat	12,95	9,28
Taxa general de fecunditat	47,65	37,44

Font: Diputació de Barcelona. Elaboració a partir de dades de l'IDESCAT i padró continu(INE)

Gràfic 6. Composició del creixement de la població de Sant Cugat



Font: Butlletí econòmic Sant Cugat 10, 2008, a partir de dades del padró de l'Ajuntament de Sant Cugat

Sant Cugat és un dels municipis catalans que més destaca per l'alta taxa de natalitat com s'ha apuntat anteriorment. Veiem com, per exemple, al 2006 la taxa bruta de natalitat era del 12,95, força superior a la de Barcelona, que n'era del 9,28.

Diferenciant el creixement de la població segons si ha estat causada per un saldo migratori o un saldo natural, s'observa que en el període entre el 2004 i el 2007, la major part de l'augment ha estat provocada pel saldo migratori (diferència entre immigracions i emigracions). Al final del cicle comparat veiem però, que al 2007 l'aportació al creixement de saldo natural ha estat superior que la que va suposar al 2006.

3.3.4 Població segons origen

La població actual de Sant Cugat, a grans trets, prové de diferents onades migratòries de perfil molt diferenciat. Com a població originària, relativament petita en comparació amb la posterior, trobem la societat d'origen pagès o d'oficis similars, que senten Sant Cugat com el seu "poble". Se situen al centre de la ciutat, normalment, i participen molt en les entitats culturals i socials. La població posterior, aquells que consideraven Sant Cugat com a segona residència i finalment es van establir, estan avui dia molt integrats a la vida de la ciutat. Trobem també la població provinent de la resta de l'estat espanyol que va arribar als anys 60-70, com hem dit abans, escassa en comparació amb la resta de municipis del voltant. La població bàsicament procedent de Barcelona durant els 70-80 són un col·lectiu molt nombrós i totalment arrelat a Sant Cugat. Cal tenir en compte també la població d'arribada recent de Barcelona, menys de 5-10 anys. Aquests no estan tan integrats a l'activitat de la ciutat, almenys de moment, i manifesten els seus hàbits culturals i socials a la ciutat d'origen. Val a dir que el valor percentual d'aquest col·lectiu creixerà a curt/mig termini i, tal i com destacàvem en l'apartat dels grans punts d'atracció i mobilitat, i com definirem en detall més endavant, treballar per la retenció d'aquest perfil de ciutadania que acostuma a gaudir de l'oci a Barcelona serà un aspecte clau per a l'èxit del projecte. La comunicació ben dirigida i la cerca de col·laboradors implicats serà un aspecte clau.

Amb el temps és molt probable que s'arribi a una convergència entre els diferents col·lectius que integren la ciutat, però segurament comporti una línia d'actuació específica en les polítiques públiques i entitats i/o associacions de la ciutat.

Taula 6. Comparació de la població de Sant Cugat, Vallès Occidental i Catalunya segons procedència

	Sant Cugat		Vallès Occidental		Catalunya	
	<i>Estrangers</i>	%	<i>Estrangers</i>	%	<i>Estrangers</i>	%
Europa	4.060	41,46	19.946	20,78	331.478	30,03
Àfrica	580	5,92	28.818	30,03	278.129	25,2
Amèrica	4.562	46,58	42.520	44,3	393.105	35,61
<i>Amèrica del Nord</i>	202	2,06	446	0,46	5.598	0,51
<i>Amèrica Central</i>	530	5,41	4.769	4,97	51.829	4,7
<i>Amèrica del Sud</i>	3.830	39,11	37.305	38,87	335.678	30,41
Àsia	579	5,91	4.660	4,86	100.528	9,11
Oceania	10	0,1	26	0,03	497	0,05

Font: Ajuntament de Sant Cugat, Observatori de la ciutadania i la immigració, 2009. Informació extreta del Padró Municipal d'Habitants IDESCAT

En contra del que podria semblar per la imatge que generalment projecta Sant Cugat, el municipi compta amb un percentatge més alt d'immigrants sud-americans que al Vallès, i sobretot respecte Catalunya. És interessant aquesta dada a l'hora de projectar activitats que puguin atreure aquest tipus de públic tant a nivell local com comarcal. L'altre origen que destaca moltíssim és l'europeu, que quasi doble la taxa d'immigrants respecte el Vallès i Catalunya.

Taula 7. Estructura de la població de Sant Cugat segons nacionalitat (2008)

	Estrangers	Espanyols	% estrangers	% espanyols	% Variació p. percentuals
Homes	4579	32766	46.76%	49.29%	2.53
Dones	5214	33715	53.24%	50.71%	-2.53
0-15	1743	15489	17.8%	23.3%	5.5
16-64	7784	43498	79.49%	65.43%	-14.06
65 i més	266	7494	2.72%	11.27%	8.56
TOTAL	9793	66481	100%	100%	0

Font: Observatori Hermes, Diputació de Barcelona 2008

Aquesta taula divideix la població santcugatena segons les variables sexe i edat, en base la nacionalitat de procedència i permet endevinar quin tipus de població tenim davant: una població més o menys equitativa per sexes, amb una major concentració de població en edat activa.

Si comparem les dades, segons la nacionalitat de població es pot afirmar que el valor percentual de dones, tot i ser major en els dos casos, és més de dos punts percentuals superior entre les d'origen estranger i, el nombre de població en edat activa, també és molt superior entre els d'origen estranger (prop del 80% front el 65%).

Aquesta lògica de població estrangera amb major concentració en edat activa, respon al motiu principal pel qual ha decidit instal·lar-se al municipi: raons laborals.

Destacar també que entre Terrassa, Sabadell, Rubí, Cerdanyola del Vallès i Sant Cugat aglutinen el 70 per cent de la població de tota la comarca.

Taula 8. Població de Sant Cugat segons lloc de naixement (%)

	2004	2006	2008	Variació p. percentuals	
				2004 - 2006	2006 - 2008
Total província de Barcelona	66.84%	66.7%	66.47%	-0.14	-0.23
Total Catalunya	70.21%	69.99%	69.66%	-0.22	-0.34
Total Nascuts a Espanya	86.85%	85.37%	84.17%	-1.48	-1.2
Total Nascuts a l'estranger	13.15%	14.63%	15.83%	1.48	1.2

Font: Observatori Hermes, Diputació de Barcelona 2008

Prop de tres quartes parts de la població santcugatena ha nascut dins les fronteres catalanes, presentant un major gruix entre aquells que ho fan a la mateixa província de Barcelona on, tot i la petita variació en aquests anys assenyalats, el nombre de naixements a la mateixa província se situa en el 66%. Per altra banda, observant per separat les variacions per punts percentuals de l'estructura de naixements del municipi vallesà, les majors variacions les trobem entre aquells que ho fan a la resta de l'estat espanyol (a la baixa) i els que ho fan a l'estranger (a l'alça). Aquesta variació fa que la lògica que se seguia al 2004 i 2006 canviï a partir del 2008, de tal manera que a partir d'aquesta última data, el percentatge de nascuts a l'estranger supera els que ho han fet a la resta de l'estat espanyol (en 1,35 punts percentuals).

3.3.5 Nivell d'instrucció: nivells d'estudis i coneixement del català

Taula 9. Població per nivell d'instrucció. Població de 10 anys i més (2001)

	Sense titulació	%	Primer grau	%	Segon grau	%	Ensenyament universitari	%	Total
Sant Cugat del Vallès									
2001	3.704	7,2%	8.453	16,5%	21.941	42,7%	17.259	33,6%	51.357
1996	4.453	10,7%	15.266	36,7%	10.502	25,3%	11.334	27,3%	41.555
Catalunya									
2001	786.653	13,7%	1.500.961	26,2%	2.703.693	47,2%	733.113	12,8%	5.724.420
1996	981.001	17,7%	2.855.511	51,6%	1.147.727	20,7%	554.773	10,0%	5.539.012
Vallès Occidental									
2001	94.018	14,3%	167.576	25,5%	314.632	48,0%	79.880	12,2%	656.106
1996	117.352	19,1%	316.671	51,5%	125.892	20,5%	55.055	9,0%	614.970

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'IDESCAT

Molts estudis estadístics i opinions d'autors i experts en consum cultural acostumen a coincidir a l'hora d'assenyalar la correlació entre el nivell d'instrucció i el consum cultural. El municipi té un nivell altíssim d'estudiants universitaris molt per sobre de les mitjanes que es poden trobar habitualment a la resta de l'estat. Aquest és un punt important a tenir en compte a l'hora de calcular la proporció de participació de la oferta musical a nivell local, tot i que com detallarem també més endavant, el projecte cercarà un mercat més ampli que no pas el local. Pel que fa el nivell comarcal, s'equipara quasi exactament amb el del català en tots els graus.

Taula 10. Comparació de la població segons coneixement del català: Sant Cugat, Vallès Occidental, Catalunya (1996 i 2001)

	L'entén	El sap parla	El sap llegir	El sap escriure	No l'entén	Població de 2 anys i més
Sant Cugat del Vallès						
2001	96,6	82,5	81,6	58,5	3,4	57.965
1996	97	83,3	80,2	54,9	3	46.061
Vallès Occidental						
2001	94,2	71,3	72,1	48,4	5,8	715.913
1996	93,6	69,8	67,7	43,4	6,4	672.336
Catalunya						
2001	94,5	74,5	74,3	49,8	5,5	6.176.751
1996	95	75,3	72,4	45,8	5	5.984.334

Fonts : IDESCAT. Cens de població 2001 i Estadística de població 1996.

Pel que fa al coneixement del català, en aquest interval de temps del 1996 al 2001, de forma generalitzada Sant Cugat ha experimentat una tendència positiva en tots els àmbits de la llengua, comparativament amb la comarca i Catalunya el domini del català és més estès. S'ha de tenir en compte que les dades no ens permeten aproximar-nos a una realitat més propera.

3.3.6 Ocupació: sectors d'activitat i taxes d'atur

Taula 11. Evolució de l'atur registrat i la taxa d'atur (2005-2007)

	Sant Cugat		Catalunya		Espanya	
	Creixement anual de l'atur registrat	Taxa d'atur	Creixement anual de l'atur registrat	Taxa d'atur	Creixement anual de l'atur registrat	Taxa d'atur
2005	-0,5%	4,96%	-1,8%	7,0%	-2,1%	9,2%
2006	5,0%	4,51%	-1,7%	6,6%	-1,5%	8,5%
2007	3,6%	4,31%	-1,7%	6,5%	-0,1%	8,3%

Font: Butlletí econòmic de Sant Cugat no.10 a partir de dades del Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya, de l'IDESCAT i de l'Institut Nacional d'Ocupació

Sant Cugat presenta unes dades d'índex d'atur entre el 2006 i el 2007 altre cop favorables respecte Catalunya i l'Estat espanyol, amb un decreixement de l'índex en les dades comparades. No obstant això, les dades de la taula anterior no ens assenyalen el creixement de les taxes d'atur que s'ha viscut en aquests darrers dos anys, moment en el que la crisi econòmica global ha sortit a la llum. Tot i això, el nombre d'aturats a Sant Cugat, és una de les més baixes de la comarca.

Segons l'informe relatiu a la taxa d'atur registrada durant el mes d'agost de 2009 al Vallès Occidental i els seus municipis, del Consorci per la Promoció Econòmica del Vallès Occidental²⁴, Sant Cugat se situa amb una taxa de 9% d'aturats, per sota de la taxa comarcal (15,3%) i catalana (13,2%).

Aquest tipus de comportament de Sant Cugat, quant a nombre d'aturats, està lligat al tipus de població que tenim al davant: una població caracteritzada per un nivell educatiu elevat i un alt nivell adquisitiu i de qualitat de vida, perfil majoritari del consumidor cultural.

Taula 12. Comparació de la població ocupada per sectors: Sant Cugat, Vallès Occidental i Catalunya (%)

	Agricultura	Indústria	Construcció	Serveis	Total
Sant Cugat del Vallès					
2001	0,6	21,1	5,7	72,6	28.912
1996	0,7	26,4	4,5	68,4	19.095
Vallès Occidental					
2001	0,5	31,7	10,1	57,8	337.667

24 Consorci per la Promoció Econòmica del Vallès Occidental. Informe Atur agost 2009: Taxa d'atur del Vallès Occidental i els seus municipis.

<http://www.consorciocupaciovalles.cat/copevoc/recursos/recursos/info_atur_agost_2009.pdf>

1996	0,6	40,3	6,9	52,2	249.627
Catalunya					
2001	2,5	25,2	10,4	62	2.815.126
1996	3,2	32,1	7	57,7	2.204.652

Fonts : IDESCAT. Estadística de població 1996 i Cens de població 2001

Per grans branques de sectors d'activitat i com ja passa a nivell comarcal i català, el sector serveis és el principal motor econòmic de Sant Cugat, que supera el 70% del total. D'altra banda, les dades comparatives de la taula constaten com, en aquest període, el sector de la construcció es revoluciona i va a l'alça, amb un augment molt significatiu a nivell del Vallès i de Catalunya (representa un 10% en els dos casos), però no tant destacable en el cas de Sant Cugat (5,7%).

Aquest tret distintiu, junt amb els altres esmentats, podria ajudar a explicar el funcionament de la lògica de les taxes d'atur del municipi, ja que un dels sectors que més s'ha ressentit en la crisi econòmica actual és el sector de la construcció, i aquest no és gaire representatiu al municipi.

3.3.7 Mobilitat espacial de la població

Mapa 6. Xarxa de connexions viaries de Sant Cugat del Vallès



Font: Web Ajuntament Sant Cugat

Taula 13. Comparació dels desplaçaments a altres municipis de la població de Sant Cugat (2001 i 2006)

	Desplaçaments a altres municipis 2001	Desplaçaments a altres municipis 2006
<i>total</i>	23.400	44.268
Barcelona	12.481	24.349
Rubí	1.333	ND
Cerdanyola del Vallès	1.293	4.254
Sabadell	1.050	2.518
Terrassa	867	ND
Resta del Vallès Occidental	ND	5.942

Font: Elaboració pròpia. 2001 a través de les dades d'IDESCAT. 2006, a través de les dades de l'Enquesta de Mobilitat Quotidiana

Sense tenir en compte el nombre de desplaçaments interns diaris generats a Sant Cugat, el major volum de desplaçaments efectuats al municipi, són principalment per motius laborals: de 23.400 desplaçaments computats segons l'IDESCAT l'any 2001, 18.675 són generats per raons laborals (*taula 14*). Les dades de la taula mostren Barcelona com la principal destinació dels residents de Sant Cugat, dada que suposa pràcticament un 50% dels viatges diaris efectuats. De lluny, els segueixen els pobles veïns de la mateixa comarca: Rubí i Cerdanyola, i en menor nombre, Sabadell i Terrassa.

Quan és Sant Cugat la que rep efectius d'altres municipis, les proporcions de desplaçaments varien, tot i que tornen a ser aquestes 5 poblacions les que generen la major part dels desplaçaments. Barcelona torna a ser la principal font d'ells, però en una proporció molt inferior. De prop els segueixen els pobles de la mateixa comarca esmenats.

Tant si es parla de desplaçaments a d'altres municipis, com des d'altres municipis, aquestes 5 grans destinacions aglutinen pràcticament les tres quarts parts dels desplaçaments diaris de Sant Cugat l'any 2001.

Sovint la població relaciona directament el seu destí laboral amb el seu destí en temps d'oci, i més encara si parlem de Barcelona. Repetim el comentari de la importància de ser capaços de promoure la participació entre aquests ciutadans que treballen i "viuen" a Barcelona.

En qualsevol cas, i a nivell comarcal, l'estadística ens delimita clarament la nostra primera àrea d'influència més enllà del nivell local: Rubí, Cerdanyola, Sabadell i Terrassa són els municipis de referència per a Sant Cugat.

Taula 14. Principals destinacions dels desplaçaments de connexió dels residents a Sant Cugat en un dia feiner. (2001-2006)

	Desplaçaments a altres municipis	Desplaçaments des d'altres municipis
<i>total</i>	18.675	16.852
Barcelona	9.240	4.426
Rubí	1.291	2.703
Cerdanyola del Vallès	849	1.321
Terrassa	702	1.237
Sabadell	643	960

Font: Elaboració pròpia a partir dades IDESCAT. 2001

En aquest quinquenni, els desplaçaments a Barcelona s'han doblat, i Cerdanyola i Sabadell han guanyat terreny en ser ara les principals destinacions dels pobles de la comarca (Rubí i Terrassa tenen un percentatge menor que ha quedat exclòs de representació a la taula de 2006, i queden aglutinades en les dades de Resta del Vallès Occidental).

Tot i això, Barcelona i el volum total del Vallès Occidental, continuen representant les tres quartes parts dels desplaçaments dels residents de Sant Cugat.

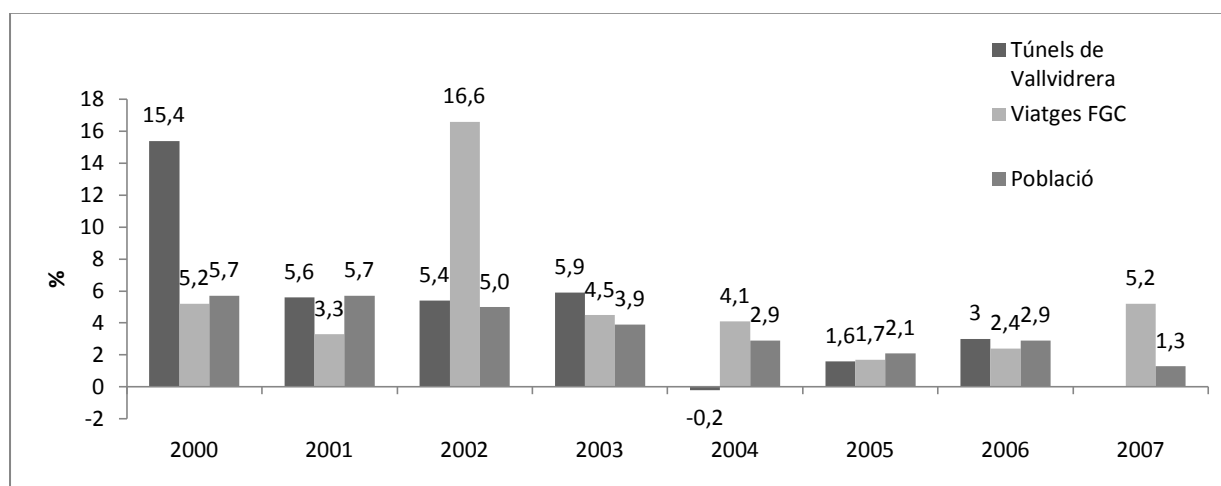
Com ja s'ha vist anteriorment, es pot comprovar la bona obertura cap a l'exterior que presenta Sant Cugat, tant en comunicació per carretera com ferroviària. Entre les vies comunicables per carretera principals trobem l'AP-7 i la E-9, que travessen el municipi longitudinal i transversalment i comuniquen Sant Cugat amb els pobles veïns i la resta del país.

En aquest punt cal destacar el fet que, en un dels diversos accessos de l'E-9 al seu pas pel municipi hi ha els Túnel de Vallvidrera que connecten de manera ràpida i còmode Sant Cugat amb Barcelona (la relació més representada en origen i destinació dels desplaçaments). Tot i el cost en peatges que suposa és la principal opció que prenen els usuaris dels dos municipis on, segons l'estudi *Balanç i perspectives dels Túnel de Vallvidrera*²⁵, els trajectes de connexió Barcelona-Sant Cugat representen un 43,4%.

Des de la seva creació l'any 1991, el túnel han suposat una obra bàsica i motor de l'activitat urbanística i de negocis pel municipi. L'any 2006 hi va haver un total de 12.629,94 milers de trànsits pels túnel de Vallvidrera. Un augment del 3% respecte l'any 2005²⁶.

25 INSTITUT CERDÀ (2009): Balanç i Perspectives dels Túnel de Vallvidrera.
<http://www10.gencat.cat/ptop/binaris/EstudiVallvidrera_tcm32-47574.pdf>
26 Butlletí econòmic de Sant Cugat 2008, apartat "Transport".

Gràfic 7. Comparació de l'evolució dels viatges en FGC, Túnel de Vallvidrera i nombre de població (2000-2007)



Font: Anuari estadístic de Sant Cugat, 2008

En quant a vies ferroviàries, Sant Cugat disposa de 6 estacions de FGC: dues corresponen al tram que uneix Terrassa amb Rubí, Sant Cugat i Barcelona (Mira-sol, Hospital General de Catalunya), un altre al tram de Sabadell (Sant Joan) i les altres tres resten localitzades en el mateix tram comú, que es reforça amb un servei a Sant Cugat (Valldoreix, La Floresta i Les Planes). Properament, Sant Cugat comptarà amb una altra estació al nou barri de Can Volpalleres (via Sabadell), que a la vegada connectarà amb l'estació de RENFE de la línia C7 que passa pel municipi (poc utilitzada per quedar allunyada dels nuclis urbans i accentuat pels talls que ha tingut la línia a causa de les obres de l'AVE).

El nombre de viatges amb els Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya amb origen en alguna de les estacions de Sant Cugat l'any 2007 foren 6.996.045, xifra que suposava un augment del 5,2% respecte el 2006 representant un creixement en l'estació de Mira-sol del 11,5% (la taxa més gran de totes les estacions).

Tot i disposar d'aquestes diverses opcions ferroviàries, i que el 70% dels desplaçaments amb transport públic es fan amb FGC, segons les dades extretes de l'Enquesta de Mobilitat Quotidiana de 2006²⁷, a Sant Cugat, en un dia feiner, la major proporció de desplaçaments es fa en transport privat en un 53,8%, front el transport públic que és d'un 18,1%.

Val a dir però, que aquesta obertura exterior del municipi xoca amb la lògica interna de desplaçament, on el cotxe esdevé imprescindible en el conjunt d'una ciutat amb nuclis urbans molt dispersos, problema especialment dramàtic pel jovent que té dificultat de gaudir d'autonomia.

27 ATM; GENCAT. Enquesta de Mobilitat Quotidiana, 2006: La mobilitat a les grans ciutats.
< http://www.atm-gestor.org/docs/cat/EMQ/RMB/06_10_SANT%20CUGAT.pdf>

3.3.8 Població flotant

Si observem la següent taula de població estacional equivalent a la població a temps complert any (ETCA) en el període de 2003, Sant Cugat perd un 3,86% de població.

Taula 15. Població estacional

	Població no resident present	Població resident no present ETCA ²⁸	Població Estacional ETCA	Població total ETCA	Població Padró	% Dif.
Sant Cugat	8.166	10.599	-2.434	60.698	63.132	-3,86

Font: elaboració pròpia a partir de les dades de l'IDESCAT

Cal assenyalar que aquestes dades no tenen en compte la mobilitat no obligada que no fa pernoctació al municipi. Com ja s'ha tractat en el punt anterior, municipis propers a Sant Cugat com són Rubí i Cerdanyola, amb desplaçaments de connexió destacables per motius de feina i estudis també poden ser factors a considerar en aquest punt.

Sant Cugat perd població en època estacional, fet a tenir en compte en la programació estiuenca, on probablement serà més efectiu tractar de mirar a mercats més globals que no pas al mercat local.

3.3.9 Activitat econòmica

La taula del nombre d'afiliats a la Seguretat Social, segons el règim de tinença al desembre de 2007, assenyalen el lideratge de les *activitats immobiliàries i de lloguer*, seguides pel *comerç, reparació de vehicles i art. personals i indústries manufactureres*. Arribats en aquest punt, resulta rellevant destacar la posició destacada que pren el règim *altres activitats socials; serveis personals*, que ocupa la quarta posició.

Del 7% vers el total d'afiliats que representa, més de la meitat (58,2%) està representat per la subsecció *d'activitats recreatives, culturals i esportives*. Aquest elevat gruix fa patent la gran quantitat d'activitats lúdiques i entitats/associacions destinades al foment del cultura popular i tradicional de les quals gaudeix Sant Cugat, potencials aliats i consumidors de la nostra oferta.

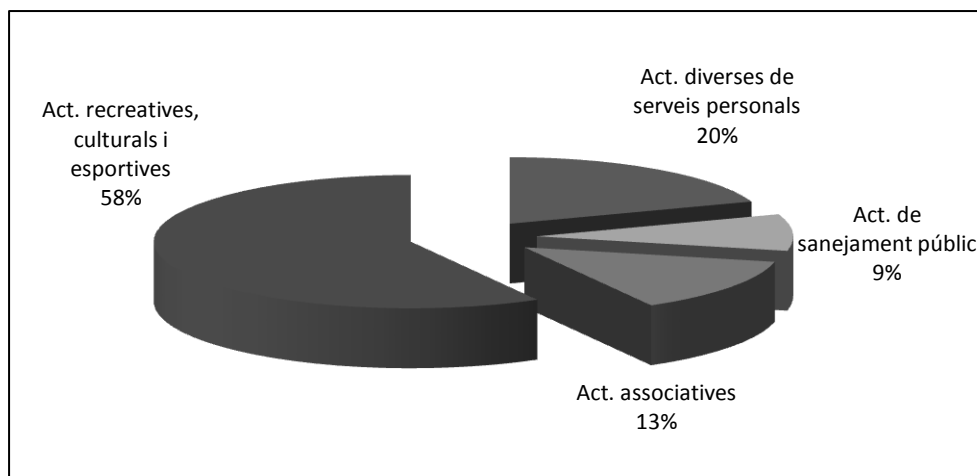
²⁸ Diferència entre les entrades de població no resident menys les sortides de la població resident. Es consideren població total ETCA els veïns residents d'un territori més la població estacional. Aquests conceptes s'ofereixen en una unitat de mesura que té en compte el nombre de persones a temps complet l'any (365 dies), és a dir, població equivalent a temps complet any.

Taula 16. Afiliats a la Seguretat Social segons el règim. Nombre de persones. (2007)

	Seccions CNAE-93	General	Autònoms	Resta	Total
A,B	Agricultura, ramaderia, caça, silvicultura i pesca	338	30	51	447
C	Indústries extractives	33	2		35
D	Indústries manufactureres	6.505	575		7.080
E	Prod. i distribució d'energia elèctrica	0	1		1
F	Construcció	1.981	596		2.577
G	Comerç, reparació de vehicles i art. personals	5.855	1.861		7.716
H	Hoteleria	1.782	323		2.105
I	Transport, emmagatzematge i comunicacions	592	262		859
J	Mediació financera	982	153		1.135
K	Act. Immobiliàries i de lloguer; serveis empreses	12.843	1.937		14.780
L	Adm. pública, defensa i Seguretat Social	1.057	3		1.060
M	Educació	1.529	183		1.712
N	Act. sanitàries i veterinàries, serveis socials	1.851	341		2.192
O	Altres act. Socials; serveis personals	2.659	564		3.223
P	Llars que ocupen personal domèstic	21	0	1.298	1.319
Q	Organismes extraterritorials	0	0		0
NC	No classificats	0	0		0
total		38.028	6.831	1.349	46.241

Font: Butlletí econòmic de Sant Cugat a partir del Registre General de la Seguretat Social.

Gràfic 8. Distribució dels afiliats del sector d'altres activitats socials i serveis personals a la S.S. Quart trimestre 2007



Font: Butlletí econòmic de Sant Cugat a partir del Registre General de la Seguretat Social.
Gràfic 7

3.3.10 Qualitat de vida

Taula 17. Índex sintètic de qualitat de vida dels municipis de la província de Barcelona (1991 i 2004)

	1991	2004	Creixement 1991-2004
Barcelona	104,8	104,6	18,6%
Cerdanyola del Vallès	95,1	97,5	22,4%
Rubí	93,9	95,6	22,4%
Sabadell	95,6	99,8	26,7%
Sant Cugat	104,1	105,8	20,6%
Terrassa	95,5	95,4	22,5%
Promig provincial	100,0	100,0	19,9%

Font: Butlletí econòmic de Sant Cugat, 2008

La taula comparativa dels índex de qualitat de vida (que té en compte la capacitat de progrés individual, l'equilibri social i les condicions de vida de la comunitat), ens mostra unes dades molt similars entre Sant Cugat i Barcelona en el 1991, superant a les dels seus municipis veïns de la mateixa comarca. Al 2004, l'índex s'ha vist incrementat en aquest període en un 20,6%, que tot i no ser el més elevat dels municipis assenyalats, perquè partia d'una base alta, se situa capdavantera, superant a Barcelona en més d'un punt percentual.

3.3.11 Projectió de la població de Sant Cugat

Taula 18. Projectió de la població de Sant Cugat

Any	Padró continu Vallès Occ	Escenari Alt Vallès Occ	Padró continu Sant Cugat	Pes població Sant Cugat	Ràtio	Pes variable St Cugat (1)	Projectió població St Cugat (1)	Pes const. St Cugat(2)	Projectió població St Cugat (2)
2015		1.026.764				10,22%	104.911	8,92%	91.595
2014		1.011.075				10,06%	101.761	8,92%	90.196
2013		994.891				9,91%	98.634	8,92%	88.752
2012		978.093				9,77%	95.517	8,92%	87.253
2011		960.382				9,62%	92.384	8,92%	85.673
2010		941.732				9,48%	89.234	8,92%	84.010
2009		921.848				9,33%	86.042	8,92%	82.236
2008		900.603				9,19%	82.801	8,92%	80.341
2007		878.472				9,06%	79.557	8,92%	78.366
2006	845.942	855.443	76.312	8,92%	0,999				
2005	836.077	831.545	74.238	8,93%	1,009				
2004	815.628	806.760	72.192	8,85%	0,986				
2003	790.432	782.014	70.959	8,98%	1,007				
2002	773.800		68.997	8,92%	1,009				
2001	751.049		66.379	8,84%	1,023				
2000	731.844		63.201	8,64%	1,026				
1999	717.181		60.390	8,42%	1,039				
1998	705.288		57.137	8,10%	1,039				
1997	695.910		54.269	7,80%					

Font: Elaboració pròpia

D'altra banda, tot i partir de la projecció sota un escenari alt en la projecció, s'ha efectuat dues projeccions possibles: una primera(1), on el pes de Sant Cugat segueix un creixement continu sostingut, tot aplicant el ràtio promig obtingut entre els anys 1997-2006 (1,015) que, multiplicat al percentatge del pes de l'any 2006 (8,92%), dona com a resultat el pes que Sant Cugat té al 2007 (9,06%), i així de forma successiva. Un cop calculat el pes del municipi en la projecció fins el 2015, es podrà obtenir la projecció de la població de Sant Cugat (multiplicant el percentatge de pes per la projecció comarcal).

A la segona opció proposada (2), el pes del municipi no varia i s'ha obtingut traslladant el pes que tenia al 2006 a la resta d'anys projectats.

Tant si parlem de la primera, com de la segona projecció, aquestes situen Sant Cugat amb un població que oscil·la entre els 90.000-100.000 habitants cap el 2015. Dada equiparable segons el pla d'urbanisme actual on l'Ajuntament estableix un límit de 90.000-100.000 habitants amb una perspectiva de creixement a mig termini.

En general, la població creixerà homogèniament pel que fa al tipus de població, el que fa que s'accentuin els indicadors positius del municipi però també les distorsions que s'hi creen, com ara l'encariment del sòl que provocarà un desplaçament dels joves cap a altres municipis.

Afegir que la projecció del creixement dels 20.000 habitants se situa al nord de la ciutat. Serà amb l'acabament de la urbanització de Vullpalleres i de Can Mates quan s'arribarà al sostre demogràfic acordat per consens polític de 90.000-100.000 habitants.

A l'hora de calcular la demanda potencial respecte la nostra oferta, caldrà tenir en compte aquestes dades de creixement, així com la repartició per districtes i especialment aquestes dues noves centralitats, també per tal de situar els nostres punts d'oferta i les seves infraestructures existents i projectades.

3.4 Factors de singularitat del municipi

Sant Cugat és un dels municipis més propers a Barcelona, fet que es viu com a positiu en la majoria de casos però en d'altres la visió no és la mateixa, degut a un sentiment d'identificació que defensa una diferenciació i posicionament respecte Barcelona. A l'haver estat ciutat residencial d'alt nivell de vida de Barcelona durant molts anys, es percep en moltes ocasions com a ciutat dormitori i no com a espai comú de convivència. Això afecta en la seva activitat i, en específic, a l'activitat cultural. Es coexisteix amb una situació que, per una banda, es caracteritza per una població associada a les tradicions populars i en general a l'activitat pròpia del municipi i per l'altra, un grup de la població que s'ha instal·lat buscant un nou estil de vida, més tranquil·la en contrast a Barcelona, i generalment no arrelada a les costums, activitats o tradicions de la ciutat.

S'ha de fer també especial esmena a la xarxa de comunicació intermunicipal amb la que compta el municipi. Els Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya i els Túnel·ls de Vallvidrera són l'eix neuràlgic dels moviments espacials de la ciutat, que any rere any veuen augmentada la seva activitat.

Cal subratllar, també, la construcció a Sant Cugat d'equipaments culturals i empreses d'àmbit supramunicipal. A més, cada cop, més institucions dedicades a l'ensenyament escullen Sant Cugat per instal·lar els seus centres, subratllant les escoles privades. La població en general de la ciutat la formen persones amb un alt nivell formatiu i nivell de vida, destacant també el nombrós col·lectiu d'artistes que hi viuen.

Un altres aspecte destacable és l'elevat índex de natalitat que es viu de fa uns anys enrere, factor que particularment en cultura incideix en la programació oferta. També és una població caracteritzada pel nombre de joves.

En general, Sant Cugat és una ciutat amb uns indicadors demogràfics clarament favorables. Sociològicament parlant s'espera acollir un perfil socioeconòmic alt més accentuat que el que ha anat arribant a Sant Cugat en els darrers anys. Una informació particular deriva del perfil laboral de la població. Els sancugatencs i sancugatencques que treballen fora del municipi normalment tenen un alt nivell de responsabilitat professional: directius, tècnics qualificats, professors d'universitat, artistes, etc., en canvi les persones que venen a Sant Cugat a treballar tenen en general un perfil professional més modest: venedors, operaris, etc. Es viu una situació ambigua on hi ha un percentatge alt de la societat benestant que busca un lloc per viure-hi fora de la ciutat on treballa i l'altre sector de la societat que hi treballa a Sant Cugat però que no pot buscar el seu habitatge allà o tampoc s'ho planteja. I no només són els sancugatencs i sancugatencques que destaquen per l'alt nivell professional que tenen, sinó que el seu Ajuntament també en destaca per la seva eficiència. Com a exemple l'article publicat a *El País* el passat 23 de juliol conforme Sant Cugat comptava amb l'índex més alt d'Espanya en Transparència dels Ajuntaments segons un estudi presentat per la ONG Transparència Internacional.

És important, també, fer una esmena a la trama urbanística establerta de la ciutat, la qual suposa una limitació al creixement de la ciutat en uns 100.000 habitants aproximadament, és a dir, en una previsió segurament a mig termini s'haurà tocat sostre com aprofundirem en l'apartat *disseny de ciutat*. Pel que fa a l'organització urbanística s'ha de dir que la possibilitat de creació de locals d'entitats culturals s'ha vist limitada donat la trama urbana dispersa que té la ciutat, per no citar l'alt cost que suposa la propietat o lloguer d'un espai. Val a dir que, fins l'actualitat no es tenia gaire present els espais destinats als serveis culturals però aquesta tendència s'està rectificat i en els processos de planificació s'integren nous equipaments culturals, com per exemple el recentment publicat Pla d'Equipaments de Sant Cugat (2008-2018).

3.5 Disseny de ciutat: el sostre dels 100.000

A Sant Cugat hi ha tres tipus de models urbanístics²⁹. Un representa la trama urbana tradicional, situada entre el Monestir i l'estació del FGC, contenint la majoria d'equipaments culturals i esdevenint el punt de referència urbana per a tota la població, considerant-la entre la ciutadania com "el centre" de la ciutat. El segon model representa els districtes d'expansió urbana definits a partir d'un model d'habitatge unifamiliar aïllat amb jardí. Ocupen una gran extensió del municipi actual i són representants d'un alt nivell de vida, amb una població que porta anys establerta i es considera població local. Per últim, el tercer model representaria les zones de nova expansió de Sant Cugat amb un model urbanístic a mig camí entre l'urbà propi del centre històric i el dispers propi dels districtes. La població és més recent, de fa entre 5-15 anys, i

²⁹ Informació extreta del Pla d'Acció Cultural de Sant Cugat (2005)

busquen en general un nivell de vida elevat creant comunitats d'habitatges que comparteixen serveis comuns.

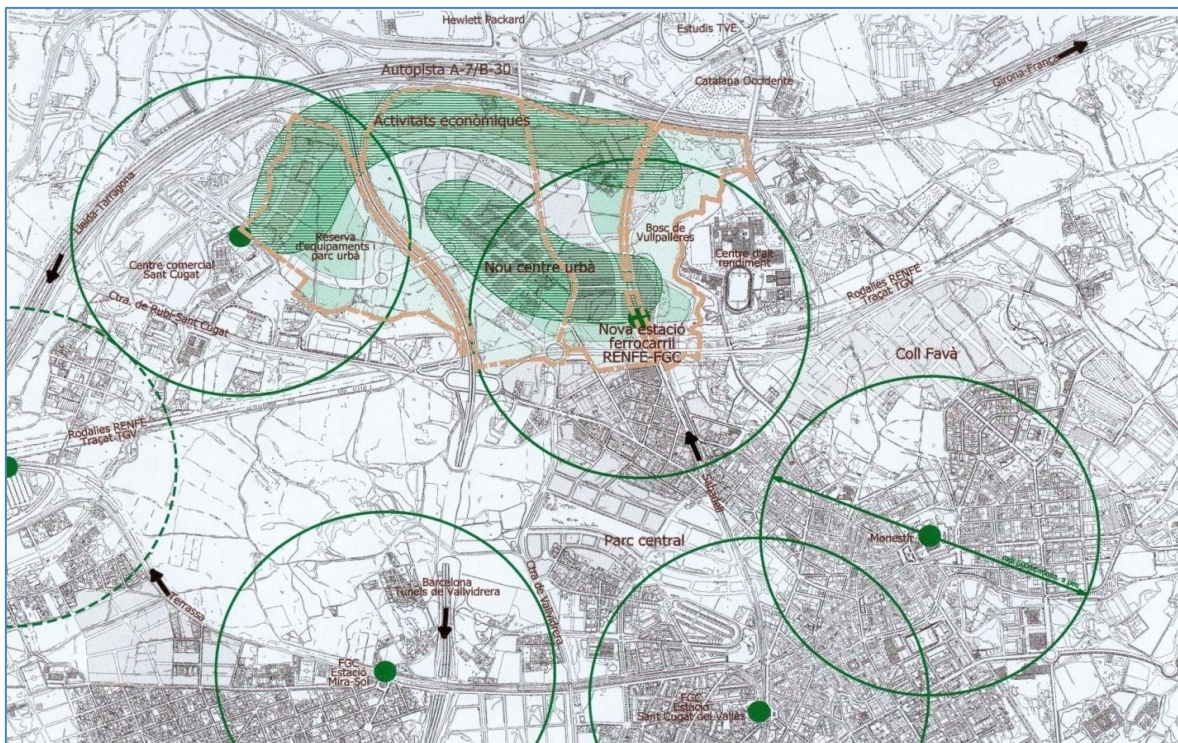
Mapa 7. Noves centralitats de Sant Cugat del Vallès



Font: Model de ciutat, el nou creixement. Ajuntament de Sant Cugat

El quadre de la dreta mostra en color vers aquestes noves centralitats projectades: Can Mates i Volpalleres que marquen el sostre del creixement de Sant Cugat culminant una població de 100.000 habitants.

Mapa 8. Nuclis i estructura urbanística de Sant Cugat del Vallès



Font: Model de ciutat, el nou creixement. Ajuntament de Sant Cugat

En aquest mapa veiem com a nivell urbanístic i viari Sant Cugat s'estructura a partir de la forma en "Y" amb Barcelona al Sud, Rubí a l'Oest i Cerdanyola a l'Est. El mapa mostra també

aquests grans nuclis poblacionals distribuïts a partir d'aquest esquema bàsic. Tota aquesta informació ens serà d'utilitat en l'apartat d'infraestructures i instal·lacions que acolliran la nostra oferta musical, en l'apartat de posicionament estratègic, quan establim les possibilitats d'accés i comunicatives de cadascuna d'elles.

3.6 Planificació estratègica a Sant Cugat del Vallès

A l'anàlisi del marc teòric inicial, on hem analitzat les possibilitats de la nostra activitat com a estratègia de desenvolupament local, hem vist la importància que té l'alineació d'una iniciativa d'aquestes característiques dins l'estratègia municipal de desenvolupament. Hem de conèixer les seves principals línies i objectius estratègics per ser capaços de treure la màxima rendibilitat al nostre projecte i per comptar amb el suport general de les institucions.

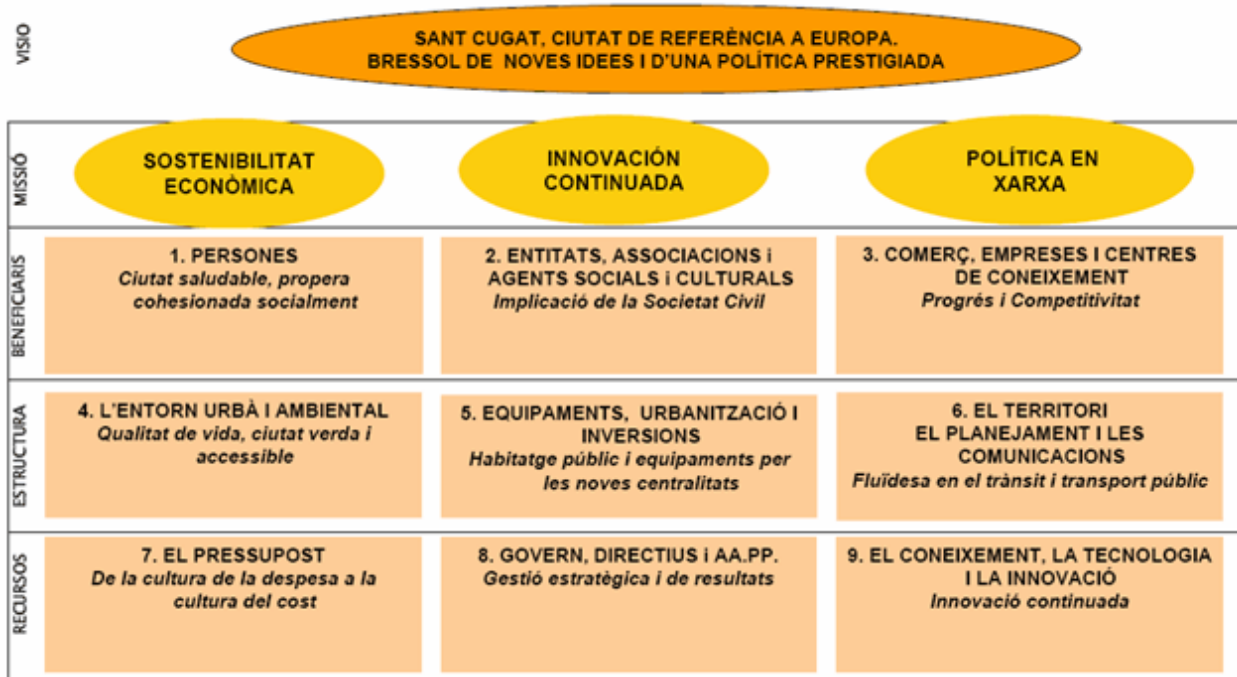
Analitzant la documentació que ofereix públicament el propi Ajuntament, dues idees claus es repeteixen en tots els seus plantejaments: la idea de prestigi i la de ciutat de referència. És a dir, Sant Cugat vol establir-se com a referència en un context global a partir de polítiques que en fomentin la imatge de prestigi.

L'any 2008, l'Ajuntament de Sant Cugat, a través de l'Institut de Gestió Estratègica, Promoció Econòmica i Societat de la Informació³⁰, va elaborar el Pla d'Alineació i Competitivitat Estratègica. El pla té una durada de tres anys (2008-2011) i recull el model de desenvolupament per a Sant Cugat a partir de 9 grans objectius estratègics:

- Ciutat saludable propera i cohesionada socialment
- Implicació de la societat civil
- Progrés i competitivitat en l'entorn econòmic
- Qualitat de vida, ciutat verda i accessible
- Habitatge públic i equipaments per les noves centralitats
- Fluïdesa en el trànsit i transport públic
- De la cultura de la despesa a la cultura del cost
- Gestió estratègica i de resultats
- Innovació continuada

³⁰ www.sfo.santcugat.cat

Mapa 9. Mapa estratègic de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès



Font: Institut de Gestió Estratègica, Promoció Econòmica i Societat de la Informació de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

Mapa 10. Valors organitzatius per a la implementació del mapa estratègic de l'Ajunt. de Sant Cugat



Font: Institut de Gestió Estratègica, Promoció Econòmica i Societat de la Informació de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

A la visió es recullen aquells dos conceptes claus que esmentàvem: imatge de prestigi i voluntat de repercussió global. El nostre projecte comparteix aquesta visió i té potencial per assolir-la per dos motius principals: la capacitat de l'activitat cultural i, en especial, dels grans esdeveniments per generar externalitats positives pel benefici col·lectiu d'una regió o municipi, potenciant el seu prestigi. I l'enfocament plantejat com a esdeveniment global, amb una mirada i una voluntat de repercussió més enllà de l'entorn local.

En quant als objectius estratègics i recolzant-nos en les conclusions de l'anàlisi inicial sobre les potencialitats de l'activitat cultural com a eina de desenvolupament local, veiem com la nostra activitat és capaç d'alinejar-se i potenciar-ne determinats aspectes, especialment els que ubica dins el mapa a la filera de beneficiaris.

Ciutat saludable propera i cohesionada socialment. Amb el nostre projecte potenciarem la cohesió social. Es combinaran els dos enfocaments, el global i el local, de manera que la ciutadania gaudeixi de l'esdeveniment d'una manera especial. Dins el programa i especialment dins l'arquitectura de programació definirem l'estratègia i la operativa.

Implicació de la societat civil. Pel nostre projecte no és només un objectiu sinó una necessitat. La capacitat per implicar la societat civil serà un factor clau per determinar-ne l'èxit o el fracàs. En el nostre programa desenvoluparem les mesures en aquesta direcció.

Progrés i competitivitat en l'entorn econòmic. Com hem anat repetint al llarg del document és un dels objectius prioritaris del nostre projecte. Tindrem en compte les possibilitats de desenvolupament econòmic per potenciar-les al màxim.

Qualitat de vida, ciutat verda i accessible. Un dels principals índex a l'hora de valorar la qualitat de vida de les persones és la possibilitat d'accés a la formació i al desenvolupament personal. La cultura, com a eina de transmissió i foment dels valors socials, forma part essencial d'aquestes estratègies.

Pel que fa a la planificació estratègica dins el sector cultural, Sant Cugat ha registrat una gran activitat en els darrers anys. Com a eix principal d'aquesta planificació, l'any 2005 es va elaborar el **Pla d'Acció Cultural**³¹. El pla està estructurat en tres parts:

- Preàmbul: La presentació de la ciutat
- Estat de la cultura a Sant Cugat
- Propostes de futur per a la cultura a Sant Cugat

Dins les propostes de futur per a la cultura a Sant Cugat, tot i no descriure cap iniciativa semblant a la que proposem, sí que ens poden emmirallar en els 4 objectius estratègics que s'hi detallen:

- Fer de la cultura un element distintiu i un motor de la societat de Sant Cugat.
- Aconseguir que tots els agents socials s'impliquin en el desenvolupament cultural de la ciutat.
- Reforçar la cultura com a factor de cohesió social i de generació de referents d'identitat ciutadana.
- Donar un nou impuls a la cultura en aquells aspectes que més ho necessiten.

³¹ La iniciativa va ser promoguda conjuntament amb la Diputació de Barcelona i el coordinador metodològic i redactor del pla va ser David Roselló, Director de Nexa Cultural.

Ens trobem amb una correlació clara dels objectius estratègics generals que comentàvem: cohesió social, implicació ciutadana, i molt especialment en l'objectiu de potenciar la cultura com a element distintiu i motor de la societat de Sant Cugat trobem una alineació clara amb la nostra iniciativa. Es dona un paper clau a l'activitat cultural pel que fa al desenvolupament local, objectiu prioritari del nostre projecte.

Més recentment, anys 2009 i 2010, s'han elaborat el **Pla Local d'Equipaments Culturals i l'Estudi de Programació de la Sala Arborètum**³², projecte arquitectònic annex a l'actual Teatre-Auditori i que serà una de les infraestructures referents del nostre projecte.

Al Pla Local d'Equipaments culturals, es fa un inventari i anàlisi dels equipaments culturals de la ciutat per tal de contrastar amb el Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya (PECCat) les necessitats en infraestructures culturals que té Sant Cugat. Dins el pla és especialment interessant l'apartat dedicat a la reestructuració funcional del sistema escènic i musical d'acord amb les possibilitats tipològiques de cadascun dels equipaments que es disposen.

L'Estudi de Programació de la Sala Arborètum, defineix el model, el pla funcional i de gestió d'aquest equipament i en traça les seves línies programàtiques principals.

La sistematització funcional d'equipaments i la projecció programàtica que estableixen aquests plans ens ajuden a definir les capacitats en infraestructures del municipi per acollir l'activitat d'un gran esdeveniment i per tenir en compte la necessària distribució per districtes de la nostra oferta.

3.7 Demanda potencial: primera segmentació

Després d'aquesta recopilació de dades sociodemogràfiques i d'anàlisi geoestratègic podem concloure amb una primera i bàsica segmentació de públics segons els seus costums i mobilitat respecte el municipi:

Població santcugatena arrelada: conjunt ampli de la ciutadania amb un alt sentiment de pertinença al poble que acostuma a gaudir del seu temps de lleure i oci al propi municipi. Amb un percentatge alt d'involucració amb les entitats locals i en general amb la programació cultural oferta.

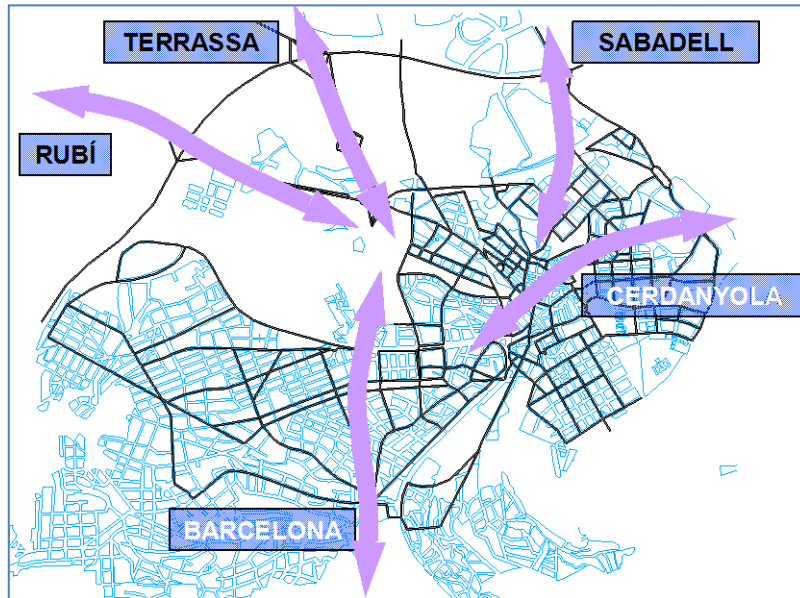
Població santcugatena amb alta vinculació amb Barcelona: Com hem anat esbossant és un perfil ampli dins la població santcugatena. Nouvinguts en els darrers anys (especialment als anys 90) que s'han instal·lat buscant el nivell de vida que pot proporcionar el poble en front Barcelona però que no obstant acostumen a continuar vinculats laboralment a la ciutat i que acostumen a buscar la oferta de Barcelona en oci i cultura.

Població en trànsit: Tant per la seva posició geoestratègica destacada com pels importants focus d'atracció i mobilitat que hem descrit en l'àrea d'influència més propera al municipi Sant Cugat presenta una alta potencialitat en la cerca de retenció d'aquest gran grup poblacional.

³² Tots dos projectes han estat cofinançats per la Generalitat de Catalunya dins el marc de desenvolupament del Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya i han estat elaborats per Bissap Gestió Cultural, empresa dirigida per Jaume Colomer.

Població dels municipis propers (Vallès Occidental): Són especialment aquells municipis que registren un alt índex de mobilitat respecte Sant Cugat: Rubí, Cerdanyola, Sabadell i Terrassa. En la mesura que la nostra oferta superi la programació dels seus municipis podem ser capaços d'atreure'n el consum.

Mapa 11. Mobilitat majoritària cap a altres municipis de la població de Sant Cugat del Vallès



Font: Ajuntament de Sant Cugat.

En la delimitació estrictament geogràfica, aquests quatre segments de públics descrits conformen el nostre **públic de proximitat**, ja sigui per tenir residència al municipi, per desplaçar-s'hi amb assiduïtat o per viure a l'anella supralocal més immediata. A l'anàlisi sectorial ampliarem aquesta segmentació incloent els públics de **mitjà distància i remot**.

3.8 FAFO³³ territorial

Després de l'anàlisi territorial ordenem les conclusions a partir de l'aplicació de la matriu FAFO: fortaleeses, amenaces, febleses i oportunitats. A partir d'aquest anàlisi, juntament amb l'anàlisi sectorial posterior, definirem el nostre posicionament estratègic i el desenvolupament operatiu.

Fortaleeses

- Posició estratègica excel·lent: gran volum de població en trànsit, importants focus d'atracció i mobilitat en la seva àrea d'influència i excel·lents connexions viàries i de transport en ferrocarril.
- Importants xarxes ferroviàries actuals i projectades per un futur proper amb aturada al municipi.
- Ampli sector de la població local amb un fort arrelament al poble i a la seva activitat cultural.
- Població jove amb percentatges més alts als de la mitjana catalana i estatal degut a l'alt índex de natalitat registrat en la darrera dècada. (Perfil majoritari del consumidor de música en viu).
- Elevat percentatge de població immigrada provinent de països desenvolupats i amb alts índex de formació. (Perfil majoritari del consumidor cultural).
- Elevadíssim percentatge de població amb estudis superiors especialment a Sant Cugat i en menor mesura al Vallès Occidental respecte Catalunya. (Perfil majoritari del consumidor cultural).
- Taxa d'atur força més reduïda respecte els indicadors globals tant al municipi com al seu entorn més proper.
- Població amb alt nivell de vida i poder adquisitiu en el seu perfil majoritari.
- Elevat nombre de treballadors dins el sector cultural, recreatiu i esportiu.
- Importants infraestructures projectades i ampliacions d'equipaments culturals capaços d'acollir la programació musical.
- Importància del Teatre-Auditori de Sant Cugat com a referència en arts escèniques respecte els municipis propers.

Oportunitats

- Programació com a inici de la retenció del consum cultural dels habitants no assidus. Grans esdeveniments com a punt de trobada.
- Proximitat amb municipis amb important densitat de població dins el Vallès: Rubí, Terrassa, Cerdanyola i Sabadell.
- Convertir la imatge de ciutat dormitori per la d'un municipi amb capacitat d'activitat cultural amb repercussió global.
- Diferents focus de mobilitat dins l'àrea d'influència propera amb perfil majoritàriament jove (ESADE, UAB, Gimbernat, ETSAV...)
- Creixement de població intens dibuixat pels pròxims anys.

³³ Matriu d'anàlisi: febleses, amenaces, fortaleeses i oportunitats.

- Important impuls a la planificació cultural local que permet una visió àmplia, a llarg termini i estable dels projectes culturals.

Febleses

- Municipi amb un volum de població resident baix en comparació a d'altres municipis que concentren gran part de la oferta cultural del territori.
- La proximitat de Barcelona provoca un gran índex de consum cultural i d'oci a la capital per part d'un important percentatge de la població local.
- Cap experiència prèvia d'un esdeveniment d'aquestes característiques a la població.

Amenaces

- Sant Cugat perd població en època estacional. Reducció de la població en època estiuenca.
- La projecció de noves centralitats pot suposar un allunyament de la població que hi resideixi respecte la oferta cultural i d'oci del municipi.
- Sentiment de rebuig d'una part de la població cap a l'activitat del municipi per considerar-la una política d'aparador.
- Dificultats per als joves alhora d'establir el seu habitatge al municipi.
- Gran dispersió de la població entre els diferents districtes municipals.

4 ANÀLISI SECTORIAL

Canviem de realitat per centrar-nos ara en l'anàlisi del sector musical. Al nucli de l'apartat aprofundint especialment en el coneixement del mercat de la música en viu, dividint la seva dinàmica entre dades d'oferta i dades de demanda i consum. Abans però fem un breu repàs al moment actual del sector a nivell internacional i català, comentant breument la seva estructura i funcionament, prestant especial atenció als forts moments de canvi que es viuen.

4.1 El sector musical: breu perspectiva global

La irrupció de l'era digital en el sector de la música ha transformat el model de negoci tal com es coneixia. Els canvis en les formes de distribució, producció i consum musical són la prova d'aquest procés de transició.

La indústria discogràfica ha vist minvar el seu pes hegemònic tradicional vers noves formes i formats que demanda en l'actualitat el consumidor. L'aparició de la tecnologia *Peer to Peer* (P2P), ha fet d'Internet una nova plataforma de promoció i distribució musical. L'intercanvi d'arxius que ofereix aquesta tecnologia ha fet que el consum de música s'incrementi en els darrers anys (estudis realitzats per l'empresa especialitzada en el sector discogràfic *NPD*, mostren com la demanda del consumidor per la música és més gran que mai, assenyalant un augment d'un terç d'aquesta en el període 2003-2007 només als EUA³⁴).

Les xarxes P2P proporcionen al consumidor la possibilitat de descobrir música, artistes i segells discogràfics que no tenien tanta difusió com les multinacionals, tot obtenint a través d'un sol clic les darreres novetats dels seus grups preferits. A banda, el consumidor també es converteix ell mateix en promotor i distribuïdor musical, compartint el seus arxius amb la resta d'usuaris de la xarxa.

Aquest suport però, no només beneficia al consumidor usuari, sinó també als propis artistes i empreses del sector musical, que han vist la possibilitat de negoci que Internet els pot generar. Molts artistes han optat per prescindir de segells discogràfics i han posat a l'abast del públic potencial les seves obres a la xarxa, en busca d'una promoció més gran i aconseguir guanys a través dels seus concerts.

4.1.1 La música en viu com a principal via de negoci

Justament aquesta àrea de negoci és la que més ha augmentat els seus beneficis en el sector musical i moltes promotores de concerts s'han vist beneficiades. *Live Nation*³⁵, la major de les promotores de concerts a nivell mundial, té acords amb artistes de renom internacional com U2, Madona i Depeche Mode entre molts d'altres, per explotar la seva imatge i aconseguir un major èxit en el volum d'entrades.

³⁴ IFPI : IFPI Digital Music Report 2009 <<http://www.ifpi.org/content/library/DMR2009-summary.pdf>>

³⁵ Live Nation España <<http://www.livenation.es/>>

Mentre es parla de crisi en les vendes de CD's en format físic, grans empreses del món digital han incrementat els seus beneficis, amb la venda de música digital a través de la xarxa. Un exemple es troba en *Apple* que, a través de la seva botiga on-line *iTunes*, posa a l'abast de l'internauta l'opció de comprar música en format mp3, i deixant a la seva pròpia elecció poder descarregar-se cançons o àlbums sencers.

Malgrat les reticències inicials dels grans segells discogràfics davant el ritme frenètic que imposa Internet, han deixat enrere la batalla de formats iniciada i han acabat per apostar també pels recursos que els ofereix la xarxa, tot posant a l'abast dels consumidors les seves discografies *on line*, així com utilitzant altres recursos de la xarxa per participar del nou aparador. Un exemple el trobem en la iniciativa de *SONY BMG*, *Universal Music* i *Warner Music*, que han creat *Myspace Music* que, integrada a *Myspace* (punt de trobada entre públic i músics), els permet posar a l'abast del consumidor la llarga discografia de la que disposen³⁶.

Així, el canvi en l'estructura d'ingressos de la indústria discogràfica mostra una nova línia a seguir per al sector on les noves modalitats de consum com la indústria d'organització de concerts i els ingressos dels tons musicals dels mòbils (essencialment, amb la descàrrega de sintonies) han esdevingut, en el darrers anys, àrees de mercat emergents que es van consolidant com a grans motors de pes en el sector.

4.2 La indústria musical catalana

4.2.1 Dades macroeconòmiques

El sector dels fonogrames és el que presenta major debilitat entre les indústries culturals i creatives catalanes, tant pel seu reduït pes en el conjunt del sector, com pel retrocés que pateix des de fa uns anys vers el total dels sectors culturals. Amb dades del 2005, el valor afegit brut del sector fonogràfic representa tan sols el 2% del total generat en les indústries culturals, amb un total de 76.463 milers d'euros, generant un total de població ocupada en el sector de l'ordre del 3%.³⁷

Taula 19. Variació del valor afegit brut del sector fonogràfic i ocupats en el sector, 2000-2005 (m€)

Any	VAB	Ocupats	% VAB/ocupats
2000	37,109	1.061	3%
2001	39,278	1.128	3%
2002	53,710	1.031	5%
2003	37,296	1.002	4%
2004	32,836	1.051	3%
2005	33,183	1.085	3%

Font: Elaboració pròpia a través de les dades de l'Institut Català de les Indústries Culturals, 2009

³⁶ Notícia publicada al diari *20minutos* per via REUTERS, 25/09/08: MySpace, abierto a todas las discográficas. < <http://www.20minutos.es/noticia/414973/0/myspace/musica/discograficas/> >

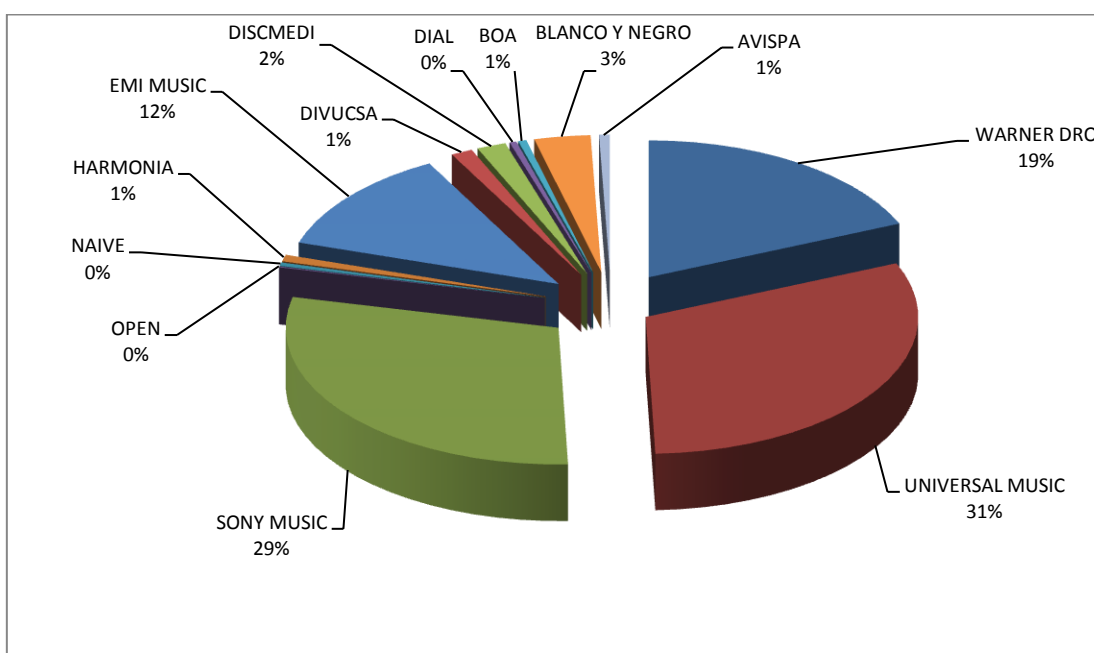
³⁷ Institut Català de les Indústries Culturals, 2009.

<<http://cultura.gencat.cat/ctic/dadesindustriesculturals2009/html/index.htm>>

Sens dubte, la nova era digital ha afectat al mercat musical català. Des de l'any 2000, les xifres de vendes del sector discogràfic no han fet més que baixar. Tal i com anunciava la perspectiva global dibuixada, només la música en directe ha salvat els plats trencats en el sector. En aquest sentit, la música en directe ha sortit reforçada en aquest nou mil·lenni i, amb un total de 151 milions €, suposen el 87% del total de facturació del sector musical (en el conjunt dels Països Catalans)³⁸.

En el conjunt de l'Estat Espanyol durant el 2008, la distribució de la producció discogràfica queda concentrada per les grans *Majors*: Universal, Sony-BMG, Warner Music i EMI en un 90,8%, deixant només el 7,7% a la indústria musical catalana, que un any més ha perdut quota de mercat (només en un any ha passat de representar prop del 10,6% al 7,7%).

Gràfic 9. Percentatge de participació de les companyies discogràfiques (2008)



Font: Promusicae (2008)

El volum de facturació del sector discogràfic acusa les seves pèrdues a la pirateria i les descàrregues il·lícites per Internet. Només en el període 2006-2008, la facturació del mercat físic s'ha reduït en 35%, tot i que la venda digital va guanyant terreny en el mercat ocupant, en el 2008, el 11,4% de la facturació. Tot i aquest augment, les xifres encara disten molt d'igualar-se a la d'altres països (el cas més representatiu estaria als EUA, on la facturació a través de les vendes de música digital ha arribat al 35% en el primer trimestre de l'any 2009).

³⁸ Enderrock: Nota de premsa: <http://www.enderrock.com/detall_noticia.php?id_noticia=2444>

Taula 20. Facturació del sector discogràfic a l'estat espanyol segons suport (milions €), 2006-2008

	2006	2007	2008	%	Variació 2006-2008
Físic	346	257	225	88,6 %	-35,0 %
Digital	22	27	29	11,4 %	+31,8 %

Font: Institut Català de les Indústries Culturals, 2009

Si es comparen les dades de facturació del mercat físic pot comprovar-se com, tant en el cas català com en l'estatal, el volum a minvat molt en el període de 2006-2008, amb una caiguda perceptiblement més alta en el mercat físic català (que ha baixat un 37% el volum de facturació en aquest període).

Taula 21. Facturació del mercat físic discogràfic (milions €), 2006-2008

	2006	2007	2008	Variació 2006-2008
Catalunya	27	24	17	-37,0 %
Espanya	346	257	225	-35,0 %

Font: Institut Català de les Indústries Culturals(2009)

Caldria observar, juntament amb aquestes dades, quin ha estat el volum de descàrregues il·lícites a través de la xarxa que, se'ns dubte, és un dels detonants dels baixos índex de facturació. Segons l'informe presentat a finals d'octubre de 2009 per la **Coalició de Creadors i Indústries de Continguts** (organització contra la pirateria digital, que agrupa productors de cinema, distribuïdors, productors musicals i creadors de guió, cinema, música i videojocs), assenyalava que la pirateria digital en el conjunt de l'estat espanyol genera al voltant 1,5 milions € en guanys a les principals pàgines web de pirateria comercial (que comptabilitzen un total de 200 pàgines web).

Tot i que la indústria discogràfica catalana gaudeix d'una xarxa de petits segells independents amb un marcat caràcter, el procés globalitzador i la irrupció digital del segle XXI han fet del sector dels fonogrames a Catalunya un sector amb una pobre estructura empresarial i una xarxa de distribució pràcticament inexistent.

Com s'ha pogut observar en l'anterior apartat, el 90,8% del sector discogràfic del país l'ocupen les grans *Majors* internacionals, que són les que marquen el ritme del sector. EMI, Sony-BMG, Universal i Warner Music controlen la producció, difusió i distribució del producte local d'èxit i les freqüents fusions i aliances mundials han fet que aquests nuclis afebleixin l'estructura de les petites discogràfiques independents que caracteritzen el país.

En aquest sentit, sens dubte l'impacte més aclaparador va ser quan al juny de 2006, la Major Universal Music Group compra Vale Music. El fins aleshores principal segell discogràfic independent de Catalunya, tot i mantenir les oficines a Barcelona i personalitat jurídica com a societat, la facturació passa a mans de la multinacional (que és propietat de la francesa

Vivendi). Aquest segell facturava un total del 10% del sector estatal i es va notar molt en les xifres dels darrers anys.

Tot i això, una de les bones notícies va ser quan un any més tard, Picap va adquirir els importants fons de catàleg de la discogràfica PDI (que incloïa els de la històrica Edigsa). D'aquesta manera es va reeditar, en format digital, tot un fons que havia estat descatalogat des de feia anys (el catàleg està format per l'Antologia Històrica de la Música Catalana entre d'altres emblemàtiques de la cançó catalana).

Quant als efectes de la digitalització del sector, en els darrers anys han anat creixent d'una forma exponencial. L'increment de la pirateria i de l'accés sense pagar a continguts musicals a través d'Internet (amb la tecnologia P2P i les descàrregues directes) per part de segments cada cop més amplis de la població, són els fets principals que semblen haver comportat una pèrdua progressiva de vendes en el sector.

La Federació Internacional de la Indústria Fonogràfica (IFPI) ha situat l'estat espanyol entre els 10 mercats amb més pirateria on, segons els seus càlculs, el 81% dels usuaris menors de 24 anys descarreguen continguts de la xarxa a través de P2P, molt per damunt de la mitjana europea (52%).

Des de fa uns anys, les discogràfiques han apostat per l'era digital, oferint el seu catàleg en format digital als consumidors, gràcies a subvencions d'institucions (la Generalitat de Catalunya aporta subvencions al sector a través de partides específiques de foment de la utilització de les noves tecnologies). Tot i haver comptabilitzat ingressos creixents per la comercialització d'obres musicals en format digital en línia, amb una augment del 119% entre el 2007 i el 2008 (passant de 4.907 a 10.787 transaccions), no han compensat la xifra de negoci del sector esmentada anteriorment.

És per aquest motiu que han optat, també, per altres mesures complementàries. L'empaquetament de productes i serveis ha estat una de les pràctiques que s'ha mostrat relativament efectiva, comercialitzant CD musicals en el moment de realitzar concerts de música en viu, venda de CD juntament amb altres productes (premsa, llibres o DVD, fonamentalment), etc. Es tracta, en certa manera, de crear una necessitat en el consumidor, oferint un producte més complet que no obtindria fent-ho de forma il·lícita.

4.2.2 L'Estructura del sector

Segons dades de l'*Informe de la Comunicació a Catalunya*, el sector discogràfic català compta entre discogràfiques, editores i companyies de management, amb un total de 87 empreses en actiu en el 2007³⁹.

La digitalització del sector ha modificat, en gran mesura, l'escala de valor del sector discogràfic i la participació dels seus agents. Les distribuïdores són un dels primers afectats, no només pel que suposa la pirateria (on el consumidor es converteix a la vegada en distribuïdor), sinó perquè moltes productores han assumit elles mateixes la distribució dels productes (la xarxa

³⁹ VV.AA (2009) Informe De La Comunicació a Catalunya (2007-2008), InCom-UAB, Col·lecció Lexikon/Informes.

els ha fet reduir costos). Fins i tot, el mateix sector artístic ha optat també per l'autopromoció i gestió de la seva pròpia obra, davant alternatives com el servei d'autodistribució digital *Lacupulamusic* (gestionen les creacions a les principals botigues *on line* i terminals de telefonia mòbil) o les llicències gratuïtes *Creative Commons* (permet la còpia, distribució i comunicació de les creacions sense finalitats comercials tot respectant les llicències d'autor).

En aquest sentit, del total de 87 companyies comptabilitzades, el 86,2% d'aquestes es dedica a la producció, que són el principals agents desencadenants del procés de creació de contingut musical, detectant talents i invertint en els artistes segons l'acceptació popular i els acompanyen en tot el procés, assumint un risc econòmic. Per això gestionen el repertori de l'artista i busquen les composicions adequades, gestionant el procés de producció i distribució de continguts musicals en col·laboració de tercers (gravació, fabricació, logística, etc.).

El 63,2% de les 87 companyies detectades són editors. Empreses però que han evolucionat els seus processos des de la edició gràfica de la música, impressió de la partitura i la seva distribució, a la gestió i administració dels drets d'autor del artistes.

Només el 31% es dedica a la distribució dels productes elaborats. Tot i això, aquests tan sols col·laboren amb el productor per tal de promocionar llançaments, a banda de comptar amb altres serveis com la venda d'entrades i el marxandatge.

I un **66,7%** d'elles, es dediquen al **management i promoció**, agents imprescindibles per dissenyar i posar en marxa un concert (en general, solen finançar-los), així com promocionar artistes i esdeveniments. S'encarreguen de fer l'estudi del públic potencial a qui es dirigeix l'artista, del mercat del públic potencial, d'identificar l'equip artístic, tècnic i logístic.

De tots, aquest últims són els que han rendibilitzat més els seus beneficis ens aquests darrers anys, gràcies sobretot, al bon estat que gaudeix la música en directe.

4.2.3 La música en directe com a revulsiu de la indústria⁴⁰

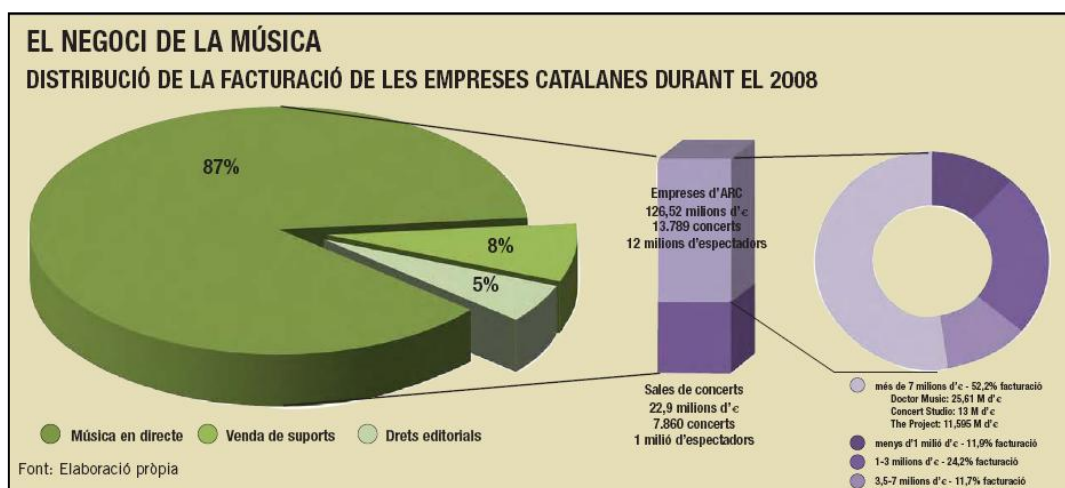
A principis del nou mil·lenni, les dades indicaven un repartiment equitatiu entre la facturació de les discogràfiques i la música en viu, però la transició cap a un nou model del sector imposat per la voràgine de la globalització i la digitalització, han fet que aquestes línies seguissin camins evolutius diferents.

La música en directe ha estat la que millor ha sabut adaptar-se a aquesta nova era. Només cal donar un cop d'ull a les xifres del passat exercici per constatar-ho: en el 2008, els discos venuts a penes van sumar 21,6 milions d'euros enfront els 151 milions d'euros aconseguits amb l'assistència a concerts, facturant el 87% del total de la indústria. Amb aquestes xifres, la indústria catalana de la música en directe lidera el mercat estatal. Les grans beneficiades han estat les tres principals promotores del país (Doctor Music, Concert Studio i The Project), que

⁴⁰ La informació i opinions d'aquest apartat es recullen principalment de l'Anuari 2009 de la música i l'espectacle als Països Catalans, Enderrock i ARC.

han aconseguit gràcies a la música en directe, facturar més de 10 milions d'euros i han aportat una tercera part de la recaptació de tot l'estat espanyol en concepte de drets d'autor.

Gràfic 10. Comparativa de la facturació entre indústria fonogràfica, de drets i de música en viu



Font: Anuari 2009 de la música i l'espectacle als països catalans

Durant el 2008 es van celebrar a Catalunya uns 22.000 concerts (una mitjana de 60 concerts diaris), amb el resultat de tretze milions d'espectadors. Més del 92% d'espectadors representen l'assistència a grans esdeveniments (dotze milions), mentre que la resta d'espectadors ho feien en concerts de petit format (una mitjana d'assistència de 590 persones per acte).

4.2.4 Crisi i autoregulació

Tot i aquestes espectaculars xifres, el sector de la música en directe, en els darrers anys, està vivint un moment que es qualifica dins el sector com una autoregulació de la oferta, especialment pel que fa als festivals, on la assistència s'ha reduït un 10% en el total de Països Catalans. S'apunten diversos motius, com l'actual context de crisi, l'excessiva oferta o les lluites entre promotores per contractar artistes de renom.

Pel que fa a la famosa crisi, i cenyint-nos a la **demanda**, alguns professionals apunten que el principal efecte negatiu es nota en les programacions adreçades a públics especialitzats, ja que els espectadors que anaven dos o tres cops l'any a un concert no es creu que deixin de fer-ho, però els més assidus, que assistien diversos cops al mes a un espectacle musical, han començat a reduir la freqüència. El mateix Joan Rosselló, president d'ARC⁴¹ i de The Project, destaca que: "No és un sector que estigui en recessió, però estem tocats per la crisi de la butxaca dels consumidors, la gent ja no va tant als concerts". Com dèiem, puntualitza que: "Es nota sobretot en els tipus de música que atrauen uns espectadors que van a molts directes, per exemple els bolos minoritaris que normalment s'omplen amb gent que va a tres o quatre concerts al mes. Aquest àmbit és el que ho pot estar notant més, perquè aquestes persones ara han de controlar més les despeses i deixen d'anar a alguns concerts". En canvi, assegura

⁴¹ ARC és l'Associació Professional de Representants, Promotors i Mànagers de Catalunya.

que la gent que té com a costum anar entre un i tres cops l'any a veure artistes en directe no hi deixa d'anar, perquè "el públic no vol prescindir d'aquestes emocions"⁴².

Així doncs, una oferta musical heterogènia sembla tenir més possibilitats de consolidació i rendibilitat segons els professionals del sector.

Pel que fa a la **oferta**, després de gairebé una dècada de creixuda constant, on tothom volia guanyar el seu nínxol, s'ha arribat un punt en què el mercat comença a autorregular-se, especialment pel que fa als festivals, essent els dirigits a públics més especialitzats els més exposats a l'extinció com acabem de comentar, fet que s'exemplifica amb l'extinció d'alguns tant tradicionals com el Senglar Rock, el B-Estival o l'Uzona Reggae.

També la contractació pública i la retallada de pressupost destinat a Cultura en la majoria d'administracions ha començat a afectar ja a la música en viu com a tants d'altres sectors culturals. No obstant, com hem vist al llarg d'aquest repàs, la música en viu lidera ja amb molta claredat el volum de negoci del sector musical i especialment en l'àmbit nacional. És per això que com a sector estratègic les administracions públiques hi han començat a apostar decididament.

Així veiem com han proliferat els circuits públics arreu del país comportant un augment del 19% de concerts i d'un 16% d'espectadors durant l'any 2008⁴³. La suma d'inversions institucionals, tant nacionals com locals, i la gran demanda que continua existint, dibuixen un camí de desenvolupament pel sector amb molt bona perspectiva més enllà de les dificultats conjunturals provocades per l'actual moment de crisi i pel període d'autoregulació de la demanda que viu el sector de la música en viu al nostre país.

En general, la opinió dels professionals per als propers anys és positiva tot i la crisi econòmica i la puntual sobresaturació de demanda viscuda en els darrers anys, ja que es destaca que públic i inversors veuen el sector de la música en viu com un mercat estable i segur.

⁴² Anuari 2009 de la música i l'espectacle als Països Catalans, Enderrock i ARC.

⁴³ Anuari 2009 de la música i l'espectacle als Països Catalans, Enderrock i ARC.

4.3 Dades globals d'activitat musical

La informació estadística per a aquest anàlisi del sector musical s'ha recopilat majoritàriament de les tres principals fonts d'informació general sobre l'activitat i consum musical a l'Estat Espanyol i als Països Catalans: Anuaris SGAE⁴⁴, Anuari de la música i l'espectacle als països catalans⁴⁵, i l'Enquesta d'hàbit i pràctiques culturals del Ministeri de Cultura⁴⁶ (MCU). Totes les dades seleccionades provenen de fonts d'informació secundària.

Val la pena tenir en compte que dins d'aquests fonts hem seleccionat les dades del sector musical referides al que s'acostuma a catalogar com a música actual, segons l'MCU, o música popular segons SGAE.

Per fer aquest anàlisi s'ha partit d'una sèrie de **premisses** que provenen de la idea inicial del projecte i que han guiat el procés de recopilació, sistematització i explotació de la informació:

- Sant Cugat com a promotor i amfitrió de la programació (municipi de 70.000 habitants)
- La programació té com a punta de llança la celebració d'un gran festival en la cerca de l'impacte mediàtic, de creació de marca, i de posicionament davant el potencial consumidor.
- El festival es programarà a l'estiu i se celebrarà a l'aire lliure per tenir així capacitat d'acollir un major número d'espectadors.
- Ens dirigim majoritàriament a un públic jove pel que fa als grans esdeveniments.

Taula 22. Evolució dels indicadors globals de la música popular en viu a l'estat espanyol

	2001	2002	2003	2004	2005
Recintes	9,605	10,115	10,816	11,287	11,633
Concerts*	72,276	72,573	101,323	114,428	126,778
Espectadors	22,704,127	23,585,568	22,739,464	22,653,036	24,295,495
Recaptació (euros)	84,926,086	105,501,326	115,883,896	131,765,426	144,214,535
Entrada mitja a concerts de pagament (euros)	12,3	12,7	16,8	16	18,2

*No s'inclouen els concerts integrats en les categories de macroconcerts i grans festivals

Font: SGAE. Anuari 2006.

Les xifres corroboren el creixement comentat en l'apartat anterior en tots els aspectes: recintes, concerts, espectadors i recaptació. Val la pena destacar però que proporcionalment el que més augmenta és la recaptació, passant dels 84.926.086 euros per al 2001 als 144.214.535 al 2005, fet que es correlaciona amb l'increment de l'entrada mitja als concerts, situada al 2005 als 18,2 €.

⁴⁴ L'últim editat d'accés públic i l'emprat per aquest projecte data del 2006.

⁴⁵ Anuari publicat conjuntament entre Enderrock i ARC. Per a l'estudi s'ha obtingut informació de l'Anuari 2009.

⁴⁶ L'edició més actualitzada disponible data dels anys 2006-2007.

Taula 23. Principals dades de la música popular en viu a l'estat espanyol

	Concerts		Espectadors				Recaptació			
	2004	2005	2004		2005		2004		2005	
	Total	Total	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)
Grans festivals	-	-	437,165	1,9	837,054	3,4	11,296,021	8,6	17,555,342	12,2
Concerts amb més de 2,500 espectadors	1,116	941	6,136,558	27,3	5,546,744	22,8	63,550,950	48,2	58,697,939	40,7
Concerts amb menys de 2,500 espectadors	113,312	125,837	16,079,313	70,8	17,911,697	73,7	56,918,462	43,2	67,961,254	47,1
Total	114,428	126,778	22,653,036	100	24,295,495	100	131,765,433	100	144,214,535	100

Font: SGAE. Anuari 2006

És interessant veure com les proporcions no es correlacionen directament. Els concerts no macro, aquells de menys de 2.500 espectadors, tenen un 70,8% dels espectadors mentre que només un 43,2% de la recaptació al 2004, i al 2005 amb xifres similars. Mentre que els festivals amb un 1,9% dels espectadors sumen el 8,6% de la recaptació i de nou amb xifres similars al 2005. Així, la rendibilitat econòmica que se cerca amb la programació musical a Sant Cugat s'haurà de trobar en els macroconcerts i festivals majoritàriament, esdeveniments amb més possibilitats de crear economies d'escala.

4.4 Anàlisi d'oferta

Aquest apartat es compona principalment de les dades recollides als Anuaris SGAE i, per tant, són d'àmbit estatal. Tot i que, com més endavant definirem, el nostre principal mercat en una projecció a curt i mig termini és nacional, no existeixen dades d'oferta a nivell nacional amb el volum i detall de les que recull l'SGAE, tot i que en molts casos sí que trobem una desagregació de dades per comunitats autònomes. Hem cregut necessari fer aquest estudi a nivell estatal per tal de recollir impressions sobre la dinàmica global de la oferta musical, però fixant especialment la nostra mirada en aquelles taules que discriminen per comunitats autònomes per poder aprofundir en el coneixement de l'àmbit musical català.

D'altra banda, determinada informació sí que s'ha pogut contrastar amb les dades que recull l'Anuari Enderrock, l'única publicació que recull dades globals d'oferta a Catalunya i als Països Catalans.

4.4.1 Concerts. Principals dades d'activitat

Taula 24. Evolució dels indicadors relatius a concerts de música popular

	2001	2002	2003	2004	2005
Total concerts	72,276	72,573	101,323	114,428	126,778
Concerts per sala/recinte (mitjana)	7,5	7,2	9,4	10,1	10,9
Concerts per cada 1,000 habitants	2	2,1	2,4	2,5	2,8
Grans concerts (més de 2,500 espectadors)	816	1,104	865	1,116	941
Concerts normals (menys de 2,500 espectadors)	71,46	71,469	100,458	113,312	125,837

Font: SGAE. Anuari 2006

L'increment de la oferta de concerts és substancial en aquest període 2001-2005. També augmenta l'explotació de les sales pujant la mitjana de programació. Quan distingim en format de concerts però, veiem com els grans concerts amb pujades i baixades es manté a un nivell semblant del 2001 al 2005, mentre que els concerts de menys de 2.500 espectadors pugen molt notablement.

Taula 25. Concerts de música popular per CC.AA. (2005)

	Concerts			Concerts grans ⁴⁷		Concerts normals ⁴⁸	
	Total	(%)	Taxa per 1,000 habitants	Total	(%)	Total	(%)
Total	126,778	100	1,1	941	100	125,837	100
Andalusia	27,718	21,9	0,3	169	18	27,549	21,9
Aragó	3,707	2,9	0,5	50	5,3	3,657	2,9
Astúries	2,271	1,8	0,4	70	7,4	2,201	1,7
Balears	7,232	5,7	0,5	16	1,7	7,216	5,7
Canàries	1,947	1,5	0,2	36	3,8	1,911	1,5
Cantàbria	1,306	1	0,3	13	1,4	1,293	1
Castella la Manxa	2,664	2,1	0,3	36	3,8	2,628	2,1
Castella i Lleó	3,592	2,8	0,3	76	8,1	3,516	2,8
Catalunya	19,462	15,4	0,3	89	9,5	19,373	15,4
Comunitat Valenciana	11,684	9,2	0,2	90	9,6	11,594	9,2
Extremadura	1,758	1,4	0,1	9	1	1,749	1,4
Galícia	4,572	3,6	0,3	63	6,7	4,509	3,6
La Rioja	283	0,2	0,3	7	0,7	276	0,2
Madrid	29,538	23,3	0,3	114	12,1	29,424	23,4
Múrcia	1,118	0,9	0,3	22	2,3	1,096	0,9
Navarra	1,188	0,9	0,5	23	2,4	1,165	0,9
País Basc	6,7	5,3	0,5	58	6,2	6,642	5,3
Ceuta i Melilla	38	0	0,3	0	0	38	0

Font: SGAE. Anuari 2006

⁴⁷ Concerts de més de 2.500 espectadors

⁴⁸ Concerts amb menys de 2.500 espectadors

Com veurem al llarg de l'anàlisi, Catalunya se situa generalment darrera de Andalusia i Madrid en el volum de programació musical en la majoria d'indicadors. Contrastant aquestes dades amb la taxa de concerts per cada 1.000 habitants, totes tres se situen amb un índex igual o inferior al de la majoria de comunitats. En contra, doncs, de la percepció de què a Catalunya hi ha una gran sobresaturació d'oferta si ho comparem amb altres comunitats com per exemple Aragó, Navarra, País Basc o Illes Balears.

Taula 26. Concerts de música popular segons habitat (2005)

	2001		2002		2003		2004		2005	
	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)
Total	72,276	100	72,573	100	101,323	100	114,425	100	126,778	100
Àrees metropolitanes	36,745	50,8	36,368	50,1	52,5	51,8	59,231	51,8	62,501	49,3
De 30,001 a 200,000 hab.	15,441	21,4	14,453	19,9	23,842	23,5	26,86	23,5	29,286	23,1
De 10,001 a 30,000 hab.	8,47	11,7	7,899	10,9	10,417	10,3	11,655	10,2	13,819	10,9
De 5,000 a 10,000 hab.	3,923	5,4	4,439	6,1	5,171	5,1	5,815	5,1	6,719	5,3
Menys de 5,000 hab.	7,697	10,6	9,413	13	9,392	9,3	10,864	9,5	14,453	11,4

Font: SGAE. Anuari 2006

La taula mostra com poblacions entre 30.000 i 200.000 habitants tenen una programació del 23,1% del total de concerts programats al 2005, dada que suposa un augment de la registrada al 2001. Sant Cugat es troba dins aquest tram municipal de població però com veurem més endavant amb una dinàmica de programació molt per sota del que mostren aquestes xifres.

Taula 27. Tipus de música predominant als concerts segons CC.AA (2005)

Gènere	Total	Andalusia	Aragó	Astúries	Balears	Canàries	Cantàbria	Castella-La Manxa	Castella i Lleó	Catalunya
Baladistes	4,2	3,9	1,4	7,7	5,2	4,6	0	4,9	3,1	2,5
Cantautors	5,9	5	7,1	11,4	13,4	14,6	4,3	4	4,8	6,7
Pop rock convencional	32,5	28,2	31,6	19,3	31,7	30,6	32,6	26,8	33,7	37,1
New age	0,6	0	0,3	0,1	0,3	0,3	0	0	0,5	0,7
Música disco o de ball	0,6	1	0,9	0,2	0,3	0	0	2,4	0,3	0,7
Rap	1,4	1,7	1,1	3,6	1	0,3	0,5	3	0,1	2,4
Cançó espanyola	4,1	12,9	1,6	3,6	0	0,3	3,2	6,3	3,1	2,2
Flamenc	12,2	31,8	9,3	1,5	2,3	2,8	0,2	31,2	4	2,4
Folk (no flamenc)	5,4	2,5	16,2	24,2	3,8	0	31,2	0,5	16	3,1
Música ètnica (Àfrica, Àsia)	3,3	0,9	1,3	2,2	1,3	8,4	0	0,5	3,5	1,6
Llatina	2,7	1,9	1,5	4,2	0,3	8,4	0,2	0,2	3,8	3,9
Jazz, blues, soul	13,3	7,6	8,1	7,7	13,4	9,9	11,5	11,4	8,1	16
Electrònica, tecno,	1	0,8	2	5,1	5,3	4,5	0,2	0,4	1,4	0,9
Altres	12,7	1,8	17,6	9,3	22	15,1	16,1	8,5	17,6	19,9
Total	126,778	27,718	3,707	2,271	7,232	1,947	1,306	2,664	3,592	19,462

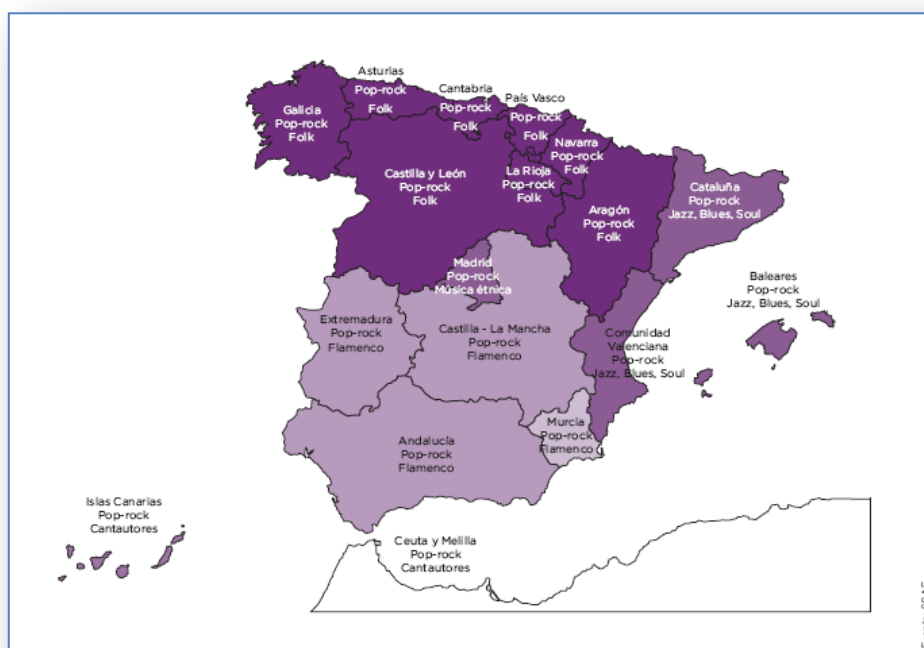
	Comunitat Valenciana	Extremadura	Galícia	La Rioja	Madrid	Múrcia	Navarra	País Basc	Ceuta i Melilla
Baladistes	7,3	1,6	3,4	1,9	5,1	2,4	4,2	3,8	2,8
Cantautors	6,4	5,8	4,3	7,1	3,4	2,1	6,3	8,2	9,4
Pop rock convencional	40,5	31,7	31,5	23,6	31,4	48,1	34,6	34,3	18,3
New age	0	0	0	0	1,5	0,1	0	0,8	0
Música disco o de ball	0,5	0,5	0,2	0	0,4	0,2	0	0,1	0
Rap	0,9	0,3	2,2	0,8	0,8	1,2	0,5	0,5	0
Cançó espanyola	1,5	1	2,3	0,8	1,4	1,2	0	0,7	25
Flamenc	4,2	29,4	0,6	8,3	10,7	4,1	3,2	4,6	16,9
Folk (no flamenc)	2,2	13,2	19,2	5,4	2,4	1,9	22,1	12,2	0
Música ètnica (Àfrica, Asia)	0,5	0,2	0,5	2,5	10,1	0,1	0,1	0,7	3,1
Llatina	3	0,2	2,8	6,3	3	0,5	1,1	3,5	0
Jazz, blues, soul	12,4	1,7	12,7	13,7	19,1	13,7	9,4	18,3	6,9
Electrònica, tecno, DJ	0,2	0,2	1,6	0	0,1	0	0,4	0,7	0
Altres	20,2	14,2	18,8	29,6	10,6	24,3	18	11,8	17,6
Total	11,684	1,758	4,572	283	29,537	1118	1188	6,7	38

Font: SGAE. Anuari 2006

Com era de preveure, el pop rock domina a Catalunya amb un 37%. En l'extrem oposat trobem l'etiqueta de *Folk (no flamenc)* amb un percentatge molt més baix que moltes d'altres comunitats del seu entorn més proper.

El següent mapa recull gràficament l'oferta d'estils musicals predominants per comunitat autònoma i mostra aquesta diferència entre Catalunya i la resta de comunitats del nord d'Espanya. L'afiliació més clara es dona amb el País Valencià i les Illes Balears, reflectint així les similituds que tenen amb Catalunya aquestes dues comunitats pel que fa a la programació de música popular en viu.

Mapa 12. Estils musicals predominants per Comunitat Autònoma



Font: Anuari SGAE 2006

Taula 28. Concerts música popular segons forma de finançament i tipus de concert

	Concerts				Concerts grans				Concerts normals			
	2004		2005		2004		2005		2004		2005	
	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)
Només pels espectadors	5,273	4,2	7,227	5,7	388	34,8	264	28,1	4,885	4,3	6,963	5,5
Parcialment subvencionat	5,766	4,5	5,19	4,1	316	28,3	150	15,9	5,45	4,8	5,04	4
Entrada/consumició	83,24	65,7	87,2	68,8	0	0	0	0	83,24	73,5	87,2	69,3
Totalment subvencionat	20,15	15,9	27,16	21,4	412	36,9	527	56	19,73	17,4	26,63	21,2
Total	114,4	100	126,8	100	1,116	100	941	100	113,3	100	125,8	100

Font: SGAE. Anuari 2006

Taula 29. Concerts de música popular segons forma de finançament i hàbitat (2005)

	Total		Zones metropolitanes		De 30.001 a 200.000		De 10.001 a 30.000		De 5.000 a 10.000		Menys de 5.000	
	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)
Només pels espectadors	7,227	5,7	4,624	7,4	1,119	3,8	884	6,4	255	3,8	345	2,4
Parcialment subvencionat	5,19	4,1	1,52	2,4	1,735	5,9	1,077	7,8	351	5,2	507	3,5
Entrada/consumició	87,2	68,8	49,35	79	20,16	68,8	7,237	52,4	3,521	52,4	6,938	48
Totalment subvencionat	27,16	21,4	7,007	11,2	6,277	21,4	4,621	33,4	2,592	38,6	6,663	46,1
Total	126,8	100	62,5	100	29,29	100	13,82	100	6,719	100	14,45	100

Font: SGAE. Anuari 2006

Sempre fixant-nos especialment en el nínxol de 30.001 a 200.000, la majoria de concerts es financen amb la entrada més consumició. Veiem la importància de rendibilitzar al màxim els serveis perifèrics i especialment la consumició de begudes per la viabilitat i rendibilitat del projecte.

Taula 30. Concerts de música popular segons promotor i patrocinador (2005)

	Promotor		Patrocinador/ subvencionador (1)	
	Total	(%)	Total	(%)
Privat/comercial	96,049	75,8	4,824	14,9
SGAE	137	0,1	46	0,1
Caixes d'estalvi	575	0,5	1,291	4
Caixes regionals	1,507	1,2	1,443	4,5
Associacions de música	170	0,1	155	0,5
Associacions líriques	4	0	0	0
Associacions teatrals	91	0,1	19	0,1
Altres fundacions privades	408	0,3	328	1
Institucions acadèmiques	135	0,1	170	0,5
Ministeri	6	0	3	0
Comunitats autònomes	340	0,3	1,148	3,5
Diputació	319	0,3	1,068	3,3
Ajuntament	25,223	19,9	25,69	79,4
Altres associacions	1,517	1,2	1,109	3,4
Altres	297	0,2	194	0,6
Total concerts	126,778	100	32,350(2)	-(2)

(1) Només per a concerts total o parcialment subvencionats

(2) Els percentatges relatius als patrocinadors sumen més de 100 perquè un sol concert pot tenir més d'un patrocinador

Font: SGAE. Anuari 2006

Aquesta taula mostra els tipus de suport que tenen la majoria de concerts professionals. Els ajuntaments en són patrocinadors o subvencionadors en un percentatge altíssim, el 79%, i les caixes regionals i les caixes d'estalvi es plantegen com un bon aliat per a iniciatives musicals, amb uns percentatges força alts, al voltant del 4%.

4.4.2 Festivals. Principals dades d'activitat

Taula 31. Macrofestivals i grans festivals de l'estat espanyol (2005)

Nom	Edició	Localitat	Recinte	Data	Espectadors*	Recaptació
Festival do Mundo Celta	21	Ortigueira (La Coruña)	Varios escenarios	De 7 a 10 de julio	100	Gratuit
Viña Rock	10	Villarrobledo (Albacete)	Auditorio municipal	De 29-30 de abril a 1 de mayo	60	3,120,000
Festimad Sur (Festival Independiente de Madrid-Sur)	14	Fuenlabrada (Madrid)	Parque de la Cantueña	27 y 28 de mayo	52	1,511,782
FIB (Festival Independiente de Benicàssim)	11	Benicàssim (Castellón)	Velódromo de Benicàssim	De 5 a 7 de agosto	42	3,689,013
Etnosur	9	Alcalá La Real (Jaén)	Varios escenarios	De 15 a 17 de julio	37	Gratuit
Azkena Rock	7	Vitoria	Mendizabala (Vitoria)	De 1 a 3 de septiembre	30	880
Mediatic Festival	4	Alicante	Monte Tossal	De 8 a 10 de julio	13	352,763
Contem-pop-ranea	20	Alburquerque (Badajoz)	Zona de acampada	29 y 30 de julio	5	78,248
Tintorrocks	8	Salamanca	Multiusos Sánchez Paraíso	19 de noviembre	2	43,289
Total macrofestivals					341	9,675,095
Womad Las Palmas	11	Las Palmas de Gran Canaria	Parque de Santa Catalina	De 10 a 13 de noviembre	150	Gratuit
SÓNAR	12	Hospitalet de Llobregat (Barcelona)	El Raval	De 16 a 18 de junio	73	1,906,269
Womad Cáceres	4	Cáceres	Varios escenarios	De 5 a 7 de mayo	50	Gratuit
Monegros Desert Festival	11	Candasnos (Huesca)	The Groove Parade-Desierto de Los Monegros	16 de julio	40	2,028,050
Creamfields Festival	2	Cuevas de Almanzora (Almería)	Playa de Villaricos	13 y 14 de agosto	27	1,169,655
Primavera Sound	5	Barcelona	Recinto del Fórum	De 26 a 28 de mayo	26	878,136
Womad Madrid	1	Madrid	Casa de Campo	De 20 a 22 de mayo	21	196,672
Extremusika	3	Cáceres	Recinto de conciertos	15 y 16 de abril	16	256,578
Cultura Quente	8	Caldas de Reyes (Pontevedra)	Recinto de conciertos	15 y 16 de julio	16	Gratuit
Santander Summer Festival	1	Santander	Playa de Rostrío	8 y 9 de julio	9	302,4
Derrame Rock	10	Pravia (Asturias)	Polideportivo de Agones	De 1 a 3 de julio	8	129,225
Sonorama	8	Aranda de Duero (Burgos)	Campo de futbol	19 y 20 de agosto	6	115,96
Purple Weekend	3	León	Recinto de conciertos	De 7 a 10 de diciembre	5	82,401
Senglar Rock	8	Alpicat (Lérida)	Recinto de conciertos	De 7 a 10 de julio	4	68,888
Crossroad Festival	3	Gijón (Asturias)	Universidad Laboral	De 21 a 24 de julio	3	129,759
Festival do Norte. Estrella de Galicia	4	Vilagarcía de Arosa (Pontevedra)	Recinto ferial exterior de Fexdega	De 13 a 15 de mayo	3	88,325
Total festivals d'assistència massiva					457	7,352,318
Pirineos Sur	14	Lanusa (Huesca)	Auditorio de Lanusa	De 8 a 30 de julio	19	285,683

La Mar de Músicas	11	Cartagena (Murcia)	Varios escenarios	De 1 a 23 de julio	19	242,246
Total festivals de llarga durada					37	527,929
Total					837	17,555,343

* En milers

Font: Anuari SGAE 2006

Aquests són alguns dels festivals més rellevants de l'estat espanyol i l'Anuari SGAE en recull les xifres d'activitat principals. Distingeix entre macrofestivals⁴⁹, festivals d'assistència massiva i festivals de llarga durada⁵⁰.

En la comptabilització de les edicions, el primer que podem veure és que els macrofestivals compten, en la seva majoria, d'una llarga evolució, amb una mitjana entre les 10 i les 15 edicions. Serà important doncs, valorar el nostre projecte a llarg termini per tal de tenir estratègies de consolidació que permetin arribar a les xifres que presenten aquests festivals, on els més rellevants presenten una mitjana d'assistència al voltant de 50.000 espectadors.

Les elevades xifres d'assistència i recaptació mostren la gran capacitat dels festivals musicals a l'Estat espanyol per atraure públic i generar ingressos, alguns d'ells superant el milió d'euros de recaptació.

Tal i com s'introdueix al propi Anuari de l'SGAE, és l'activitat dins la música en viu que més ha crescut i que ofereix més potencialitat en la creació de marca, registrant també un impacte importantíssim dins els mitjans de comunicació.

4.4.3 Anàlisi d'oferta local

En contra de les xifres de programació de música tradicional a Sant Cugat, la programació de música popular o moderna és, en general, molt escassa al municipi.

Al Pla de Cultura de Sant Cugat que hem comentat més amunt, es recullen els que es consideren els principals motors de la cultura a Sant Cugat:

- **El Monestir** com a equipament emblemàtic de la ciutat per tradició i ara, amb la inauguració del Museu de Sant Cugat que acull, com a referent cultural amb capacitat d'atracció.
- **El Teatre-Auditori** com a gran equipament modern d'escala metropolitana reconegut per la seva trajectòria artística i la seva capacitat d'oferir espectacles de primera línia, coproduccions incloses.
- **La cultura tradicional i popular** molt present en l'agenda cultural santcugatena encarnada tant per l'acció del propi ajuntament com per la d'un teixit associatiu convencional fort i actiu en el que destaquen segons aquesta mateixa agenda, la Unió, l'Ateneu, l'Esbart, el Club Muntanyenc, Firart, l'Entitat Sardanista, els Castellers i la Comissió de la Festa Major.

⁴⁹ Els marcofestivals es distingeixen dels festivals d'assistència massiva bàsicament per la seva estabilitat i per celebrar-se en zones acotades.

⁵⁰ En aquest apartat focalitzem l'anàlisi en la oferta així que les xifres de demanda que recull la taula les analitzarem al següent punt.

En la cerca de referents musicals a Sant Cugat no els trobem en aquests motors culturals que el PAC recull, ni tampoc en les entitats històriques, com sí succeeix en teatre, dansa, o arts plàstiques. D'aquesta classificació destaquen tres punts forts: les arts escèniques, el patrimoni i la cultura tradicional. El Teatre-Auditori és l'únic equipament públic amb prou importància que acull una programació musical estable, però al tractar-se del principal espai escènic de la ciutat, l'activitat musical comparteix espai amb la resta de disciplines de les arts escèniques.

Pel que fa a les entitats, de les citades, la única que programa actuacions de música moderna és la Unió, i també sense massa regularitat. Actualment, les dues principals entitats musicals de Sant Cugat són força recents i es mouen més aviat en l'amateurisme i la programació de grups semi-professionals per tal de promoure la oferta i el desenvolupament musical a Sant Cugat.

Tal i com es recull al PAC, l'escassa programació de música moderna es concentra excessivament en la Festa Major, i es dilueix la resta de l'any, motiu de queixa dels habitants més joves de la ciutat.

El Pla comenta: "Els joves tenen unes ocasions més dedicades a ells en esdeveniments puntuals, com ara la *Nit més jove* de periodicitat mensual, la programació de grans concerts o de les anomenades *barraques* de la Festa Major. La resta de l'any els costa més trobar el seu espai a Sant Cugat". Tant per les sortides a circuits professionals de les pròpies formacions musicals locals, com pel que fa al consum de música moderna, Sant Cugat té un important dèficit. Només en alguns bars musicals es pot trobar una oferta musical prou estable, com és el cas del *Bebop*, però en general sense cap iniciativa privada important tampoc en aquest àmbit.

4.4.3.1 El Teatre-Auditori de Sant Cugat com a referència supralocal

El Teatre-Auditori és l'equipament cultural de referència de la ciutat. Amb una programació i gestió molt ben reconegudes tant social com professionalment, ha aconseguit uns índex d'ocupació superiors al 80%⁵¹ de mitjana amb una programació estable i de gran qualitat. La seva trajectòria l'ha convertit en una de les principals referències en arts escèniques a nivell comarcal. Tot i comptar amb un elevat percentatge d'assistents locals, també és capaç d'atreure'n de fora del municipi.

Taula 32. Públic del Teatre-Auditori de Sant Cugat segons procedència

Sant Cugat	81%
Vallès Occidental	8%
Barcelona	7,50%
Regió metropolitana	3,10%
Resta	0,40%

Font: Com programar sense regles exactes, Teatre-Auditori de Sant Cugat

⁵¹ Les principals dades es recullen al document *Com programar sense regles exactes* elaborat i difós pel propi Teatre-Auditori.

Un 8% d'assistents provenen del Vallès Occidental i un 7,5% de Barcelona. Són sens dubte xifres a destacar, i situen el Teatre-Auditori com un aliat imprescindible per al nostre projecte, tant a nivell d'imatge i comunicació com en infraestructures com veurem més endavant.

Tot i que com comentàvem, la programació de l'equipament està especialment focalitzada en les arts escèniques i en la música de cambra o tradicional, degut principalment a les pròpies característiques tipològiques de l'edifici, en els darrers anys també ha programat alguns concerts de música moderna rellevants. En aquest mateix any destaquen: Malú, Rosario, Pereza, Love of Lesbian i Amaya Montero, i val la pena destacar que tots ells amb un elevadíssim percentatge d'aforament com veurem més endavant a l'apartat de consum musical local.

4.4.3.2 Empreses locals de serveis tècnics

Dins el sistema de producció de concerts i especialment de macroconcerts és important comptar amb empreses de serveis tècnics locals com a proveïdores per tal de rendibilitzar al màxim a nivell local la inversió i l'activitat econòmica generada.

A Sant Cugat en destaquen especialment dues amb prou volum d'activitat com per proveir les condicions tècniques necessàries per a la nostra projecció de concerts, ambdues, proveïdores habituals d'alguns dels esdeveniments culturals i civils més importants de la ciutat.

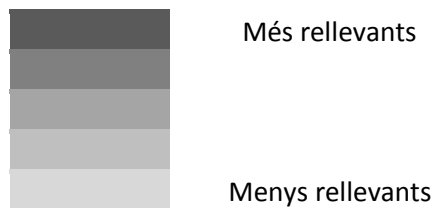
DBSO: empresa especialitzada en so i llums encarregada de la producció d'esdeveniments massius a Sant Cugat com la Nit de cap d'any o les Festes Majors i barraques.

WattsMòbils: empresa especialitzada en la gestió d'infraestructures per a grans esdeveniments que ofereix serveis de producció integral per a concerts.

4.4.4 Mapa de posicionament amb la oferta de festivals musicals més rellevants

Dins l'arquitectura de programació que definirem més endavant, un esdeveniment clau serà la programació d'un festival d'estiu. És per això que hem elaborat un mapa de posicionament amb les principals ofertes musicals en format de festival a Catalunya i a l'Estat. Serà cabdal situar-lo en un nínxol de mercat adequat tant pel que fa a la oferta artística com pel que fa al calendari per evitar així fortes competències. Com hem vist, la clau de l'èxit de la majoria de festivals prové d'un clar posicionament i d'una projecció a llarg termini.

Amb l'inventari, calendarització i definició dels estils artístics de cada proposta el mapa distingeix, a partir de la següent llegenda, la seva rellevància en funció de la proximitat geogràfica a Sant Cugat del Vallès i de la seva repercussió i nivells d'assistència.



Taula 33. Festivals d'estiu més rellevants a Catalunya i la resta de l'estat

Mesos Setmanes	Estil	Maig				Juny				Juliol				Agost				Setembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Catalunya																					
Festival de Jazz i Música Creativa de Ciutat Vella	Jazz																				
Primavera Sound	Música electrònica, pop, rock																				
Sónar	Música electrònica																				
Festival de Músiques Religioses del Món	Músiques religioses																				
Mataró, Cruïlla de Cultures	Músiques del món																				
Faestiu	Interdisciplinar																				
Kesse - Músiques del Món a Tarragona	Músiques del món																				
Festinoval	Pop rock																				
Sonisphere Festival	Rock																				
Festival de Música Felip Pedrell	Música clàssica																				
Blues a Roses	Jazz																				
Festival Internacional de Música de Cantonigròs	Interdisciplinar																				
Festival Internacional de Música de Torroella de Montgrí	Música clàssica																				
Festival de Música Estiu de Cervera	Música de cambra																				
Paupaterres. Festival de Rítmes Ètnics de Tàrraga	Músiques del món																				
FIMPT. Festival Internacional de Música Popular Tradicional	Músiques del món																				
Trobada d'Acordionistes del Pirineu	Música tradicional																				
B-Estival, Festival de Rítmes al Poble Espanyol	Músiques del món																				
Grec. Festival d'Estiu de Barcelona	Interdisciplinar																				
Mostra de Jazz de Tortosa	Jazz																				
Summercase	Pop-rock																				
Acampada Jove																					
Festival Internacional de la Porta Ferrada	Interdisciplinar																				
Festival Jardins de Cap Roig	Interdisciplinar																				
Festival Internacional de Música Pau Casals	Música clàssica																				
Festival de Música Clàssica Castell de Santa Florentina	Música clàssica																				
Romanic Musicau	Música clàssica																				

4.4.5 Identificació de la competència i detecció de nínxols no satisfets

Analitzant el mapa podem treure algunes conclusions tot detectant possibles sobreofertes tant pel que fa al calendari de programació com pel que fa a estils musicals.

A Catalunya veiem com els més rellevants són:

- Primavera Sound. *Música electrònica, pop, rock*
- Sònar. *Música electrònica*
- Grec. *Interdisciplinar*
- Mercat de Música Viva de Vic. *Eclèctic*
- BAM. *Eclèctic*

I a la resta de l'Estat:

- Festimad Sud. *Rock*
- Womad Cáceres. *Músiques del món*
- Womadrid. *Músiques del món*
- Monegros Desert Festival. *Música electrònica*
- FIB. *Pop*
- Creamfields Festival. *Música electrònica*

Els dos gèneres que hi predominen són el **pop-rock** i la **música electrònica**. Des de Sant Cugat, i com a primera iniciativa en aquest àmbit, competir en la programació dins d'aquests estils seria molt complicat. La despesa en catxets per portar artistes de renom i poder així competir seria elevadíssima.

Un altre fenomen que observem al mapa és la quantitat d'oferta de música clàssica i de cambra ubicada especialment a l'agost. Són festivals molt vinculats al turisme de costa alguns d'ells tan emblemàtics com el de Cap Roig, Porta Ferrada o Peralada. Aquests festivals però es mouen en una dinàmica totalment apart ja que parteixen d'una demanda bàsicament del turisme de platja d'interior, estatal i internacional a les zones del litoral, especialment a la Costa Brava.

Pel que fa als nínxols no satisfets, és complex identificar-ne amb nitidesa. Com hem anat comentant al llarg del document hi ha una elevadíssima competència i, estilísticament parlant, festivals especialitzats molt consolidats i de referència per als seus públics. L'opció d'especialitzar-se dins un registre estilístic determinat sembla descartada, també pels comentaris que recollíem a l'apartat de *Crisi i autoregulació*, on comentàvem que el consum que més ha disminuït és el del públic especialitzat, públics que acostumen a ser els més assidus. L'opció de posicionament sembla, doncs, passar per programar un festival amb varietat estilística per tal d'ampliar al màxim el mercat potencial, però tanmateix buscant un denominador i segell d'identitat clar i atractiu pel gran públic.

4.4.6 David contra Goliat

Sant Cugat té un fort “competidor” a tan sols 20 minuts en cotxe, tren o bus: Barcelona. L’oferta cultural i d’oci de la capital catalana i especialment l’oferta musical és amplíssima, constant, i una referència per a tots els catalans. Multitud de concerts (la majoria de grups rellevants nacionals i internacionals fan parada a Barcelona) i festivals⁵² conviuen en un sector altament competitiu: per a managers, promotors i agents d’arreu del món Barcelona és una ciutat clau. Només cal fer una ullada a les xifres dels concerts amb més assistència durant el 2008.

Taula 34. Concerts de més de 5.000 espectadors a Barcelona (2008)

Concert	Data	Espai	Espectadors
Bruce Springsteen	19-20/07/2008	Camp Nou	144.025
Bon Jovi	-	Estadi Olímpic	45.700
Extremoduro	04/10/2008	Parc Fòrum	24.059
The Cure	10/03/2008	Palau Sant Jordi	17.894
Coldplay	06/09/2008	Palau Sant Jordi	17.828
El Canto del Loco	04/07/2008	Palau Sant Jordi	17.095
Manolo Garcia	38.234	Parc Fòrum	16.626
El Barrio	08/11/2008	Palau Sant Jordi	15.230
Miguel Bose	38.163	Palau Sant Jordi	15.108
Estopa	13/06/2008	Palau Sant Jordi	14.722
Tokio Hotel	27/06/2008	Palau Sant Jordi	11.064
Telecogresca 2008	18/04/2008	Parc Fòrum	10.171
Fama, a bailar!	28/06/2008	Palau Sant Jordi	10.158
Amaral	03/10/2008	Palau Sant Jordi	9.497
El Canto del Loco	14/08/2008	Camp de Fútbol	8.987
Marc Anthony	29/06/2008	Palau Sant Jordi	8.986
Mark Knopfler	02/04/2008	Palau Sant Jordi	8.674
Queen + Paul Rodgers	22/10/2008	Palau Sant Jordi	8.626
Juanes	25/06/2008	Palau Sant Jordi	8.354
Operación Triunfo 2008	12/07/2008	Palau Sant Jordi	7.697

Font: Anuari Estadístic 2009. Departament d'Estadística de l'Ajuntament de Barcelona

Pel que fa als festivals, com hem vist al mapa de festivals d'estiu, el percentatge de celebrats a Barcelona és altíssim, percentatge que augmenta si parlem dels més destacats: Sónar, Grec, BAM, Primavera, Cruïlles, etc.

A més, aquests festivals es beneficien del turisme global de la ciutat. És a dir, molts assistents d'aquests festivals tindran l'assistència al festival com a primer objectiu, i la visita a la ciutat com a complementari, però per molts d'ells el principal és la ciutat (sol i platja, oci, monuments, museus...) i si a més poden gaudir d'un festival de renom, completen l'estada. Això fa que tinguin un públic potencial elevadíssim.

⁵² Es pot consultar el llistat complet a l'Anuari estadístic de la ciutat de Barcelona 2009, http://www.bcn.es/estadistica/catala/dades/anuari/index_pdf.htm

Tot i que ens els darrers anys les xifres turístiques de Barcelona s'han estancat, continuen sent altíssimes:

Taula 35. Evolució dels turistes i pernoctacions a la ciutat de Barcelona

	1990	2000	2006	2007	2008	2009
Turistes	1.732.902	3.141.162	6.709.175	7.108.393	6.659.075	6.473.033
Pernoctacions	3.795.522	7.777.580	13.198.982	13.620.347	12.485.198	12.817.170

Font: Anuari Estadístic 2009. Departament d'Estadística de l'Ajuntament de Barcelona

L'Anuari també recull els motius dels viatges, la seva procedència i la seva valoració:

Taula 36. Turisme a Barcelona segons motius dels viatges

	1990 - %	2000 - %	2006 - %	2007 - %	2008 - %	2009-%	2009
Vacacional	22,7	51,5	46,4	48	48,1	50	3.238.017
Professional	69,1	45,7	50,4	49	48,4	41,9	2.713.458
Altres	8,2	2,8	3,2	3	3,5	8,1	524.558
Total	100	100	100	100	100	100	6.476.033

Font: Anuari Estadístic 2009. Departament d'Estadística de l'Ajuntament de Barcelona

Taula 37. Turistes segons nacionalitat

	2009	2009-%	2008 - %	2007 - %	2006 - %
Estat espanyol	2.011.350	31,1	29,2	29	30
Catalunya	532.952	8,2	8	7	9
Madrid	462.819	7,1	6,6	7,4	7,1
País Valencià	164.042	2,5	2,4	3	2,7
Andalusia	167.813	2,6	2,6	2,7	2,5
Altres	683.724	10,7	9,8	9,1	9
Europa (sense Estat espanyol)	3.151.433	48,7	51	51,8	50,8
Regne Unit	523.281	8,1	10,1	11,1	11,4
Itàlia	541.521	8,4	8,2	8,8	9,1
França	501.284	7,7	6,8	6,4	6,7
Alemanya	334.335	5,2	5,2	5,3	5,3
Altres Europa	1.372.052	19,3	20,7	20,2	18,3
Altres països	1.313.250	20,2	19,8	19,2	19,2
EUA	478.775	7,4	7	7,5	7,2
Resta d'Amèrica	318.531	4,9	4,7	4,7	4,5
Japó	138.534	2,1	2	2	2
Altres	377.410	5,8	6,1	5	5,5
Total	6.476.033	100	100	100	100

Font: Anuari Estadístic 2009. Departament d'Estadística de l'Ajuntament de Barcelona

Amb aquestes xifres, Sant Cugat no es pot plantejar la seva proximitat amb Barcelona en paràmetres de competició. Aquesta amenaça s'ha de transformar en una oportunitat. A nivell

d'oferta cultural, oferint quelcom diferent i prou potent mediàticament, però sobretot, treballant estratègies de comunicació i accessibilitat focalitzades en aquest públic potencial. Així, els turistes de Barcelona seran un dels segments de públic que cercarem al nostre pla de públics i de comunicació.

4.5 Anàlisi de demanda⁵³

Com en l'anàlisi d'oferta, les dades més completes sobre demanda musical les recull l'SGAE. Però en el cas dels indicadors de consum, sí que existeixen diferents fonts en detall, tant pel que fa a nivell estatal, sobretot en les enquestes d'hàbits i pràctiques culturals de l'MCU, com a nivell català, recollides a l'IDESCAT o a les estadístiques anuals del Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació de la Generalitat. De totes maneres, i per tal de poder fer comparacions entre les dades d'oferta i les de demanda juntament amb les valoracions i els hàbits de la ciutadania, s'han recopilat principalment dades a nivell estatal per tal de seguir una coherència global.

4.5.1 Concerts. Principals dades d'activitat

Taula 38. Evolució del número d'espectadors de concerts de música popular per CC.AA.

	2001		2002		2003		2004		2005	
	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)
Total	22,704,123	100	23,585,568	100	22,739,464	100	22,653,036	100	24,295,495	100
Andalusia	3,543,569	15,6	3,944,165	16,7	4,189,415	18,4	4,055,082	17,9	4,325,594	18,8
Aragó	753,658	3,3	980,697	4,2	873,918	3,8	1,028,178	4,5	1,281,923	5,6
Astúries	773,487	3,4	628,344	2,7	635,631	2,8	819,996	3,6	1,026,556	4,5
Balears	476,579	2,1	482,825	2	658,94	2,9	342,11	1,5	780,76	3,4
Canàries	2,152,324	9,5	1,512,735	6,4	1,063,612	4,7	657,532	2,9	810,102	3,5
Cantàbria	355,148	1,6	420,605	1,8	300,698	1,3	333,505	1,5	363,027	1,6
Castella-La Manxa	1,234,175	5,4	1,028,654	4,4	878,32	3,9	877,908	3,9	912,399	4
Castella i Lleó	1,469,508	6,5	1,642,189	7	1,311,455	5,8	1,420,421	6,3	1,360,645	5,9
Catalunya	3,630,905	16	3,707,931	15,7	3,705,926	16,3	4,217,383	18,6	3,687,642	16,1
Comunitat Valenciana	1,865,045	8,2	1,955,449	8,3	2,086,199	9,2	1,745,937	7,7	1,936,912	8,4
Extremadura	807,474	3,6	737,412	3,1	446,223	2	445,497	2	523,43	2,3
Galícia	1,232,000	5,4	1,580,559	6,7	1,469,382	6,5	1,666,613	7,4	1,399,136	6,1
La Rioja	160,972	0,7	185,933	0,8	148,833	0,7	158,695	0,7	172,129	0,7
Madrid	2,104,771	9,3	2,404,613	10,2	2,722,804	12	2,737,662	12,1	3,207,683	14
Múrcia	367,289	1,6	519,41	2,2	344,113	1,5	279,332	1,2	357,404	1,6
Navarra	300,571	1,3	310,269	1,3	317,88	1,4	333,447	1,5	401,34	1,7
País Basc	1,460,848	6,4	1,505,654	6,4	1,523,050	6,7	1,514,636	6,7	1,725,282	7,5
Ceuta i Melilla	15,8	0,1	25,772	0,1	9,799	0	10,102	0	23,531	0,1
Sense dades	0	0	12,352	0	53,266	0,2	9	0	0	0

Font: Anuari SGAE 2006

⁵³ S'inclou en aquest apartat l'anàlisi de les dades tant pel que fa a la demanda pròpiament dita com les principals xifres de recaptació i estudis de consum globals i locals.

Només Andalusia supera Catalunya en número d'espectadors de concerts. Just per darrera es troba Madrid, que comentàvem més amunt sí que supera Catalunya en oferta musical. S'ha de dir però que mentre Catalunya s'ha estancat en el número d'espectadors, any rere any Madrid ha anat augmentat progressivament.

En general, els indicadors percentuals ens mostren com el número d'espectadors es distribueix força correlativament amb el tamany de la població de cada comunitat.

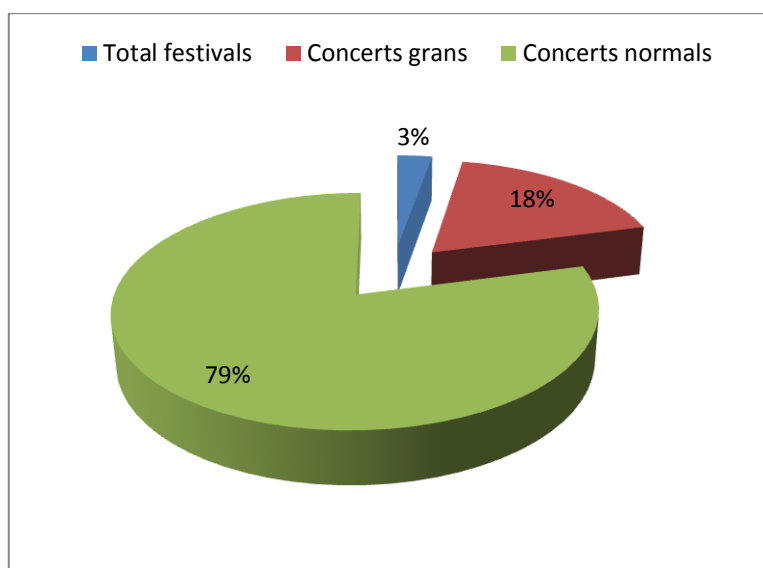
Taula 39. Espectadors de música popular en viu per CC.AA (2005)

	Total espectadors		Total festivals		Concerts grans		Concerts normals	
	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)
Total	24,295,495	100	837,054	100	5,546,744	100	17,911,697	100
Andalusia	4,325,594	17,8	63,806	7,6	872,985	15,7	3,388,803	18,9
Aragó	1,281,923	5,3	59,087	7,1	434,469	7,8	788,367	4,4
Astúries	1,026,556	4,2	11,796	1,4	393,99	7,1	620,77	3,5
Balears	780,76	3,2	–	0	66,275	1,2	714,485	4
Canàries	810,102	3,3	150	17,9	229,99	4,1	430,112	2,4
Cantàbria	363,027	1,5	9,062	1,1	60,753	1,1	293,212	1,6
Castella-La Manxa	912,399	3,8	60	7,2	149,214	2,7	703,185	3,9
Castella i Lleó	1,360,645	5,6	12,352	1,5	418,605	7,5	929,688	5,2
Catalunya	3,687,642	15,2	102,939	12,3	669,58	12,1	2,915,123	16,3
Comunitat Valenciana	1,936,912	8	55,818	6,7	308,5	5,6	1,572,594	8,8
Extremadura	523,43	2,2	70,788	8,5	33,855	0,6	418,787	2,3
Galícia	1,399,136	5,8	119,111	14,2	379,203	6,8	900,822	5
La Rioja	172,129	0,7	–	0	36,975	0,7	135,154	0,8
Madrid	3,207,683	13,2	73,535	8,8	836,519	15,1	2,297,629	12,8
Múrcia	357,404	1,5	18,76	2,2	108,154	1,9	230,49	1,3
Navarra	401,34	1,7	–	0	93,567	1,7	307,773	1,7
País Basc	1,725,282	7,1	30	3,6	454,11	8,2	1,241,172	6,9
Ceuta i Melilla	23,531	0,1	–	0	–	0	23,531	0,1

Font: Anuari SGAE 2006

Comparant les dades catalanes amb les andaluses, principal referent estatal pel que fa a la oferta, veiem com el mercat català s'estructura majoritàriament en festivals i grans concerts. Andalusia registra 63.806 espectadors de festivals mentre que Catalunya arriba als 102.939 espectadors, un 12,3% del total per a Catalunya en contrast del 7,6% andalús. Madrid en canvi es decanta més pels grans concerts.

Gràfic 11. Espectadors de música popular en viu a Catalunya per format d'espectacle (2005)



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'Anuari SGAE 2006

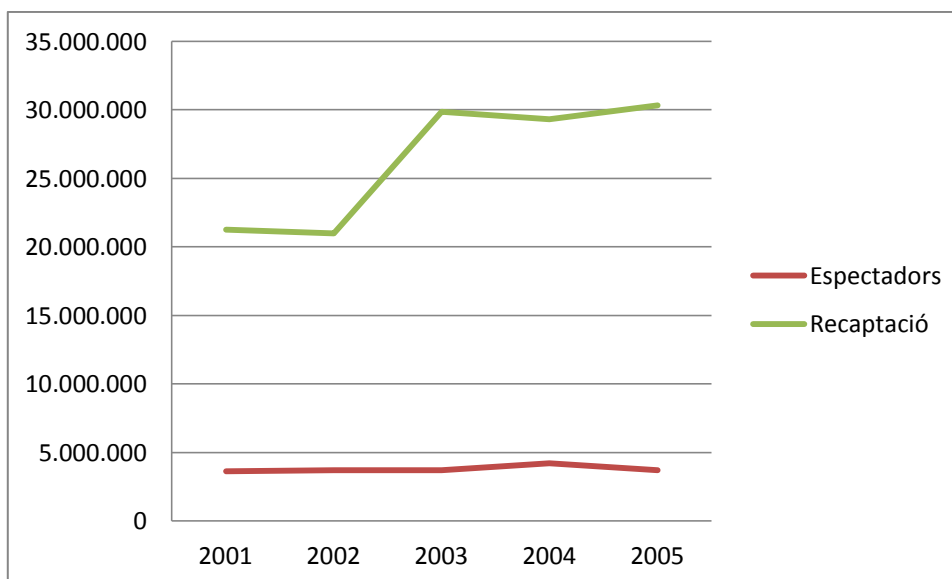
Taula 40. Evolució de la recaptació de música popular en viu per CC.AA. (2005)

	2001		2002		2003		2004		2005	
	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)
Total	84,926,086	100	105,501,326	100	115,883,896	100	131,765,426	100	144,214,535	100
Andalusia	12,578,727	14,8	16,544,567	15,7	13,177,702	11,4	17,150,554	13	18,482,005	12,8
Aragó	3,822,030	4,5	4,749,251	4,5	5,154,997	4,4	7,222,850	5,5	9,271,043	6,4
Astúries	1,883,291	2,2	2,000,078	1,9	3,159,764	2,7	4,610,384	3,5	2,707,656	1,9
Balears	3,205,708	3,8	3,379,709	3,2	1,992,186	1,7	2,720,267	2,1	3,258,583	2,3
Canàries	4,086,997	4,8	2,881,738	2,7	5,034,804	4,3	4,173,031	3,2	4,882,983	3,4
Cantàbria	761,04	0,9	1,850,681	1,8	991,209	0,9	1,234,505	0,9	1,649,690	1,1
Castella-La Manxa	2,692,124	3,2	3,437,828	3,3	4,662,932	4	6,022,329	4,6	7,455,595	5,2
Castella i Lleó	3,337,534	3,9	5,338,962	5,1	3,509,744	3	5,138,700	3,9	4,106,866	2,8
Catalunya	21,258,123	25	20,970,363	19,9	29,867,687	25,8	29,308,051	22,2	30,340,763	21
Comunitat Valenciana	7,825,965	9,2	12,284,181	11,6	10,233,116	8,8	11,290,456	8,6	12,888,313	8,9
Extremadura	1,100,796	1,3	1,247,811	1,2	988,063	0,9	1,774,763	1,3	1,687,152	1,2
Galícia	3,364,660	4	4,032,273	3,8	2,274,310	2	4,622,856	3,5	3,391,147	2,4
La Rioja	251,32	0,3	1,050,130	1	427,586	0,4	879,303	0,7	1,185,107	0,8
Madrid	10,825,565	12,7	15,495,507	14,7	22,373,702	19,3	21,570,407	16,4	27,434,914	19
Múrcia	2,473,428	2,9	3,873,841	3,7	2,749,903	2,4	2,687,218	2	3,191,017	2,2
Navarra	1,109,065	1,3	1,407,944	1,3	1,897,746	1,6	2,542,309	1,9	1,794,949	1,2
País Basc	4,312,333	5,1	4,871,186	4,6	6,921,956	6	8,721,798	6,6	10,289,207	7,1
Ceuta i Melilla	37,38	0	85,276	0,1	351,323	0,3	95,645	0,1	197,545	0,1

Font: Anuari SGAE 2006

Pel que fa a la recaptació, a Catalunya és a on més es recapta, una mica per sobre de Madrid i a molta distància respecte Andalusia que, com indicàvem, és la comunitat que registra més espectadors en total. També cal destacar l'augment en la evolució de la recaptació des de 2001 a 2005.

Gràfic 12. Comparativa entre l'evolució dels espectadors i la recaptació dels concerts de música popular en viu a Catalunya



Font: elaboració pròpia a partir de les dades de l'Anuari SGAE 2006.

Amb les dades sobre l'evolució de la recaptació fem la comparativa amb les xifres d'espectadors. Veiem com, mentre la recaptació ha pujat molt considerablement, els espectadors s'han mantingut constants durant el període. Aquestes dades indiquen probablement una alta professionalització de la música popular en viu i, al mateix temps, la consolidació del consum de música en viu com a pràctica de pagament.

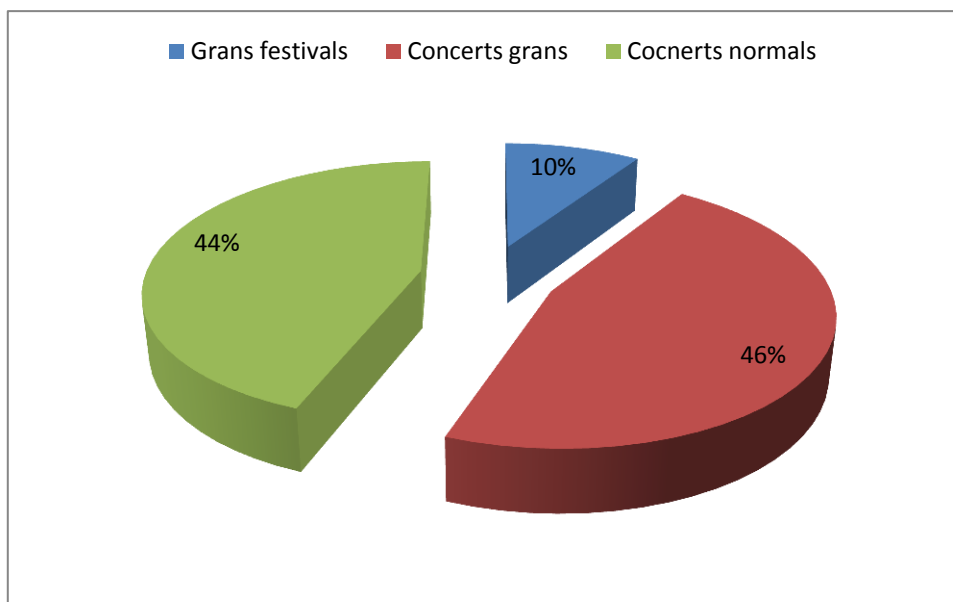
Taula 41. Recaptació global de la música popular en viu per CC.AA. (2005)

	Total espectadors		Grans festivals		Concerts grans		Concerts normals	
	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)
Total	144,214,535	100	17,555,342	100	58,697,939	100	67,961,254	100
Andalusia	18,482,005	12,8	1,169,655	6,7	6,601,913	11,2	10,710,437	15,8
Aragó	9,271,043	6,4	2,313,733	13,2	3,094,797	5,3	3,862,513	5,7
Astúries	2,707,656	1,9	258,984	1,5	1,555,541	2,7	893,131	1,3
Balears	3,258,583	2,3	0	0	730,978	1,2	2,527,605	3,7
Canàries	4,882,983	3,4	0	0	3,105,828	5,3	1,777,155	2,6
Cantàbria	1,649,690	1,1	302,4	1,7	855,868	1,5	491,422	0,7
Castella-La Manxa	7,455,595	5,2	3,120,000	17,8	968,35	1,6	3,367,245	5
Castella i Lleó	4,106,866	2,8	241,65	1,4	1,700,052	2,9	2,165,164	3,2
Catalunya	30,340,763	21	2,853,293	16,3	14,065,360	24	13,422,110	19,7
Comunitat Valenciana	12,888,313	8,9	4,041,776	23	2,424,313	4,1	6,422,224	9,4

Extremadura	1,687,152	1,2	334,826	1,9	274,246	0,5	1,078,080	1,6
Galícia	3,391,147	2,4	88,325	0,5	1,087,428	1,9	2,215,394	3,3
La Rioja	1,185,107	0,8	0	0	269	0,5	916,107	1,3
Madrid	27,434,914	19	1,708,454	9,7	14,343,000	24,4	11,383,460	16,7
Múrcia	3,191,017	2,2	242,246	1,4	1,441,309	2,5	1,507,462	2,2
Navarra	1,794,949	1,2	0	0	458,634	0,8	1,336,315	2
País Basc	10,289,207	7,1	880	5	5,721,322	9,7	3,687,885	5,4
Ceuta i Melilla	197,545	0,1	0	0	0	0	197,545	0,3

Font: Anuari SGAE 2006

Gràfic 13. Recaptació per format dels espectacles de música en viu a Catalunya (2005)



Font: elaboració pròpia a partir de les dades de l'Anuari SGAE 2006

Amb aquestes dades és interessant fer la comparativa entre recaptació i assistència pels tres tipus de format establerts. Comparant aquest gràfic amb el *gràfic 11* veiem que els grans festivals suposen el 10% de la recaptació total mentre que en número d'espectadors suposen tan sols el 3% del total. Una relació semblant passa amb els grans concerts, que signifiquen el 46% de la recaptació i en canvi, tan sols el 18% de l'assistència.

Els grans esdeveniments són capaços de rendibilitzar molt més els seus ingressos per la seva major capacitat d'atraure públic i poder així generar economies d'escala. De totes maneres, s'ha de tenir en compte i, especialment, en el cas dels festivals, com veiem més amunt, que per aconseguir aquestes xifres s'ha de tenir un pla a llarg termini i haver consolidat amb el temps i amb estratègies encertades la teva proposta dins el mercat.

Taula 42. Espectadors de concerts de música popular segons hàbitat (2005)

	Total espectadors		Concerts grans		Concerts normals	
	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)
Àrees metropolitanas	11,420,813	48,7	3,109,786	56,1	8,311,027	46,4
De 30,001 a 200,000 hab.	4,202,926	17,9	1,283,319	23,1	2,919,607	16,3
De 10,001 a 30,000 hab.	2,943,189	12,5	650,492	11,7	2,292,697	12,8
De 5,000 a 10,000 hab.	2,288,999	9,8	264,977	4,8	2,024,022	11,3
Menys de 5,000 hab.	2,602,514	11,1	238,17	4,3	2,364,344	13,2
Total	23,458,441	100	5,546,744	100	17,911,697	100

Font: SGAE. Anuari 2006

Les grans àrees metropolitanas concentren gairebé el 50% dels espectadors de la música popular en viu. És una dada previsible i, a més, en el nostre cas, molt a tenir en compte, especialment per la proximitat amb Barcelona i la seva potència pel que fa a oferta cultural en general i a la musical en particular. Destaquem però un important percentatge del tram 30.000-200.000 pel que fa a grans concerts, i pel que fa a les dades globals, aquests municipis són capaços d'atreure un gran número d'espectadors.

Taula 43. Espectadors de concerts de música popular segons gènere (2005)

	Total concerts		Concerts normals		Concerts grans	
	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)
Baladistes	1,190,299	5,1	230,526	4,2	959,773	5,4
Cançó espanyola	855,88	3,6	113,374	2	742,506	4,1
Cantautors	1,292,661	5,5	263,528	4,7	1,029,133	5,7
Electrònica, tecno, DJ	436,354	1,9	160,385	2,9	275,969	1,5
Flamenc	2,055,098	8,8	129,58	2,3	1,925,518	10,8
Folk (no flamenc)	1,898,438	8,1	190,3	3,4	1,708,138	9,5
Jazz, blues, soul	859,645	3,7	91,807	1,7	767,838	4,3
Llatina	1,925,222	8,2	875,714	15,8	1,049,508	5,9
Música disco o de ball	111,417	0,5	16,927	0,3	94,49	0,5
Música ètnica (Àfrica, Asia)	282,4	1,2	61,056	1,1	221,344	1,2
New age	58,324	0,2	7	0,1	51,324	0,3
Pop rock convencional	10,865,696	46,3	3,028,840	54,6	7,836,856	43,8
Rap	341,437	1,5	96,675	1,7	244,762	1,4
Altres	1,285,569	5,5	281,032	5,1	1,449,842	5,6
Sense determinar	–	–	–	–	–	–
Total	23,458,441	100	5,546,744	100	17,911,697	100

Font: SGAE. Anuari 2006

Taula 44. Espectadors de concerts de música popular per gènere segons CC.AA (2005)

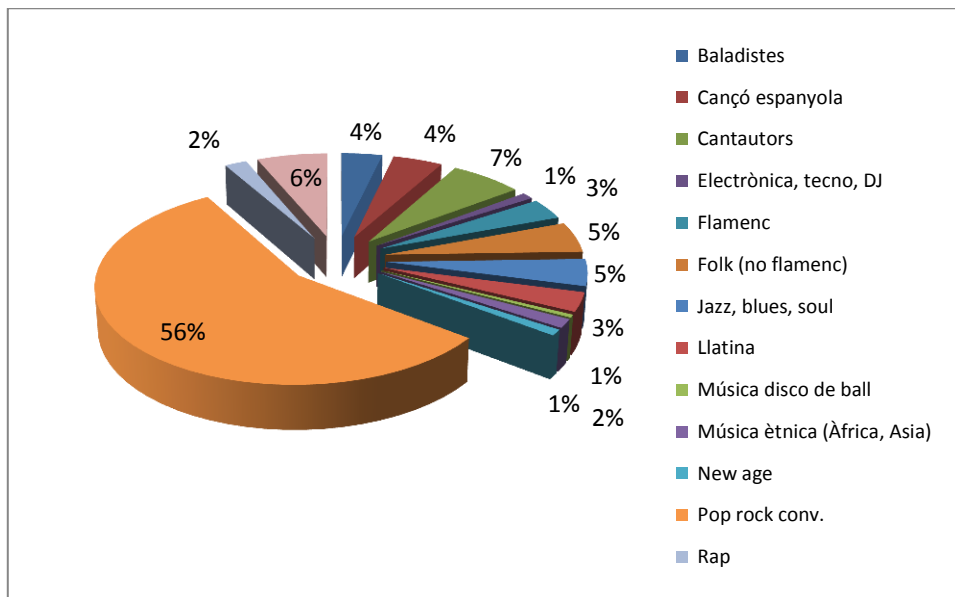
Gènere	Total (%)	Andalusia	Aragó	Astúries	Balears	Canàries	Cantàbria	Castella-La Manxa	Castella i Lleó	Catalunya
Baladistes	5,1	2,9	1,7	10,5	5,2	2,1	0	15,8	4,2	3,7
Cançó espanyola	3,6	9,3	1,4	3,3	0	0,3	1,9	6,7	2,7	4,5
Cantautors	5,5	5,4	2,7	13,1	9	6,9	6,3	4,4	5,9	6,6
Electrònica, tecno, DJ	1,9	1,8	3,4	3,4	12,2	2,7	1,9	1,2	7	1,1
Flamenc	8,8	25,2	5,1	3,2	1,3	3,9	0,9	7,5	2,9	3,5
Folk (no flamenc)	8,1	2,1	10,9	24,7	7,4	1,1	37	0,3	13,4	5,1
Jazz, blues, soul	3,7	1,9	1	2,3	9,9	3,2	2,3	2,7	1,3	4,5
Llatina	8,2	10,9	1,2	4,6	2,3	7	2	0,7	2,8	3,2
Música disco de ball	0,5	0,3	0,6	0	1,2	0	0	0,1	0,3	0,5
Música ètnica (Àfrica, Àsia)	1,2	0,8	1,2	2,1	0,3	11,9	0	0,5	2,8	1,5
New age	0,2	0	0,3	0,1	0	0,1	0	0	0,1	1
Pop rock conv.	46,3	29,7	66,2	27,9	40,8	56,2	45,2	56,9	55,1	56,4
Rap	1,5	2,4	1,1	4	0,5	0,7	0,1	1,9	0,1	2
Altres	5,5	7,4	3,2	0,8	10	4	2,5	1,3	1,5	6,4
Total	100	4,261,788	1,222,836	1,014,760	780,76	660,102	353,965	852,4	1,348,293	3,584,703

	Comunitat Valenciana	Extremadura	Galícia	La Rioja	Madrid	Múrcia	Navarra	País Basc	Ceuta i Melilla
Baladistes	8,4	6,5	6,7	2,6	5,9	3,8	2,4	4,4	4,6
Cançó espanyola	1,6	0,8	5,9	0,7	0,4	2,7	0	0,6	20,8
Cantautors	7,5	3,7	2,6	6,2	3,1	4	4,1	4,3	8,8
Electrònica, tecno, DJ	0,3	0,1	0,8	0	0,1	0	0,3	0,1	0
Flamenc	2,8	32,9	0,3	32,6	7,7	16,1	5,8	1,9	18,2
Folk (no flamenc)	3,7	11,7	26,7	0,2	3,8	4,2	23,5	10	0
Jazz, blues, soul	2,5	0,4	2,5	12,2	3,9	10,5	4,2	9,4	9,8
Llatina	4,7	0	4,1	4,6	20,5	0,9	0,2	22,4	0
Música disco o de ball	0,3	0,7	0,5	0	1,4	0,1	0	0	0
Música ètnica (Àfrica, Àsia)	0,4	0,3	0,4	7,8	0,1	0,4	0	0,3	1,2
New age	0	0	0	0	0,4	0,1	0	0,2	0
Pop rock convencional	58,4	42,6	46,5	31,9	45,1	47,3	58,2	38,4	36,6
Rap	0,5	0,3	2,2	0,1	1,3	0,9	0,3	0,2	0
Altres	9,1	0,1	1	1,2	6,4	9	0,9	7,7	0
Total	1,881,094	452,642	1,280,025	172,129	3,134,148	338,644	401,3	1,695,282	23,53

Font: Anuari SGAE 2006.

Clarament la demanda de pop rock arrasa, en general, a totes les comunitats, i Catalunya no és una excepció. L'actual estil de masses protagonitza els principals esdeveniments d'assistència massiva en el sector musical. En general veiem com cada comunitat manté la seva idiosincràsia i arrels amb els diferents estils, com amb el flamenc o els baladistes, mostrant canvis substancials en els percentatges d'assistència entre elles.

Gràfic 14. Espectadors de concerts de música popular segons gènere a Catalunya (2005)



Font: elaboració pròpia

Taula 45. Evolució dels preus de les entrades a concerts de música popular

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Entrada mitjana (euros)	11,17	12,27	12,7	16,82	16,04	18,2
Entrada mitjana (concerts finançats pels espectadors)	13,51	14,85	18,5	20,24	18,34	20,76
Entrada mitjana (concerts subvencionats parcialment)	8,55	9,82	10,3	12,1	13,11	14,3
Cob. Patrocini /subvenció(1) (%)	63,3	66,2	66,4	60	71,5	68,89
Despesa mitjana per càpita en concerts de música popular (euros)	1,75	1,98	2,42	2,66	2,7	2,84

(1) La cobertura de la subvenció es calcula com la diferència entre l'entrada a concerts sense subvenció i l'entrada a concerts amb subvenció

Font: SGAE. Anuari 2006

L'increment de la recaptació als concerts s'ha recolzat en un increment substancial del preu mitjà per entrada. La mitjana ha arribat als 18 euros , amb 6 euros de diferència de mitjana entre els concerts amb cobertura de patrocini i els finançats completament per l'espectador.

Taula 46. Recaptació dels concerts de música popular segons gènere i tipus de concert (2005)

	Total concerts		Concerts normals		Concerts grans	
	Total (euros)	(%)	Total (euros)	(%)	Total (euros)	(%)
Baladistes	4,429,819	3,5	761,858	1,3	3,667,961	5,4
Cançó espanyola	1,667,482	1,3	181,59	0,3	1,485,892	2,2
Cantautors	8,667,816	6,8	1,511,710	2,6	7,156,106	10,5
Electrònica, tecno, DJ	2,979,120	2,4	2,176,733	3,7	802,387	1,2
Flamenc	4,768,973	3,8	676,777	1,2	4,092,196	6
Folk (no flamenc)	1,766,436	1,4	18,467	0	1,747,969	2,6
Jazz, blues, soul	7,390,519	5,8	1,430,954	2,4	5,959,565	8,8
Llatina	3,601,705	2,8	2,012,778	3,4	1,588,927	2,3
Música disco o de ball	1,351,306	1,1	215,354	0,4	1,135,952	1,7
Música ètnica (Àfrica, Asia)	1,312,908	1	617,723	1,1	695,185	1
New age	257,937	0,2	-	-	257,937	0,4
Pop rock convencional	79,671,580	62,9	46,417,400	79,1	33,254,180	48,9
Rap	1,751,807	1,4	851,332	1,5	900,475	1,3
Altres	2,640,240	2,1	780,003	1,3	1,860,237	2,7
Sense determinar	4,401,545	3,5	1,045,257	1,8	3,356,288	4,9
Total	126,659,193	100	58,697,936	100	67,961,257	100

Font: SGAE. Anuari 2006

La recaptació per estils reflecteix amb una relació força directa el binomi demanda/espectadors comentats a la *taula 44*. Segueixen al pop rock com a principals estils, els cantautors, i la categoria jazz-blues-soul.

4.5.2 Festivals. Principals dades d'activitat

Reprenem l'inventariat de festivals de l'apartat d'oferta i en destaquem ara les dades d'assistència i recaptació.

Taula 47. Macrofestivals i grans festivals de l'estat espanyol (2005)

Nom	Edició	Espectadors*	Recaptació
Festival do Mundo Celta	21	100	Gratuït
Viña Rock	10	60	3,120,000
Festimad Sur (Festival Independiente de Madrid-Sur)	14	52	1,511,782
FIB (Festival Independiente de Benicàssim)	11	42	3,689,013

Etnosur	9	37	Gratuït
Azkena Rock	7	30	880
Mediatic Festival	4	13	352,763
Contem-pop-ranea	20	5	78,248
Tintorrock	8	2	43,289
Total macrofestivals		341	9,675,095
Womad Las Palmas	11	150	Gratuït
SÓNAR	12	73	1,906,269
Womad Cáceres	4	50	Gratuït
Monegros Desert Festival	11	40	2,028,050
Creamfields Festival	2	27	1,169,655
Primavera Sound	5	26	878,136
Womadrid	1	21	196,672
Extremusika	3	16	256,578
Cultura Quente	8	16	Gratuït
Santander Summer Festival	1	9	302,4
Derrame Rock	10	8	129,225
Sonorama	8	6	115,96
Purple Weekend	3	5	82,401
Senglar Rock	8	4	68,888
Crossroad Festival	3	3	129,759
Festival do Norte. Estrella de Galicia	4	3	88,325
Total festivals d'assistència massiva		457	7,352,318
Pirineos Sur	14	19	285,683
La Mar de Músicas	11	19	242,246
Total festivals de llarga durada		37	527,929
Total		837	17,555,343

**en milers*

Font: Anuari SGAE 2006

Com hem anat repetint l'estabilitat a llarg termini sembla imprescindible per assolir xifres d'assistència i recaptació elevades. Aquests són només alguns dels exemples que hi ha a l'estat i que hem recollit de manera més exhaustiva al mapa de posicionament.

Amb el següent quadre fem un zoom a les xifres dels festivals més destacats a Catalunya, amb dades més actualitzades que ens donaran una perspectiva més propera.

Taula 48. Espectadors als principals festivals de Catalunya

Festivals	Estil	2008	2007	%
BAM	<i>Pop-rock</i>	185.650	554.800	-67
FIB	<i>Pop independent</i>	148.000	150.000	-1
Sònar	<i>Electrònica</i>	81.580	82.230	-2
Summercase	<i>Pop rock internacional</i>	81.000	109.000	-25
Primavera Sound	<i>Pop rock internacional</i>	59.129	61.792	-4
Festival del Mil·leni	<i>Eclèctic</i>	41.857	48.500	-13
Monegros	<i>Electrònica</i>	39.800	42.000	-6
Acampada Jove	<i>Pop rock</i>	25.000	38.000	-34
CambrilRock	<i>Rock</i>	25.000	12.000	108
Senglar Rock	<i>Pop rock</i>	22.000	24.000	-8
Daydream Festival	<i>Pop rock internacional</i>	20.600	-	-
Festival de Guitarra	<i>Instrumental</i>	20.387	15.500	32
B-Estival	<i>Pop rock</i>	16.000	24.000	-34
LEM	<i>Experimental</i>	13.703	14.170	-3
Festinoval	<i>Pop rock català</i>	10.000	10.000	0
Doctor Loft 05:00	<i>Pop rock internacional</i>	10.000	-	-
Músics per la Llengua	<i>Pop rock català</i>	6.000	5.000	20
La Granja Fristail	<i>Reggae</i>	4.000	4.000	0
popArb	<i>Pop català</i>	3.000	2.600	15
Reggus	<i>Reggae</i>	3.000	2.500	20
FigaRock	<i>Rock</i>	2.000	3.000	-33
Faraday	<i>Pop</i>	1.200	1.000	20

Font: Anuari Enderrock 2009

Amb la comparativa 2007-2008 observem fortíssimes oscil·lacions d'un any a l'altre pel que fa a l'assistència. Sens dubte és un signe de la forta competència que hi ha al mercat. Aquestes oscil·lacions es redueixen notablement amb els festivals més consolidats i amb més repercussió, a excepció del BAM. Parlem del Sònar, el FIB, el Primavera Sound o Monegros. Festivals estables amb un públic altament fidel. Aquest és, sens dubte, l'objectiu projectat. Per les xifres acumulades en aquest anàlisi comencem a descobrir part de la recepta: posicionament clar, estabilitat, capacitat de generar un alt impacte mediàtic i repercussió social, i sempre una estratègia a mig-llarg termini.

4.5.3 Indicadors globals de consum musical

Taula 49. Valoració mitja de grau d'interès per la música

	Música en general	Conciertos de música clásica	Conciertos de música actual	Escuchar música
TOTAL	7,1	4,3	6	7,3
GÉNERO				
Varones	7	3,9	5,9	7,3
Mujeres	7,2	4,6	6,1	7,4
EDAD				
De 15 a 19 años	8,5	3,3	8,1	8,9
De 20 a 24 años	8,3	3,3	7,8	8,7
De 25 a 34 años	7,8	4	7,1	8,2
De 35 a 44 años	7,6	4,5	6,6	7,8
De 45 a 54 años	7	4,8	5,7	7,2
De 55 a 64 años	6,7	4,9	5	6,7
De 65 a 74 años	5,8	4,4	3,9	5,8
De 75 años y más	5,2	3,9	3,2	5
NIVEL DE ESTUDIOS				
Sin completar escolarización básica	5,2	3	3,5	5,2
Escolarización básica sin título	6,9	3,8	5,6	7,1
Escolarización básica con título	7,5	4,2	6,5	7,7
Bachillerato	7,8	4,7	6,9	8
Formación profesional	7,7	4,4	6,9	8,1
Enseñanza universitaria	7,9	5,8	6,9	8,2
COMUNIDAD AUTÓNOMA				
Andalucía	7,1	3,8	5,7	7,3
Aragón	7,1	4,1	5,8	7,2
Asturias (Principado de)	7,4	4	6,5	7,5
Balears (Illes)	7,3	4,2	6	7,4
Canarias	7,4	3,3	6	7,9
Cantabria	7,6	4,7	6,1	7,8
Castilla y León	7,1	4,1	5,6	7,1
Castilla-La Mancha	6,7	4,6	6	7
Cataluña	7,2	4,8	6	7,4
Comunidad Valenciana	7	4,6	6,1	7,4
Extremadura	7,1	3,4	5,8	7,2
Galicia	7,1	3,6	5,6	7,3
Madrid (Comunidad de)	7,4	5	6,6	7,3
Murcia (Región de)	6,6	3,7	5,4	7,1
Navarra (Comunidad Foral de)	6,8	4,1	5,8	6,9
País Vasco	7,1	4,1	6,2	7,2
Rioja (La)	6,7	3,6	5,9	7
Ceuta y Melilla	6,2	2,7	4,9	7,1

TAMAÑO DE MUNICIPIO				
Capitales de provincia	7,3	4,6	6	7,4
Más de 100,000 habitantes	7,1	4,1	6,3	7,3
De 50,001 a 100,000 habitantes	7,3	4,5	6,1	7,7
De 10,001 a 50,000 habitantes	7,2	4,1	6	7,4
De menos de 10,001 habitantes	6,8	3,9	5,7	7

Font: Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-07 (MCU)

Aquesta primera taula reflecteix el que diuen en general tots els estudis de públics realitzats en matèria cultural. Pel que fa els estudis, com més elevats siguin més alta és la valoració per l'activitat cultural, i pel que fa el gènere, les dones demostren un interès més alt. El paràmetre però més rellevant pel que fa a la música, centrant-nos en la valoració dels concerts de música actual, el trobem en l'edat. En aquest cas, com més jove més alta és la valoració, puntuació que decreix conforme pugem els grups d'edat. Catalunya, en comparació amb la resta de comunitats es manté a la mitjana global.

Taula 50. Persones segons el grau d'interès pels concerts de música actual

	TOTAL (Miles)	10-9	8-7	6-5	4-3	2-0	Media
TOTAL (Miles)	37,526	7,831	11,731	8,817	2,454	6,693	6
%	100	20,9	31,3	23,5	6,5	17,8	-
GÉNERO							
Varones	18,401	19,5	31,3	24,2	6,7	18,3	5,9
Mujeres	19,126	22,2	31,3	22,8	6,4	17,3	6,1
EDAD							
De 15 a 19 años	2,282	49,5	34,9	9,8	1,8	4,1	8,1
De 20 a 24 años	2,832	42,2	38	12,6	2,9	4,3	7,8
De 25 a 34 años	7,552	30	39,9	18,6	4,2	7,4	7,1
De 35 a 44 años	7,156	23,2	37,3	24,4	5,1	10	6,6
De 45 a 54 años	5,816	14,2	32,9	28,1	7,6	17,2	5,7
De 55 a 64 años	4,676	8,8	28	30,1	8,3	24,8	5
De 65 a 74 años	3,736	5,9	15,8	29,4	11,5	37,4	3,9
De 75 años y más	3,476	3,3	10,6	27,2	11,4	47,5	3,2
NIVEL DE ESTUDIOS							
Sin completar escolarización básica	5,788	6,3	13	25,2	9,2	46,3	3,5
Escolarización básica sin título	8,583	18,6	26,8	26	8	20,6	5,6
Escolarización básica con título	8,051	24,4	33,7	23,2	6,2	12,7	6,5
Bachillerato	4,804	26,2	39,2	22,2	4,5	7,9	6,9
Formación profesional	4,493	27,1	39,5	19,6	5,1	8,8	6,9
Enseñanza universitaria	5,807	24,7	39,8	22,7	5,1	7,7	6,9
COMUNIDAD AUTÓNOMA							
Andalucía	6,549	25,9	24,7	20	4,9	24,4	5,7
Aragón	1,093	18,9	32,2	22,2	6,7	20,1	5,8

Asturias (Principado de)	945	29,7	26,8	22,3	7,4	13,8	6,5
Balears (Illes)	841	28,6	25,3	21,2	6,2	18,8	6
Canarias	1,661	29,3	23,3	20,2	5,1	22,2	6
Cantabria	489	24,4	26,7	22,7	11,2	15	6,1
Castilla y León	2,166	16,5	27,5	30,4	5,5	20,1	5,6
Castilla-La Mancha	1,617	18	33,5	23,9	8,7	16	6
Cataluña	5,966	16,9	34,8	25,5	6,8	16	6
Comunidad Valenciana	4	19,3	30,9	26,2	8,6	15	6,1
Extremadura	906	25,2	27,5	18,2	5,6	23,5	5,8
Galicia	2,397	21,3	24,3	24,6	6	23,7	5,6
Madrid (Comunidad de)	5,07	21,2	41	22,7	6,1	9	6,6
Murcia (Región de)	1,119	12,3	31	23,9	11,7	21	5,4
Navarra (Comunidad Foral de)	500	16,4	31,6	27,8	9	15,2	5,8
País Vasco	1,841	14,5	43,5	22,9	4,8	14,3	6,2
Rioja (La)	261	19,4	33,5	22,1	6,8	18,3	5,9
Ceuta y Melilla	108	19,8	22,5	19,3	5	33,4	4,9
TAMAÑO DE MUNICIPIO							
Capitales de provincia	12,576	20,2	32,2	24,1	7,1	16,4	6
Más de 100,000 habitantes	3,495	21,8	33,6	23,8	7,4	13,4	6,3
De 50,001 a 100,000 habitantes	3,538	21,7	31,9	22,8	6,3	17,3	6,1
De 10,001 a 50,000 habitantes	9,662	21,4	32,2	22,7	6,3	17,4	6
De menos de 10,001 habitantes	8,254	20,6	27,5	23,6	5,7	22,5	5,7

Font: Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-07 (MCU)

La música és sens dubte una de les pràctiques culturals més ben valorades pel conjunt de la societat en comparació amb d'altres estadístiques com per exemple, d'arts escèniques. De nou, l'edat és un dels factors més decisius per determinar el grau d'interès pels concerts. Sobre aquesta dada podem anar una mica més enllà i també reflexionar sobre la importància de la trobada social, de l'esdeveniment social, i del sentiment de pertinença que molts joves poden buscar en determinats grups o estils musicals. Sens dubte és un punt important a desenvolupar i a tenir en compte en la nostra estratègia de comercialització i comunicació.

Taula 51. Persones segons l'assistència a concerts de música actual

	TOTAL (Miles)	En los últimos tres meses	Entre tres meses y un año	Total han asistido en el último año	Hace más de un año	Nunca o casi nunca
TOTAL (Miles)	37,526	4,576	5,329	9,905	9,076	18,545
%	100	12,2	14,2	26,4	24,2	49,4
GÉNERO						
Varones	18,401	13,7	15,1	28,9	24,4	46,8
Mujeres	19,126	10,7	13,3	24	24	52
EDAD						
De 15 a 19 años	2,282	28,2	27,1	55,3	20,1	24,6
De 20 a 24 años	2,832	32,6	25,9	58,5	20,9	20,6
De 25 a 34 años	7,552	18,9	22,6	41,5	30,5	28,1
De 35 a 44 años	7,156	11,2	17	28,2	32,6	39,2
De 45 a 54 años	5,816	8,5	11,7	20,2	29	50,8
De 55 a 64 años	4,676	4,7	5,4	10,2	20,1	69,7
De 65 a 74 años	3,736	1,3	2,5	3,9	11,7	84,4
De 75 años y más	3,476	0,4	0,9	1,3	9,3	89,5
NIVEL DE ESTUDIOS						
Sin completar escolarización básica	5,788	2,5	2,6	5,1	9	85,9
Escolarización básica sin título	8,583	8,9	10,6	19,5	20,4	60,1
Escolarización básica con título	8,051	11,6	14,8	26,3	26,1	47,6
Bachillerato	4,804	17,9	19,1	37	29,6	33,4
Formación profesional	4,493	18,7	20,6	39,3	29,8	30,9
Enseñanza universitaria	5,807	17,9	21,3	39,2	33,5	27,3
COMUNIDAD AUTÓNOMA						
Andalucía	6,549	12,8	15,1	28	24,3	47,8
Aragón	1,093	17,8	17,1	34,8	23,1	42
Asturias (Principado de)	945	11,7	15,8	27,5	15,5	57
Balears (Illes)	841	8,5	10,8	19,3	35,1	45,6
Canarias	1,661	12,8	17,8	30,7	17,9	51,4
Cantabria	489	14,5	21	35,5	26,4	38,2
Castilla y León	2,166	13,6	14,3	27,9	24	48,1
Castilla-La Mancha	1,617	13,4	15,7	29,1	22,6	48,3
Catalunya	5,966	9,7	10,6	20,2	25,4	54,4
Comunidad Valenciana	4	12,8	13	25,8	21,5	52,7
Extremadura	906	7,4	14,6	22	26,6	51,4
Galicia	2,397	12,2	14	26,2	21,7	52,1
Madrid	5,07	12,2	13,5	25,7	28,6	45,7

Murcia (Región de)	1,119	11,8	11,7	23,6	16,9	59,5
Navarra (Comunidad Foral de)	500	17,1	13,2	30,2	34	35,8
País Vasco	1,841	12,6	20,6	33,2	24	42,8
Rioja (La)	261	14,7	19,4	34,1	28,8	37,1
Ceuta y Melilla	108	8,6	18,8	27,4	18,3	54,3

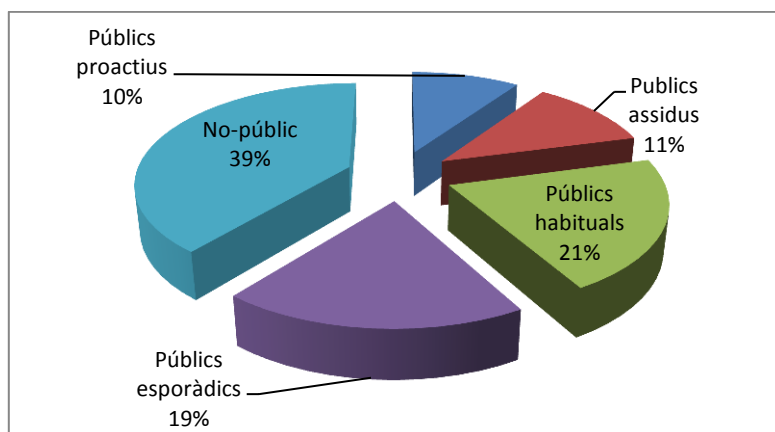
Font: Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-07 (MCU)

El tram d'edat d'entre 20 i 24 anys consumeix amb més assiduitat que el tram de 15 a 19, probablement per tenir un major grau d'independència i poder adquisitiu. També pel que fa al gènere, tot i que les dones, com hem dit més amunt, valoraven més alt l'interès pels concerts, registren menys assiduitat que els homes, fins a tres punts percentuals per sota si mirem la filera dels assistents en els últims tres mesos.

La classificació que fa l'MCU segons l'assistència podem traduir-la de la següent manera:

- Assistència últims tres mesos: públics proactius
- Assistència entre tres mesos i un any: públics assidus
- En el darrer any: públics habituals
- Més d'un any: públics esporàdics
- Mai o gairebé mai: no-públic

Gràfic 15. Tipus de públic segons assistència a concerts de música popular sobre el total de la població de l'Estat espanyol.



Font: elaboració pròpia a partir de les dades de l'MCU

En comparació amb d'altres pràctiques culturals, com les arts escèniques, podem destacar especialment el percentatge relativament baix de no-públic. No-públic que és aquell no interessat, en aquest cas, en la música en viu. Podem dir doncs que un 60% de la població forma part del públic potencial de la nostra programació com a primera i bàsica distinció.

Taula 52. Persones que han anat a concerts de música actual en un trimestre segons el número de cops que hi han assistit

	Total han ido en un trimestre (Miles)	Una	Más de una	Media
TOTAL (Miles)	4,576	2,751	1,825	2,1
%	100	60,1	39,9	-
GÉNERO				
Varones	2,524	57,5	42,5	2,2
Mujeres	2,051	63,3	36,7	1,9
EDAD				
De 15 a 24 años	1,568	54,7	45,3	2,3
De 25 a 34 años	1,424	60,2	39,8	2
De 35 a 44 años	803	59,2	40,8	2
De 45 a 54 años	495	70	30	1,8
De 55 años y más	285	74,4	25,6	1,6

Font: Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-07 (MCU)

La mitjana d'assistència en un trimestre és de 2 concerts, sense grans diferències pel que fa als grups de segmentació respecte les anteriors estadístiques: novament els segments d'edat més jove recullen la majoria del consum de música popular en viu.

Taula 53. Persones que han anat a concerts de música actual en un any segons el tipus de dia de la darrera vegada que hi van assistir

	Total han ido en un año (Miles)	De lunes a viernes	Sábado, domingo o festivos
TOTAL (Miles)	9,905	3,277	6,628
%	100	33,1	66,9
GÉNERO			
Varones	5,309	31,4	68,6
Mujeres	4,596	35,1	64,9
EDAD			
De 15 a 24 años	2,919	29,9	70,1
De 25 a 34 años	3,131	32,6	67,4
De 35 a 44 años	2,016	32,1	67,9
De 45 a 54 años	1,173	40	60
De 55 años y más	665	40	60

Font: Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-07 (MCU)

Hi ha més diferència entre l'assistència en dies laborables i caps de setmana entre el públic jove que entre els adults. Els adults es reparteixen més l'assistència al llarg de la setmana, amb edats en que probablement ja no tenen fills al seu càrrec. Una dada que s'ha de tenir en compte a l'hora de programar i calendaritzar els espectacles.

Taula 54. Persones que han anat a concerts de música actual en un any segons el tipus de música de la darrera vegada que hi van assistir

	Total han ido en un año (Miles)	Canción infantil	Canción de autor	Canción melódica	Flamenco	Nuevo flamenco
TOTAL (Miles)	9,905	38	665	295	294	440
%	100	0,4	6,7	3	3	4,4
GÉNERO						
Varones	5,309	0,3	6,5	1,9	3,4	3,8
Mujeres	4,596	0,5	7	4,2	2,5	5,2
EDAD						
De 15 a 24 años	2,919	0,3	3	0,8	3,4	5,2
De 25 a 34 años	3,131	0,2	5,4	1,5	1,6	4
De 35 a 44 años	2,016	0,4	8,4	3	2,9	4,4
De 45 a 54 años	1,173	1,3	12,5	7,9	4,1	4,1
De 55 años y más	665	0,1	14	10,8	6	3,8
	Otro folklore español	Pop/ Rock español	Pop/ Rock latino	Pop/ Rock extranjero	Blues, Soul	Jazz
TOTAL (Miles) %	2572,6	517.652,30	7257,3	7157,2	820,8	1301,3
GÉNERO						
Varones	2,8	52,1	6	9	0,8	1,5
Mujeres	2,4	52,5	8,8	5,2	0,8	1,1
EDAD						
De 15 a 24 años	1,1	58,6	5,6	3,9	0,2	0,6
De 25 a 34 años	1,6	56,9	9,3	9,3	0,5	0,8
De 35 a 44 años	2,8	50,4	8,4	7,8	1,5	2,1
De 45 a 54 años	2,7	42	7,4	7,3	1,2	2
De 55 años y más	12,9	26,1	2,2	3,2	2,2	3,7
	World music, folk, étnica	Reggae	Rap, Hip hop	Electrónica, tecno	Hard rock, metal, punk	Dance/ house
TOTAL (Miles) %	1101,1	770,8	1751,8	850,9	1921,9	650,7
GÉNERO						
Varones	1	0,8	1,9	1,3	2,6	0,9
Mujeres	1,3	0,8	1,6	0,4	1,2	0,4
EDAD						
De 15 a 24 años	0,2	1,6	6	1,4	3,6	1,1
De 25 a 34 años	0,8	0,5	1,1	1	2	0,6
De 35 a 44 años	2,3	0,1	0,3	0,2	1,4	0,5
De 45 a 54 años	1,5	0,4	0,1	0,1	0,2	0,9
De 55 años y más	1,3	0,4	0,6	0,2	0,3	0

Font: Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-07 (MCU)

En tots els casos el pop rock espanyol guanya àmpliament amb més de la meitat d'assistència. Fixant-nos en els grups d'edat, l'índex del pop rock espanyol descendeix a mesura que augmenta l'edat. En canvi la cançó melòdica, la cançó d'autor, el jazz, el folklore i el flamenc, compten amb un major índex d'assistència entre adults de 45 i més. Crida l'atenció també els bons índex d'assistència que té el pop rock estranger entre els adults.

Taula 55. Persones segons els motius principals pels quals no assisteixen, o no assisteixen més cops a concerts de música actual

	TOTAL (Miles)	Es caro	Es difícil conseguir entradas	Hay poca oferta	Hay poca información	Prefiere verlo en televisión /vídeo /radio	Le resulta difícil salir de casa	Le resulta difícil entender	No tiene tiempo	No tiene interés	No tiene con quien ir
TOTAL (Miles)	37,526	5,841	820	6,69	1,017	1,129	2,01	389	8,47	10,466	696
%	100	15,6	2,2	17,8	2,7	3	5,4	1	22,6	27,9	1,9
GÉNERO											
Varones	18,401	15,3	2,1	18,3	2,8	3,3	4	1,1	23,1	28,8	1,2
Mujeres	19,126	15,8	2,3	17,4	2,6	2,8	6,7	1	22	27,1	2,4
EDAD											
De 15 a 19 años	2,282	25,7	6	29,7	3,8	2,7	1,3	0,5	15,7	12,1	2,5
De 20 a 24 años	2,832	26,6	3,9	26,5	4,1	1,7	1,1	0,6	22	11,9	1,6
De 25 a 34 años	7,552	19,9	3	21,1	3,2	2,3	5,8	0,5	27,9	14,9	1,4
De 35 a 44 años	7,156	14,3	1,8	19,2	2,5	2,7	8,2	0,4	31,1	18,4	1,4
De 45 a 54 años	5,816	13	1,9	17,9	2,3	2,8	2,7	0,6	28,3	29	1,5
De 55 a 64 años	4,676	11,8	1,3	13,6	3	4	3	1,3	20,2	40,3	1,5
De 65 a 74 años	3,736	10,8	0,7	10,2	2,2	4,2	6	2,2	9,5	51,6	2,5
De 75 años y más	3,476	7,6	0,5	6,9	1	4,1	11,7	3,3	6	55	3,9
NIVEL DE ESTUDIOS											
Sin completar escolarización básica	5,788	7,5	0,6	9,3	1,4	4,1	6,3	2,6	11	54,5	2,7
Escolarización básica sin título	8,583	14	2	17,5	2	3,5	4,9	1,1	20,1	33,1	2
Escolarización básica con título	8,051	18,3	2,3	20	3,2	2,6	5,3	0,6	23,3	22,6	1,7
Bachillerato	4,804	18,3	3,1	20,7	3,2	2,5	4,6	0,6	27,6	17,7	1,8
Formación profesional	4,493	17,9	2,7	20,6	3	2,6	5,4	0,5	28	17,8	1,5
Enseñanza universitaria	5,807	18,1	2,7	19,3	3,7	2,6	5,8	0,7	28,5	17,3	1,4
COMUNIDAD AUTÓNOMA											
Andalucía	6,549	11,2	2	20,5	1,9	3,5	6	1,1	21	30,4	2,3
Aragón	1,093	15,8	1,1	20,7	1,3	4,6	6,1	1	22,9	24,8	1,7
Asturias (Principado de)	945	12,5	0,9	26,9	0,7	1,2	2	0,3	13,3	40,8	1,4
Balears (Illes)	841	14	1,9	21,2	2,3	3	5,8	1,9	25,2	23,4	1,2
Canarias	1,661	13,9	2	21,3	3,8	3,2	4,5	1	21,8	26,1	2,5
Cantabria	489	12,6	2	17,1	2,4	5,6	8,1	1,1	22,9	25,2	2,8
Castilla y León	2,166	12,7	2	34,8	2	1,3	2,6	0,6	14,9	26,7	2,2
Castilla-La Mancha	1,617	11,3	2,1	21,9	4,3	2,4	4,4	2,3	25,2	24,2	1,8

Cataluña	5,966	19,2	1,1	12,3	1,3	2,4	6,1	0,5	25,7	30	1,3
Comunidad Valenciana	4	16,9	3,6	14,7	3,6	3,7	6,3	1	21,8	26,9	1,5
Extremadura	906	5,1	3,4	25,9	6,7	3	4	1,3	16,2	32,9	1,4
Galicia	2,397	10,1	0,9	25,9	4,2	4,4	3,9	0,5	19	28,9	2
Madrid (Comunidad de)	5,07	23	4	8,5	4,4	2,5	5,5	1,4	26,8	21,7	2,1
Murcia (Región de)	1,119	14,7	1,6	11,6	0,9	1,5	5,1	0,7	23,1	39,7	1,2
Navarra (Comunidad Foral de)	500	12,3	2	23,7	1,5	2,3	4,8	0,2	23	28,6	1,6
País Vasco	1,841	21,4	1,7	10,8	1,7	3,8	6,3	1,9	26,3	24,6	1,5
Rioja (La)	261	16,4	1,6	19	1,1	4	5,9	1	22,6	25,2	3,1
Ceuta y Melilla	108	7,6	1,6	30	5,8	5,3	4,4	2,5	16,1	24,9	1,8
TAMAÑO DE MUNICIPIO											
Capitales de provincia	12,576	18,2	2,5	13,6	2,6	3,5	5,7	1,1	23,1	27,3	2,2
Más de 100,000 habitantes	3,495	19	2	12,8	2,5	2,3	4,7	0,8	25,4	29,1	1,4
De 50,001 a 100,000 habitantes	3,538	13,2	2,6	18	3,1	3,5	6,7	0,8	23,2	25,8	3
De 10,001 a 50,000 habitantes	9,662	14,5	2	19,5	2,8	2,9	4,7	1,1	23,2	28,1	1,2
De menos de 10,001 habitantes	8,254	12,3	1,9	24,4	2,6	2,4	5,2	1	19,6	28,9	1,7

Font: Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-07 (MCU)

Aquesta taula és interessant per apropar-se al coneixement dels no-públics i els públics esporàdics. Conèixer les seves barreres i resistències al consum és clau per tal de treballar estratègies que els apropin a la nostra activitat.

Els tres principals motius de no assistència són: no tenir interès, manca d'informació i el no tenir prou oferta. De tots ells, el més complicat de treballar és el grup que no té interès, ja que l'interès pel consum cultural de qualsevol activitat, tal i com coincideixen, la majoria d'autors prové d'uns gustos formats generalment en la fase d'infància i formativa. Per activar la demanda entre aquest grup s'han de treballar estratègies de formació a llarg termini i amb incidència en aquestes fases d'edat iniciàtiques. En canvi, la manca d'informació i no tenir prou oferta són resistències molt més assolibles de reduir amb estratègies directes d'accessibilitat i de comunicació.

Com era de preveure, els motius econòmics es troben entre els més joves, que encara no compten amb el poder adquisitiu que (suposadament) facilita la inserció al món laboral. També és el públic més jove el que considera que és difícil aconseguir entrades i que manca oferta i informació. En canvi són els adults els que argumenten majoritàriament que prefereixen veure-ho per televisió o ràdio, probablement en contrast pels motius que comentàvem més amunt sobre la importància de la trobada social i pertinença de grup entre els joves. Molt important veure també com, entre 25 i 44 anys, puja el percentatge dels que argumenten la dificultat de sortir de casa. Són grups d'edat en què en un percentatge alt, tenen fills al seu càrrec i, per tant, més dificultats per trobar temps lliure. En aquests grups és important traçar estratègies d'accessibilitat dirigides a l'assistència familiar o als serveis

complementaris per les criatures, i tenir en compte també els horaris de programació. L'argument de la manca de temps reflecteix de nou aquestes necessitats i responsabilitats. En la filera que compta la gent amb fills menors de 18 anys al seu càrrec corroborarem aquest fet amb un 10,7%, percentatge més alt que en tota la resta de situacions familiars, especialment enfront del reduït 2,4% que no té fills.

Pel que fa a Catalunya, en comparació amb la resta de comunitats, destaquen l'alt percentatge que diu que és car, i els que els hi costa sortir de casa.

Segons els tipus de municipi on viu l'enquestat, com era de preveure, hi ha una manca més gran d'oferta a mesura que el municipi és més petit però, en canvi, menys queixa en el preu de les entrades, probablement per l'alt percentatge de subvenció que s'hi acostuma a donar al ser mercats considerats com a deficitaris o insuficients pel que fa a l'activitat cultural.

Taula 56. Persones que han anat a concerts de música actual en un any segons sexe per tipus de música de l'últim cop que van assistir

	TOTAL	Varones	Mujeres
TOTAL	100	100	100
Canción infantil	0,4	0,3	0,5
Canción de autor	6,7	6,5	7
Canción melódica	3	1,9	4,2
Flamenco	3	3,4	2,5
Nuevo flamenco	4,4	3,8	5,2
Otro folklore español	2,6	2,8	2,4
Pop/ Rock español	52,3	52,1	52,5
Pop/ Rock latino	7,3	6	8,8
Pop/ Rock extranjero	7,2	9	5,2
Blues, Soul	0,8	0,8	0,8
Jazz	1,3	1,5	1,1
World music, folk, étnica	1,1	1	1,3
Reggae	0,8	0,8	0,8
Rap, Hip hop	1,8	1,9	1,6
Electrónica, tecno	0,9	1,3	0,4
Hard rock, metal, punk	1,9	2,6	1,2
Dance/ house	0,7	0,9	0,4

Font: Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-07 (MCU)

La cançó melòdica té més interès entre dones, mentre que el pop rock estranger ho té entre els homes, així com la música "dura", on es duplica l'assistència masculina.

Hem parlat més amunt de l'assiduitat en l'assistència a concerts. Per tal de contrastar aquestes dades val la pena recollir el quadre general de consum d'activitats culturals per a contrastar-ho amb altres sectors. No obstant, cal tenir en compte que l'oferta cultural també competeix amb altres pràctiques d'oci. S'ha de partir d'una reflexió global on criteris d'accessibilitat i d'economia del temps s'han de tenir molt en compte.

Taula 57. Persones que acostumen a realitzar pràctiques culturals (%)

	En el último trimestre			En el último año		
	Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres
MUSEOS, EXPOSICIONES Y GALERÍAS						
Museos	15,1	14,9	15,3	31,2	31	31,3
Exposiciones	12,5	12,3	12,7	24,7	24,2	25,2
Galerías de arte	6,1	6	6,2	13,7	13,5	13,9
MONUMENTOS Y YACIMIENTOS						
Monumentos	18,3	19,4	17,2	34,1	35,1	33,2
Yacimientos arqueológicos	5,7	6,1	5,4	13	14,2	11,9
ARCHIVOS (Asistieron o visitaron)				3,9	4,3	3,5
BIBLIOTECAS (Fueron o accedieron)						
Ir a una biblioteca	13,5	11,9	15	17,6	15,6	19,5
Acceder por Internet	3,6	3,8	3,4	4,6	5	4,2
LECTURA (Leyeron libros)	49,3	46,2	52,3	57,7	55,4	60
Libros relacionados con la profesión o estudios	20,5	22,3	18,9	25,1	27,9	22,5
Libros no relacionados con la profesión o estudios	42,8	37,5	47,9	52,5	48,1	56,7
ARTES ESCÉNICAS (Asistieron)						
Teatro	7,7	6,8	8,5	19,1	17	21
Ópera	1	1	0,9	2,7	2,6	2,8
Zarzuela	0,6	0,5	0,7	1,9	1,7	2,1
Ballet/ danza	2,3	1,9	2,7	5,1	4	6,2
ARTES MUSICALES (Asistieron)						
Conciertos de música clásica	3,8	4	3,7	8,4	8,7	8
Conciertos de música actual	12,2	13,7	10,7	26,4	28,9	24
CINE (Asistieron)	38,8	41,2	36,5	52,1	54,3	50,1

Font: Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-07 (MCU)

En contra del que podria semblar, l'assistència a concerts de música popular està per sota d'altres pràctiques culturals com l'assistència a museus, monuments, o biblioteques.

Focalitzant en els assistents a concerts, l'MCU també recull dades d'altres hàbits culturals d'aquest grup poblacional.

Taula 58. Persones que van assistir a concerts en el darrer any i van realitzar altres activitats culturals (%)

EN EL ÚLTIMO AÑO	TOTAL	Indicadores en la población que asistió a conciertos en el último año		
		Total	Música clásica	Música actual
MUSEOS, MONUMENTOS				
Museos	31,20	50,80	68,60	48,60
Exposiciones	24,70	44,30	60,90	42,70
Monumentos	34,10	55,80	68,40	54,40
Yacimientos arqueológicos	13,00	23,70	32,30	23,20
ARCHIVOS (Asistieron o visitaron)	3,9	8,3	13,4	7,8
BIBLIOTECAS				
Ir a una biblioteca	17,6	32,2	37,5	32,4
Acceder por Internet	4,6	9,7	12,6	9,6
LECTURA (Leyeron libros)				
Total	57,7	79,2	87,2	78,4
Libros relacionados con la profesión o estudios	25,1	45,5	48,8	46,6
Libros no relacionados con la profesión o estudios	52,5	71,2	82,4	69,5
ARTES ESCÉNICAS				
Teatro	19,1	34,8	50,6	32,9
Ópera	2,7	6,4	18,2	4,1
Zarzuela	1,9	3,4	9,4	2,1
Ballet/ danza	5,1	10,8	21	9,5
ARTES MUSICALES				
Conciertos de música clásica	8,4	26,8	100	13,3
Conciertos de música actual	26,4	84,5	42,1	100
CINE (Asistieron)	52,1	75,6	70,3	77,8

Font: Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-07 (MCU)

Aquesta correlació pot ser molt útil per saber on i com apropar-nos al nostre públic objectiu, en la mesura en què també coneixem altres pràctiques culturals que realitza amb més o menys assiduitat.

En general, tots els indicadors pugen quan la mostra es limita a aquells que han anat a concerts. Entre els que han anat a concerts, s'eleva molt el percentatge d'assistència a monuments o biblioteques respecte la mostra general de la població. Això ens corrobora la teoria de l'omnívor cultural. Aquell que gaudeix d'algun tipus d'oferta cultural generalment té més hàbit de consum en la resta d'activitats culturals.

Centrant-nos en la filera dels concerts actuals, destaca el cinema per sobre de tota la resta d'activitats. El 77,8% de les persones que han assistit a concerts de música actual en el darrer any ha anat també al cinema, força per sobre del 52% sobre la mostra de la població total. També van força més el teatre, 32,9% pel 17% de la població general, i a museus amb un percentatge gairebé 20 punts per sobre. Tota aquest informació ens servirà per confeccionar el nostre pla de comunicació, saber quins canals i quins missatges podem donar al nostre públic

objectiu, així com per preparar promocions que puguin combinar abonaments per a diferents activitats culturals.

Taula 59. Persones que van assistir a concerts en el darrer any i acostumen a realitzar determinades activitats (%)

EN EL ÚLTIMO MES	TOTAL	Indicadores en la población que asistió a conciertos en el último año		
		Total	Música clásica	Música actual
ESCUCHAR MÚSICA	86,9	97,1	95,2	97,8
PRENSA (Suelen leer)				
Prensa diaria de información general	73,8	84,7	90,5	83,6
Prensa en Internet	14,1	24,9	27,8	24,9
AUDIOVISUALES				
Radio	81,6	86,8	87,6	86,8
Vídeo	51,9	70,7	59,7	73,9
Televisión	98,2	97,7	96,8	97,7
NUEVAS TECNOLOGÍAS				
Ordenador	45,1	70,5	67,1	72,8
Internet	39,5	63	60,6	65,2

Font: Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-07 (MCU)

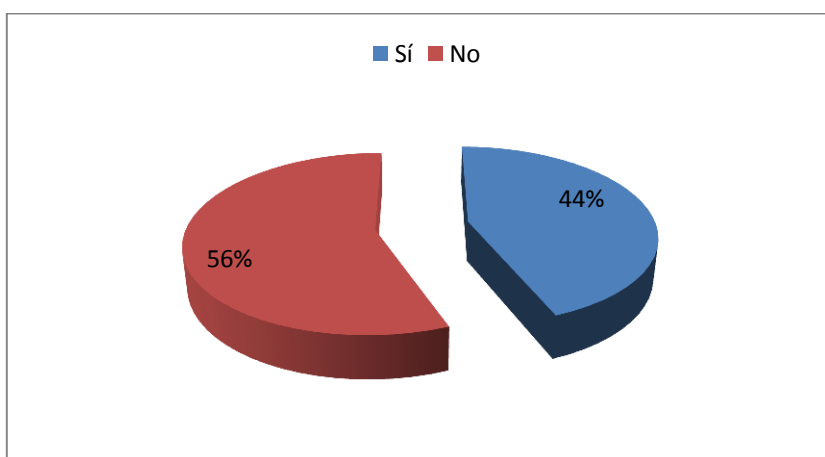
Entre la població que va assistir a almenys un concert en el darrer any, destaca l'ús de les noves tecnologies, amb un percentatge 30 punts superior aproximadament a l'ús general que en fa la població. Les noves tecnologies, si ja normalment en qualsevol difusió són un aspecte clau, en aquest cas es potenciarien especialment.

4.5.4 Indicadors locals de consum musical

Fem un zoom als indicadors de consum cultural i musical de la població sancugatenca per tal de contrastar aquestes dades globals i per tenir informació de primera mà en aspectes importants com la mobilitat de la població a l'hora de consumir cultura.

La recopilació de dades s'ha fet a partir del Demoscerc de Sant Cugat del Vallès, document elaborat pel Centre d'Estudis i Recursos Culturals de la Diputació de Barcelona. Les dades s'han obtingut a partir de 600 entrevistes telefòniques realitzades l'any 2007 a majors de 15 anys.

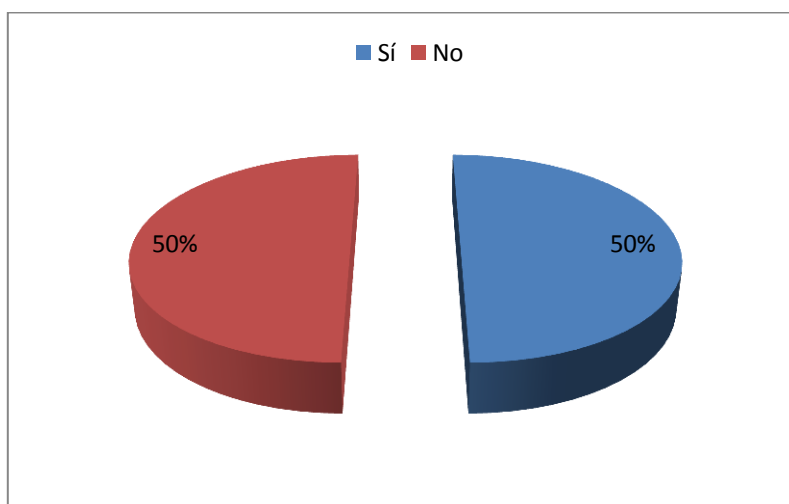
Gràfic 16. Ha assistit a una activitat cultural en els darrers 12 mesos



Font: Demoscerc. Sant Cugat 2007

El 44% de la població sancugatenca contesta que en els darrers 12 mesos ha realitzat alguna activitat cultural, força per sobre dels indicadors que donen tant el Ministeri de Cultura com la Generalitat de Catalunya.

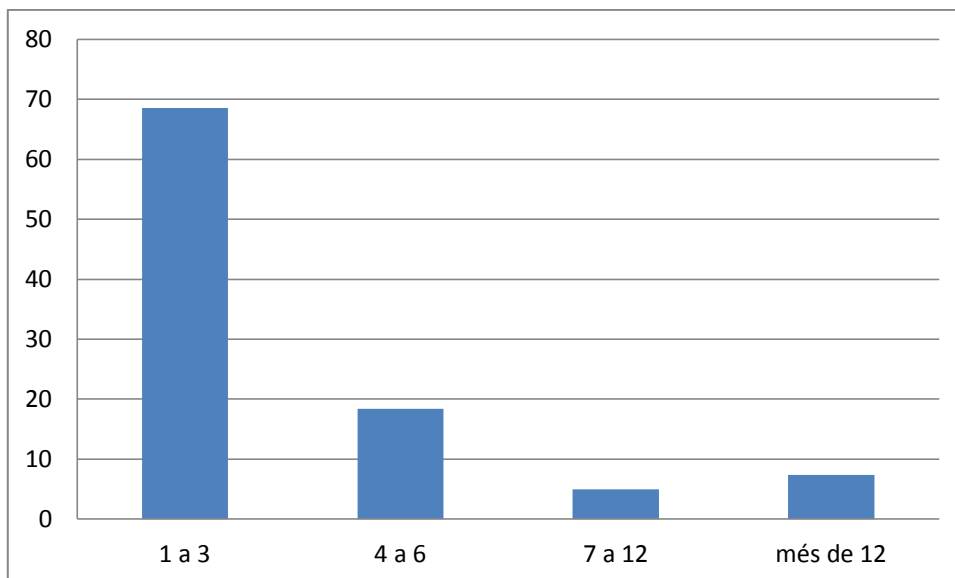
Gràfic 17. Ha assistit a concerts en el darrer any (%)



Font: Demoscerc. Sant Cugat 2007

D'aquests, el 50% ha assistit a un concert en el darrer any. Per veure la influència en números globals que pot tenir aquests percentatges respecte la oferta de Sant Cugat, cal contrastar a on es va realitzar aquest consum.

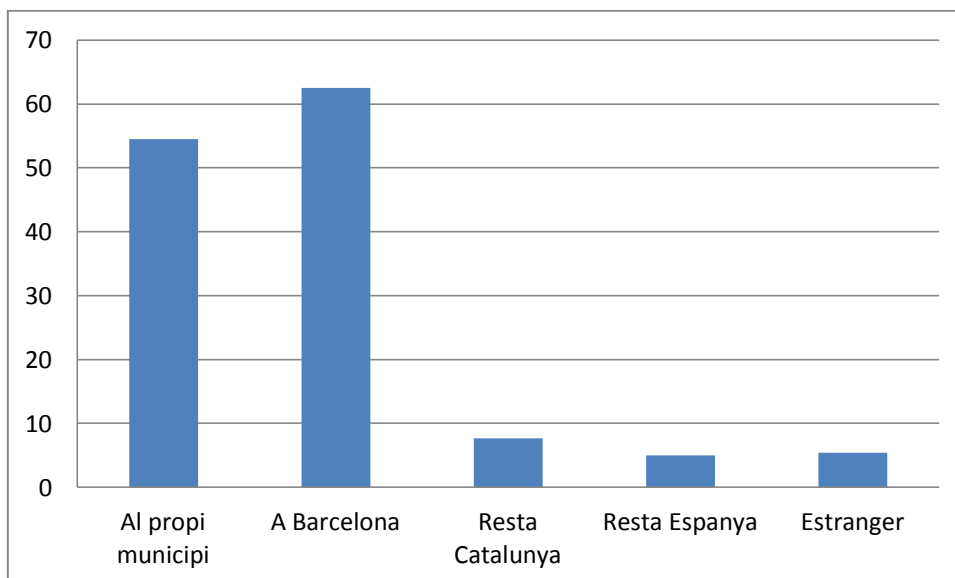
Gràfic 18. Freqüència d'assistència a concerts en el darrer any



Font: Demoscerc. Sant Cugat 2007

Sobre l'índex d'assiduitat veiem com també està força per sobre del que recollíem més amunt amb les dades de l'MCU, a on el 60% havia anat només un cop en el darrer any.

Gràfic 19. Lloc d'assistència (%)

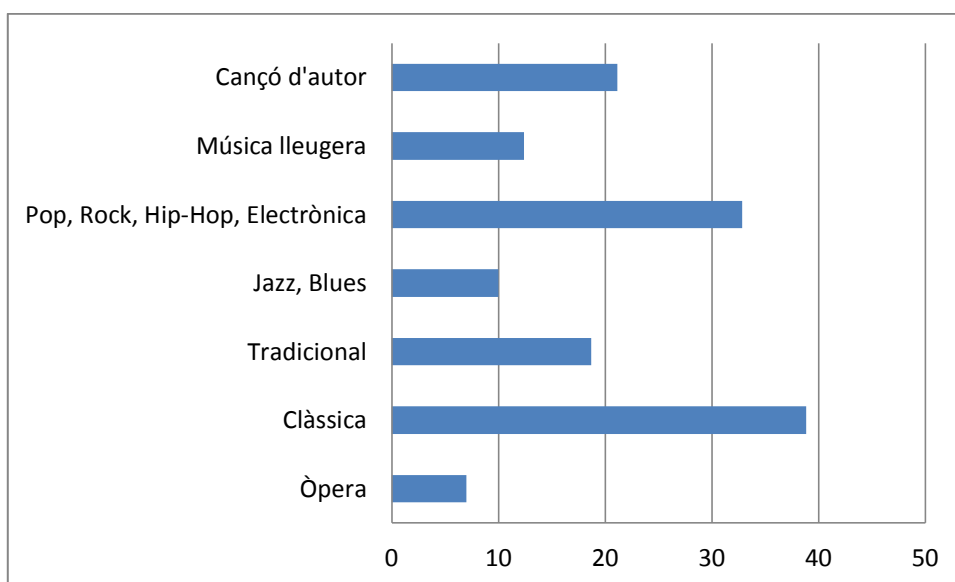


Font: Demoscerc. Sant Cugat 2007

Una de les grans problemàtiques de Sant Cugat, i no només pel que fa a consum cultural, ha estat el fort creixement del poble en les darreres dècades com a "ciutat dormitori" de Sant Cugat. Habitants que, com comentàvem a l'anàlisi territorial, no tenen tant adquirit el

sentiment de pertinença al poble i que acostumen a desenvolupar la vida laboral a Barcelona i, per la proximitat, realitzen moltes de les seves activitats d'oci a la capital. Aquí veiem com més del 60% ha assistit a algun concert en els darrers mesos a Barcelona, percentatge superior als que ho han fet al propi municipi. En canvi, el percentatge de la resta de Catalunya és baixíssim. No hi ha mobilitat gairebé cap a d'altres municipis de la comarca sinó quasi exclusivament cap a Barcelona. Com comentàvem en l'apartat de demanda, les nostres estratègies tindran molt en compte aquesta situació per tal de donar a aquest gran perfil de la ciutadania local motius per consumir al propi municipi.

Gràfic 20. Tipus de concerts per estils (%)



Font: Demoscerc. Sant Cugat 2007

Destaca el consum de música clàssica per sobre de la resta, sens dubte per la gran oferta que hi ha al municipi d'aquest estil musical com hem vist a l'anàlisi de la oferta local. El mateix succeeix probablement pel que fa als altres estils musicals. Tot i que un nombre important de la població consumeix, com hem dit, principalment a Barcelona, una altra part ho fa exclusivament al propi municipi, i per tant aquestes xifres de consum són una conseqüència directa del tipus de programació.

Aquest fet el podem contrastar si agafem les excel·lents dades de consum de música popular en viu que ha registrat el Teatre-Auditori. Hi ha una oferta escassa, però veiem com la demanda hi respon gairebé amb un 100% d'ocupació.

Taula 60. Xifres d'espectadors als concerts de música popular al Teatre-Auditori de Sant Cugat (2010)

Teatre Auditori (2010)		
Grups / Intèrprets	Espectadors	Aforament
Rosario (1)	770	788
Rosario (2)	782	788
Noa	784	788
Macedònia	431	788
Victor Manuel	782	788
Malú	745	788
Pereza	700	788
Love of Lesbian	788	788
Amaya Montero	788	788

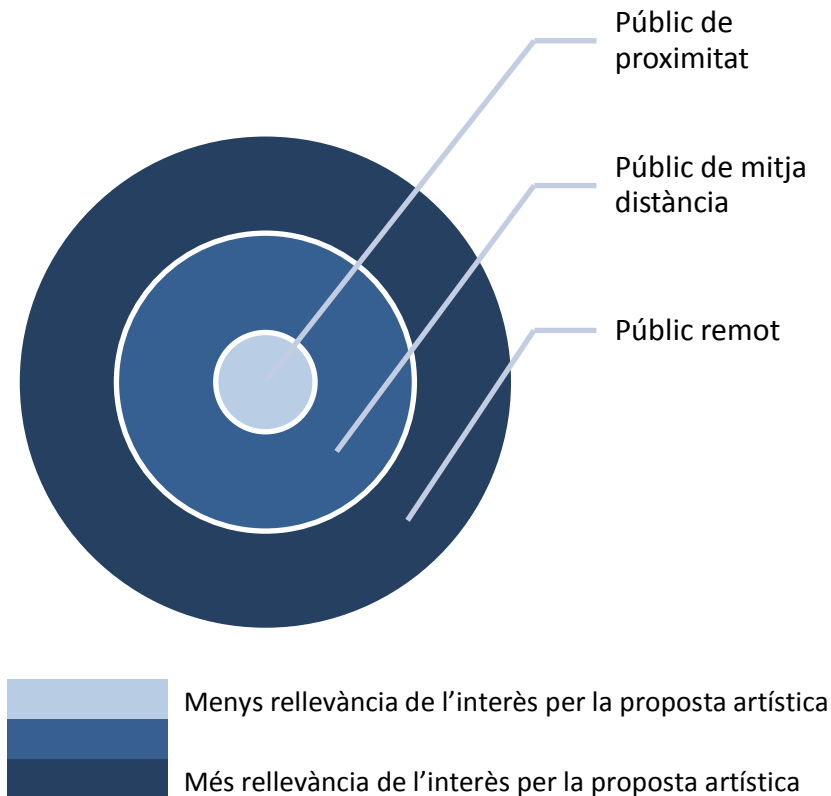
Font: elaboració pròpia a partir de dades facilitades pel Teatre-Auditori

L'única d'aquestes xifres d'ocupació que està força per sota és la del concert del grup Macedònia. Aquesta banda es dirigeix exclusivament al públic familiar, i tanmateix ens serveix per prendre referència sobre les possibilitats d'assistència d'aquest tipus de programació.

En general podem concloure que hi ha un **alt índex de consum cultural a Sant Cugat del Vallès**, per sobre de la mitja estatal i nacional, i que un dels reptes del projecte es basarà en la retenció d'aquest ampli perfil de santcugatenc que viu Barcelona com a destí exclusiu o majoritari de les seves hores de lleure i oci.

4.5.5 Definició dels nivells de mercat

Segmentem els nostres nivells de mercat en tres grans grups: públic de proximitat, públic de mitja distància i públic remot.



El **públic de proximitat** està conformat per la població que resideix a Sant Cugat, la que hi està en trànsit assíduament i la dels municipis més propers i amb més mobilitat registrada cap al municipi. L'anella del **públic de mitja distància** la situem en l'àmbit nacional i, amb el **públic remot**, ens referim a la població resident a la resta de l'Estat i població internacional. Per tant és bàsicament una segmentació a partir de la ubicació geogràfica del nostre públic, encara que com veurem, amb matisos.

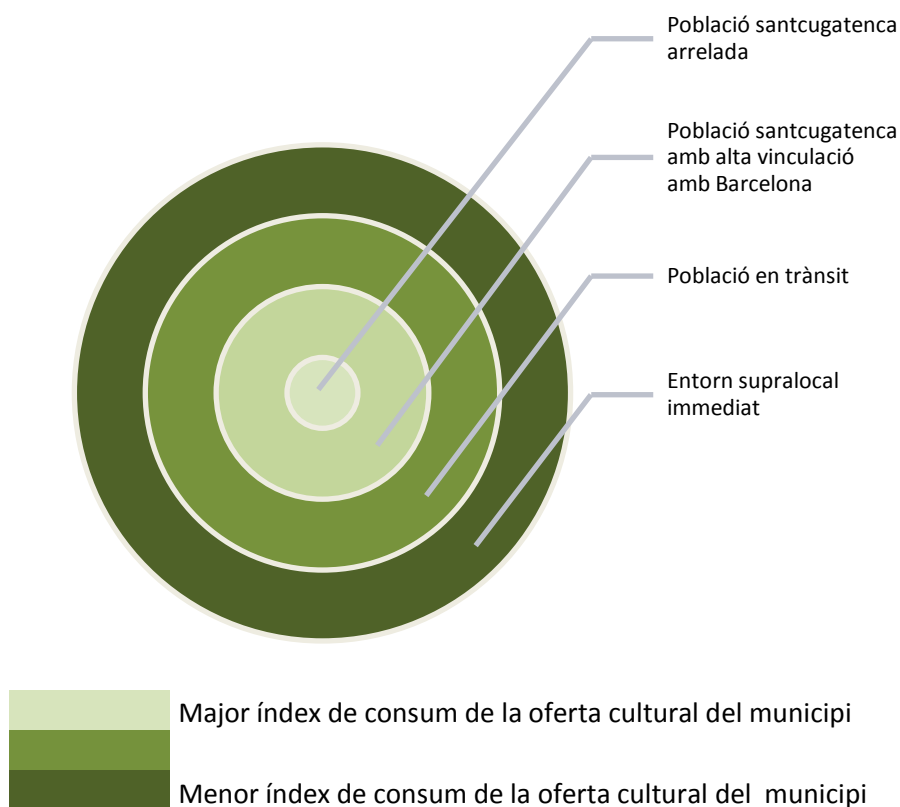
Podem dir doncs que, al gràfic, de dins cap a fora, la nostra proposta artística tindrà de menys a més rellevància a l'hora de prendre una decisió de consum degut a la major distància geogràfica del públic respecte la ubicació de la oferta, i a l'increment de les barreres al consum que això suposa. Mentre el públic de proximitat té menys barreres per al consum (temps i costos), el públic de llarga distància basarà la seva decisió de consum en funció d'un alt grau d'interès i valoració per una proposta artística capaç de superar el pes d'aquestes barreres.

- **Públic de proximitat**

A l'anàlisi territorial hem aprofundit especialment en aquest tipus de públic donada la major importància del coneixement del seu perfil sociodemogràfic a l'hora d'atreure'ls a la nostra oferta. En la mesura en què la rellevància del valor atorgat a la oferta artística és menys important que en els públics de mitja distància i remot, estratègies d'accessibilitat, ofertes d'abonaments i polítiques de preus, i estratègies de comunicació prescriptiva, entre d'altres, seran aspectes claus alhora d'incentivar -ne el consum.

A la primera segmentació realitzada a l'anàlisi territorial hem dividit aquest grup entre:

- població santcugatena arrelada
- població santcugatena amb alta vinculació amb Barcelona
- població en trànsit
- població dels municipis propers (Vallès Occidental)



El segment del públic més captiu de la nostra oferta musical és, sens dubte, la població que hem catalogat com a arrelada, ja que la proposta de grans esdeveniments dins el propi municipi és un important reclam. Tant per la població que continua més vinculada a Barcelona, com per la població en trànsit i la de l'entorn supralocal, la nostra comunicació i les nostres estratègies comercials són cabdals per atreure'ls. Si som capaços d'atreure'ls, són segments que en les primeres fases del projecte, en determinaran l'èxit.

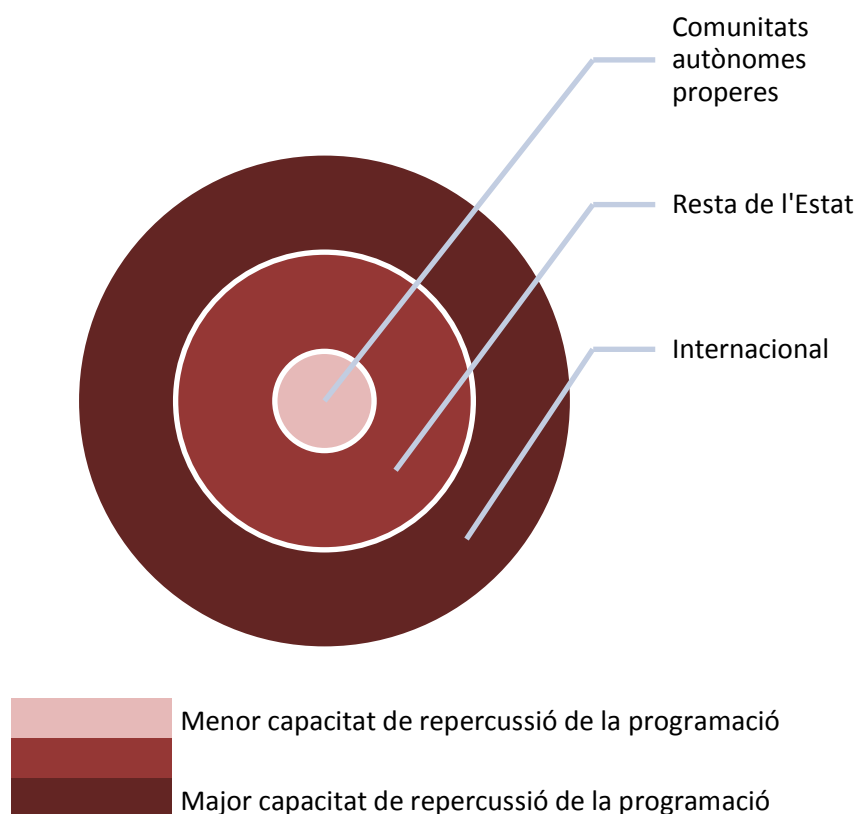
- **Públic de mitja distància**

Situem aquesta corona a Catalunya. Per tant, el nostre públic de mitja distància el conformen la població de més enllà del Vallès Occidental i amb limitació dins l'àrea geogràfica catalana. En aquest segment, la importància del grau d'interès i valoració per la oferta artística creix respecte a la del públic de proximitat i, per tant, per atreure aquest públic hem de tenir en compte el mix entre estratègies d'accessibilitat, comunicació i prescriptives, i el posicionament definit per la nostra oferta.

- **Públic remot**

En aquest cas és més difícil establir una delimitació geogràfica estricta. És en aquets segment on la oferta artística té més rellevància ja que el públic assistent serà de llarga distància i provocat exclusivament pel gran valor atorgat a l'oferta. Depenent de la capacitat de repercussió de cadascuna de les nostres accions programàtiques, situarem l'anella en un límit geogràfic o un altre.

De manera general situem tres nivells: Comunitats properes, Resta de l'Estat i Internacional.



Més endavant, en l'apartat de programació, quan definim les diferents tipologies d'espectacle que la conformaran, determinarem l'abast de mercat de cadascuna d'elles per tal de definir l'estratègia de comunicació i els càlculs d'assistència.

4.6 FAFO sectorial

Després de l'anàlisi de la oferta i demanda del sector musical, resumim amb la matriu FAFO els principals *inputs* a tenir en compte per definir i desenvolupar la nostra iniciativa.

Fortaleses

- Consum musical altament estès a la societat i amb tendència a l'alça.
- Alts índex de consum de música en viu al territori català i especialment a l'àrea metropolitana.
- Estructura del sector de la música en viu a Catalunya amb una gran consolidació i professionalitat.
- Tot i la crisi es manté el consum de música en viu per part del públic habitual (2-3 concerts/any).
- Increment de la capacitat de recaptació econòmica de la música en viu, especialment dels grans concerts i festivals.
- Elevats índex de consum cultural a nivell local.

Amenaces

- Autoregulació a la baixa de la oferta en el mercat de música en viu a Catalunya en els darrers anys.
- Reducció de la freqüència d'assistència dels públics més assidus, especialment dels públics més especialitzats, a causa de la crisi.
- Altíssima competència en general i molt especialment a la ciutat de Barcelona, principalment pel que fa als estils musicals amb més capacitat d'atracció de gran públic.
- Massificació de la oferta de festivals i macrofestivals a Catalunya i arreu de l'estat en època estiuenca.
- Marcades oscil·lacions en els índex d'assistència dels festivals d'un any per l'altre.

Febleses

- Escassa oferta musical al municipi i tradició de programació de música popular .
- Mercat local petit i sense capacitat de sostenibilitat pel projecte.
- Manca d'experiència prèvia al municipi en la gestió de projectes d'abast global.

Oportunitats

- Sinèrgies amb Barcelona gràcies al seu potencial d'atracció turística i per la facilitat de transport amb Sant Cugat.

- Opinió dels professionals del sector positiva pels propers anys tot i la crisi i la puntual sobreoferta dels darrers anys a Catalunya.
- Alts percentatges de promoció i patrocini en concerts i festivals musicals tant per part d'administracions públiques com empreses privades i caixes d'estalvi.

5 DIAGNOSI I ANÀLISI DE PREVIABILITAT

Aquest projecte sorgia d'un repte. Un repte que llançava a l'aire en Pep Tugues quan deia que volia programar macro concerts a Sant Cugat. Així iniciàvem un exhaustiu anàlisi per valorar-ne la seva viabilitat però, al mateix temps, per explorar totes les potencialitats que en podíem extreure d'aquesta activitat i quin model havíem de plantejar per tal d'assolir-les.

Després d'aquest anàlisi de situació, analitzant el territori i analitzant el mercat de la música en viu, la primera conclusió que en traiem és que una programació musical ubicada a Sant Cugat amb una projecció global de mercat és factible i, que amb una estratègia adequada i una bona gestió, pot esdevenir un factor estratègic clau per al desenvolupament local.

Ho és per dos motius principals. Primerament, pel gran moment de la música en viu. El consum de música popular en viu s'ha consolidat com una de les pràctiques d'oci més habituals entre la població, especialment entre la població més jove. I d'altra banda, per l'excel·lent posició geoestratègica del municipi i la gran potencialitat de demanda dins la seva àrea de proximitat, mercat que, si som capaços de mobilitzar, ha de ser la base del nostre projecte.

Els grans concerts i festivals s'han consolidat com uns dels esdeveniments culturals amb més capacitat de repercussió econòmica i potencialitat de creació d'imatge positiva. Les xifres i opinions recollides ho corroboren. Però, el seu fet distintiu no són exclusivament aquestes potencialitats econòmiques, que d'altra banda, activitats en altres sectors econòmics també són capaces d'aconseguir, sinó la capacitat de la cultura i l'activitat cultural per aconseguir beneficis col·lectius més amplis.

Analitzant l'estratègia global del municipi, recollíem la determinació de Sant Cugat de projectar-se com un municipi de referència en un entorn global, a partir d'una imatge de prestigi, sostenibilitat, qualitat de vida i eficiència en la gestió. És en aquesta línia a on les experiències i models recollits al marc teòric inicial ens mostren la capacitat de la cultura i especialment dels grans esdeveniments culturals per a assolir aquests objectius. Tanmateix, la importància de dimensionar adequadament aquestes activitats, i la capacitat d'involucrar la ciutadania, a nivell associatiu, institucional, social i cultural són pilars claus per arribar a l'èxit.

La nostra estratègia s'ha de dirigir i ha de combinar totes aquestes mirades. Enfocaments que es resumeixen amb el següent binomi: mercat global i impacte local. Una, o unes accions de programació puntuals no podran aconseguir aquest objectiu. No podran explotar la seva màxima potencialitat. S'ha de construir un model de programació musical multinivell que inclogui aquests grans esdeveniments com la punta de llança, però que es suporti sobre una base més ampla, una base que al mateix temps faci de pilar per a la sostenibilitat del projecte però que també se'n beneficiï directament. Tal i com dèiem a l'inici, si amb l'activitat cultural només cerquem repercussió econòmica però no tenim en compte la coherència artística o social del projecte, no aconseguirem cap mena de repercussió.

La base d'aquesta piràmide que definirà la nostra estratègia i, per tant, l'arquitectura de la nostra programació, s'estructura a partir de tres grans eixos: l'aposta per la nova creació i les formacions emergents, la involucració i revitalització del teixit associatiu local i la voluntat d'apropar-nos als públics en formació. Aquest enfocament és el que farà que d'una banda

puguem aconseguir l'èxit i la estabilitat per la programació d'impacte global i, de l'altra, és la justificació d'una iniciativa que s'impulsa des d'una administració pública local. Aquests eixos són la base de la nostra programació de posicionament global i, al mateix temps, la seva justificació.

Les conclusions de l'anàlisi territorial han sigut molt positives per al nostre projecte. Sant Cugat compta amb unes excel·lents xarxes de comunicació i un gran potencial de mercat dins el seu entorn més proper. Un entorn poblacional que com hem analitzat compta amb un perfil sociodemogràfic idoni pel nostre projecte tant per la pròpia estructura de la població com pels importants focus de mobilitat ubicats. També les noves instal·lacions i els espais de programació projectats per a un futur immediat dins el municipi, el reconegut prestigi del Teatre-Auditori com a equipament cultural escènic de referència supralocal, o el fet de comptar amb proveïdors locals qualificats, en són factors clau tant per la seva viabilitat com per la capacitat d'impacte. Però, en la conclusió general, més enllà d'aquests i altres factors que incideixen més o menys directament en la viabilitat del nostre projecte, fent un pas enrere, i amb una mirada més àmplia, és decisiu el moment procliu que viu Sant Cugat en l'actualitat. Impulsant innovadors projectes de lideratge en l'entorn empresarial, en l'àmbit formatiu, amb l'ambició de millorar la planificació de l'activitat cultural i d'altres sectors, i en la cerca d'una gestió eficient capdavantera, el municipi està projectant una imatge de lideratge, de la qual, la nostra iniciativa se'n pot aprofitar i al mateix temps potenciar.

Pel que fa a l'anàlisi sectorial, com era de preveure, n'extrèiem consideracions molt positives pel que fa al moment de la música en viu dins el mercat musical. Estem en un canvi de model de mercat, encara que no tothom el visqui com a oportunitat, i la música en viu n'és la gran beneficiada. Tanmateix, però, si només parlem de les grans xifres i dels grans concerts, obviaríem les grans dificultats que el nostre projecte haurà d'enfrontar si no tenim en compte la fortíssima competència que existeix, i molt especialment en el nostre cas per la proximitat amb el gran mercat que és Barcelona. Reprement el símbol del projecte, el *Bruce Springsteen*, el gran macroconcert de divisió d'honor, ara mateix, a Sant Cugat, és difícilment viable però, sobretot, no és convenient. El mercat, el públic, i el propi sector professional (agents, promotors, mànagers) han de confiar en la teva capacitat organitzativa i de convocatòria, i una política de grans (grandíssims) caixets, que permetessin convèncer aquest perfil d'artistes, estaria, al menys a curt i mig termini fora de la lògica d'un projecte cultural coherent que busca definir un model sòlid i sostenible, que no visqui d'aquestes programacions esporàdiques sobredimensionant els costos sense que aquests tinguin una repercussió local a tots els nivells com la que plantejem.

Així doncs, l'estratègia que hem de definir ha de ser un primer pas en la construcció d'un model que busca anar més enllà de la programació puntual de grans concerts. Un primer pas per tal d'assentar una iniciativa que, potser amb el temps, podrà arribar a aquest volum i importància de noms dins l'escena musical, però que ha de partir d'una dimensió inicial més realista, fugint del model de les polítiques d'aparador. Per tant, sí als grans concerts però aquells que projectem amb una mesura adequada, que no desbordi una població de 70.000 habitants i, el més important, aquells que puguem capitalitzar al màxim els seus potencials beneficis col·lectius.

Proposem una primera fase estratègica amb l'objectiu de crear i desenvolupar un sistema musical que equilibri creació i difusió i que generi credibilitat als nostres públics objectiu. En aquesta fase no és coherent programar artistes de divisió d'honor. Sant Cugat no pot competir amb Barcelona a base d'elevadíssims caixets basats en polítiques d'aparador. S'ha de consolidar prèviament un sistema musical de prestigi com a pas previ i, havent eixamplat la nostra base, podem plantejar en una segona fase el repte de programar macroconcerts de primera fila a nivell internacional.

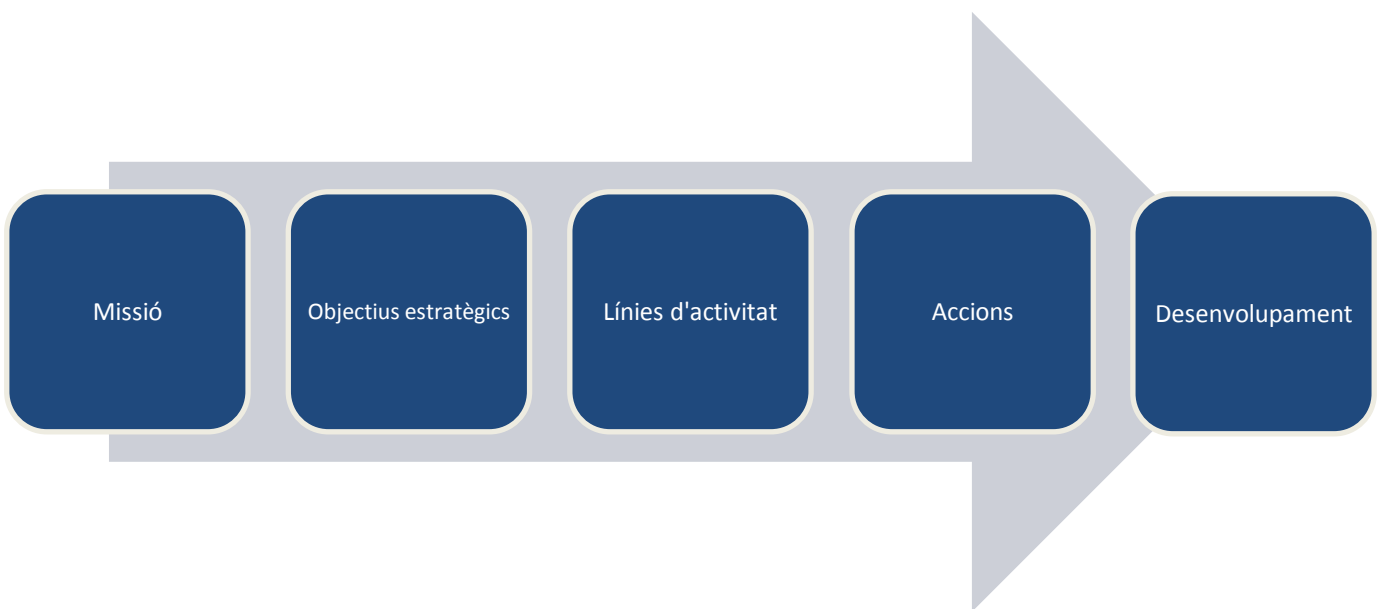
Pel que fa a l'anàlisi dels recursos, sembla difícil avui en dia poder preveure bons auguris per al context econòmic general que facilitaria la capacitat de finançament pel projecte així com per la cerca de *partners* i socis capitalistes. Així doncs, plantegem l'inici del projecte, com desenvoluparem al llarg de l'estratègia, no per l'any vinent sinó per l'any 2013. La majoria d'administracions públiques estan projectant els seus plans de retallades del dèficit amb plans que arriben fins a aquest any 2013, any que, al menys aquesta és la voluntat, s'assenyala com a l'inici de la recuperació. Si iniciéssim el projecte més endavant, el context general podria haver canviat substancialment i hi hauria la necessitat d'actualitzar l'anàlisi inicial realitzat.

ESTRATÈGIA

6 POSICIONAMENT ESTRATÈGIC

6.1 Introducció

Definim el nostre posicionament estratègic a partir de la següent seqüència:



6.2 Missió



Promoure i desenvolupar una programació musical a Sant Cugat com a factor estratègic de desenvolupament local en la cerca de beneficis col·lectius econòmics, socials i culturals.

6.3 Objectius estratègics



- Posicionar Sant Cugat com a referent de la difusió musical en un mercat global
- Incrementar el flux econòmic local
- Situar la creació musical local en circuits professionals
- Generar oportunitats de desenvolupament per les entitats musicals locals
- Proporcionar experiències de gaudi cultural que ajudin a la cohesió social del conjunt de la ciutadania local

6.4 Línies d'activitat



- **Programació professional multinivell**

- Posicionar Sant Cugat com a referent de la difusió musical en un mercat global
- Incrementar el flux econòmic local

- **Difusió de formacions emergents locals**

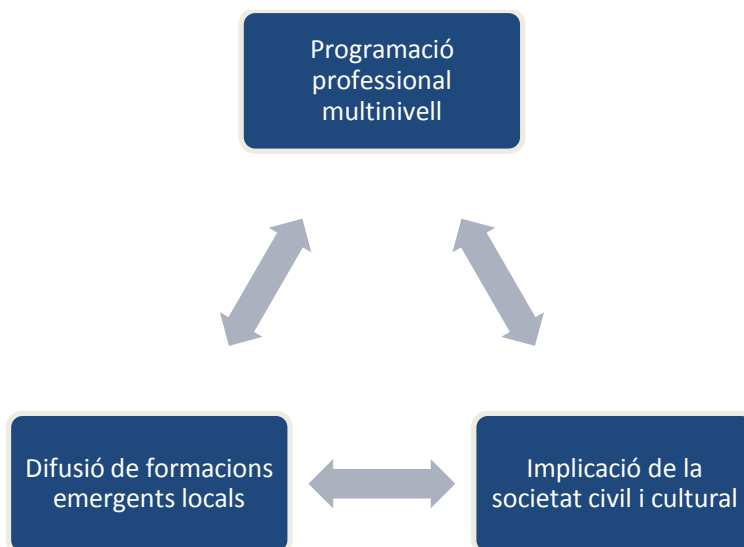
- Situar la creació musical local en circuits professionals

- **Implicació de la societat civil i cultural**

- Generar oportunitats de desenvolupament per les entitats musicals local
- Proporcionar experiències de gaudi cultural que ajudin a la cohesió social del conjunt de la ciutadania local

L'eix neuràlgic del nostre sistema de programació està conformat per la programació professional musical en diferents registres de mercat. Tanmateix, en la cerca dels beneficis col·lectius locals definim un sistema de programació capaç de repercutir de manera directa a nivell local en l'àmbit social, civil i cultural.

Per aconseguir-ho totes tres línies d'activitat han de ser capaces d'interactuar:



6.5 Accions



- Programació professional multinivell
 - Programació musical d'impacte local i supralocal
 - Formacions emergents
 - Concerts per a públic familiar
 - Concerts per a públic adolescent

 - Programació musical d'impacte nacional
 - Grups nacionals de prestigi

 - Programació musical d'impacte remot
 - Concerts d'artistes internacionals consolidats
 - Concerts internacionals de pop-rock
 - Grups estatals de prestigi
 - Festival musical

- Difusió formacions emergents locals
 - Espais de programació autogestionats
 - Cessió d'espais de programació a entitats musicals locals
 - Incorporació de grups locals en la dinàmica professional
 - Grups locals com a teloners de formacions professionals

- Implicació de la societat civil i cultural
 - Participació activa de les entitats culturals
 - Diada de la música

Mapa-resum Estratègia

Missió	Promoure i desenvolupar una programació musical a Sant Cugat com a factor estratègic de desenvolupament local amb la cerca de beneficis col·lectius econòmics, socials i culturals.											
Objectius estratègics	Posicionar Sant Cugat com a referent de la difusió musical en un mercat global			Incentivar el teixit productiu i econòmic local				Potenciar la creació musical local		Oportunitats entitats musicals locals	Oportunitats de gaudi musical i social per la ciutadania	
Línies d'activitat	Programació professional multinivell							Difusió de formacions emergents locals		Implicació de la societat civil i cultural		
Accions	Programació musical d'impacte local i supralocal			Programació musical d'impacte nacional	Programació musical d'impacte remot				Espais de programació autogestionats	Incorporació de grups locals en la dinàmica professional	Participació activa de les entitats culturals	
	Formacions emergents	Concerts per a públic familiar	Concerts per a públic adolescent	Grups nacionals de prestigi	Concerts d'artistes intern. consolidats	Concerts intern. de pop-rock	Grups estatals de prestigi	Festival musical	Cessió d'espais de programació a entitats musicals locals	Grups locals com a teloners de formacions professionals	Diada de la música	

6.6 Desenvolupament



6.6.1 Programació professional multinivell

Dins aquesta línia d'activitat distingim tres nivell de programació d'acord amb la nostra segmentació de públics: programació musical d'impacte local i supralocal, d'impacte nacional i d'impacte remot.

6.6.1.1 Programació musical d'impacte local i supralocal

Incloem en aquest nivell de programació les tipologies de concerts que encaixen amb el nostre primer nivell de mercat: el públic de proximitat. Per cadascuna de les tipologies de concerts que programarem en definim les seves principals característiques, la seva potencialitat estimada d'assistència d'espectadors, exemples de bandes musicals que hi encaixen i el públic objectiu per a cada cas.

	Tipologia	Característiques	Assistència potencial estimada	Exemples	Segment de públic	Públic objectiu
Programació musical d'impacte local i supralocal	Formacions emergents	Han iniciat trajectòria amb èxit i cerquen consolidar-se en el circuit professional. Assistència limitada. Repercussió a mitjans especialitzats	800	Ix!, Arthur Caravan, Anita Miltoff, Dunno, Le Pianc	Públic de proximitat: Població local Població en trànsit Població municipis Vallès Occ.	Perfil jove (20 i 35 anys)
	Concerts per a públic infantil i familiar	Jornades infantils de mitjà format. Programació d'activitats complementàries. Elevada assistència	1.000	Elèctrica Dharma, Macedonia, Superxiula!		Públic infantil i familiar (6-12 anys)
	Concerts per a públic adolescent	Grups d'actualitat entre els adolescents. Elevada assistència	1.000	No way out, SJK		Públic adolescent (12-16 anys)

6.6.1.2 Programació musical d'impacte nacional

En aquest nivell registrem la tipologia de concerts que s'adapta per capacitat d'assistència i d'impacte al segon nivell de mercat definit: públic de mitja distància. Òbviament els nivells de mercat no són excloents l'un de l'altre si no que a mesura que ampliem l'anella geogràfica incloem els nivells inferiors.

	Tipologia	Característiques	Assistència potencial estimada	Exemples	Segment de públic	Públic objectiu
Programació musical d'impacte nacional	Grups nacionals de prestigi	Formacions de les Catalunya, Illes Balears i el País Valencià, amb trajectòria consolidada i públic fidel i estable	5.000	Obrint Pas, Mishima, Manel, Sopa de Cabra, Els Pets, Gossos, Antònia Font	Públics de proximitat + Públic de mitja distància	Perfil majoritàriament jove i públic adult com a target secundari

6.6.1.3 Programació musical d'impacte remot

Dins el nivell de programació amb capacitat d'atracció d'un públic global incloem 4 tipologies de concerts diferents, cadascuna amb un públic objectiu concret i amb diferents característiques segons repercussió, assistència i possibilitats de patrocini.

	Tipologia	Característiques	Assistència potencial estimada	Exemples	Segment de públic	Públic objectiu
Programació musical d'impacte remot	Artistes internacionals consolidats	Figures internacionals reconegudes i de llarg recorregut professional. Elevada assistència. Gran repercussió i possibilitats de patrocini	25.000 espectadors	Leonard Cohen, Paul McCartney, Elton John	Públics de proximitat + Públic de mitja distància + Públic remot	Perfil adult majoritàriament (20-50 anys)
	Formacions internacionals de pop rock	Grups d'actualitat de repercussió internacional. Elevada assistència. Gran repercussió i possibilitats de patrocini	20.000 espectadors	The Jet, Kings of Leon, The Gossip		Públic jove (18-35 anys)
	Grups estatals de prestigi	Formacions procedents de l'estat espanyol amb trajectòria consolidada i públic fidel i estable. Gran repercussió	10.000 espectadors	Amaral, Alejandro Sanz, Manolo García		Públic massiu
	Festival*	Intensiu en el temps i dispers pel que fa espais de programació. Gran repercussió i assistència. Elevades possibilitats de patrocini i aliances	50.000 espectadors	Varietat estilística		Públic massiu

6.6.1.3.1 Festival*

Desenvolupem amb més detall l'estratègia definida pel festival ja que, tal i com hem vist al llarg de l'anàlisi, és de cabdal importància establir un posicionament adequat segons els interessos cercats, tant per la forta competència que hi ha al sector, com per les possibilitats d'impacte econòmic que ofereixen l'ampli ventall de possibles formats.

Posicionament de marca

Per la forta competència detectada a l'anàlisi sectorial, especialment pel que fa als estils musicals amb més capacitat d'atracció de públic (pop-rock i electrònica), optem per no especialitzar la nostra oferta artística en un format estilístic determinat.

No obstant, per la necessitat de creació d'una marca o concepte com a denominador comú de l'activitat que ens ajudi a posicionar-nos de manera clara i amb potencial dins el mercat, establim un posicionament estratègic basat en l'acolliment de la oferta musical d'un país convidat, que s'anirà seleccionant per a cadascuna de les successives edicions.

L'elecció del país estarà basada primerament per la potencialitat de la seva producció musical, una producció de qualitat i variada, i per la seva capacitat d'atracció de públic i d'impacte mediàtic. Aquesta estratègia ens permet programar concerts dins un registre molt ampli tant pel que fa a les tipologies de concerts com pel que fa als estils musicals, sent capaços d'abraçar un públic potencial molt ampli.

Aquest posicionament també permetrà incrementar les possibilitats de patrocini i aliances estratègiques amb institucions, empreses i entitats del país convidat i multiplicar les possibilitats de les activitats complementàries programades: gastronomia, tradicions, idioma, dansa, etc. Oferim una línia d'activitat dins d'aquesta marca global que permetrà tant a les entitats com els negocis locals afegir-se amb programes i propostes específiques vinculades: museus, cinemes, restaurants, galeries, etc.

Basar la programació a partir dels productes d'un país convidat s'alinea perfectament amb la estratègia i la voluntat de la nostra línia d'activitat de programació global de produir externalitats positives tant econòmiques com socials i culturals. Socials, per la oportunitat de contacte i coneixement entre diferents cultures amb diferents tradicions, com a procés d'enriquiment i formació personal i col·lectiva. Culturals, per les possibilitats d'enriquiment de creadors i agents del sector cultural local que ofereix la oferta d'un país de diferent tradició cultural i el contacte directe amb els seus creadors i artistes. I econòmics, per la important repercussió que té dins el mercat aquest tipus de programació, per la gran capacitat mediàtica que proporciona, i per les possibilitats de potenciar el turisme i l'interès internacional, especialment del propi país convidat.

Programa

Distingim la programació en tres formats de concerts segons el seu tamany i capacitat de convocatòria: petit, mitjà i gran format. La seva programació es distribuirà segons les tipologies definides al nostre mapa d'infraestructures i espais de programació.

Com en la majoria de festivals, almenys als seus inicis, la nostra programació estarà basada en la contractació de dos artistes o bandes amb gran capacitat d'atracció de públic com a puntes

de llança. A partir d'aquí tractar d'arrossegar el públic cap a altres artistes minoritaris amb la voluntat a mig i llarg termini de crear una imatge de prestigi i d'aconseguir la confiança del públic vers els programadors i la línia artística treballada.

Es combinaran la programació de concerts amb la programació d'activitats complementàries per tal de donar el màxim de dinamisme a les jornades i proporcionar experiències enriquidores cultural i socialment. D'aquesta manera volem incloure tots els perfils possibles com a públics potencials de la nostra oferta, amb la voluntat de posicionar el festival en un entorn lúdic i social com a element distintiu respecte molts festivals musicals que estan bàsicament dirigits al públic jove.

Format: intensiu i dispers

L'activitat durarà tres jornades amb programació continua tant pel que fa a la programació de concerts com pel que fa a les activitats complementàries. D'aquesta manera potenciem les possibilitats d'impacte econòmic induït ja que un alt percentatge d'assistents consumirà i/o pernoctarà al municipi. Serà un format dispers ja que no es concentrarà tota l'oferta en una determinada instal·lació o zona si no que es programaran concerts en diferents instal·lacions i espais del municipi, potenciant així el moviment interior dels assistents i les possibilitats de venda dels negocis locals.

Calendari

Per la saturació d'oferta de festivals musicals durant els mesos de juny i juliol, i amb l'agost descartat per la pèrdua de població local i supralocal en època vacacional, optem per programar el festival al mes de setembre. Com reflectirà el calendari de programació anual, al juny i juliol es concentraran les ofertes de concerts d'impacte global i el mes de setembre el reservem exclusivament per a la preparació operativa i programació del festival.

Pel fort component lúdic que volem transmetre amb el festival, situar-lo al mes de setembre pot suposar un important reclam d'oci per aquells que ja hagin acabat les seves vacances laborals.

Marca	
País convidat	programació variada: públic potencial ampli
	evita fortes competències amb festivals d'assistència massiva
	Impacte mediàtic potent
	involucració d'una segona administració
	vies d'implicació d'entitats i negocis locals
	increment possibilitats activitats complementàries
	enriquiment social en l'intercanvi cultural
	foment de l'intercanvi artístic
Programa	
Estructura per format: petit, mitjà i gran	
Caps de cartell com a reclam	

Apostes personals en estratègia de prescripció a mig-llarg termini
Simultaneïtat activitats complementàries
Format
Intensiu: tres jornades consecutives
Dispers: multitud d'espais de programació
Calendari
primeres setmanes de setembre per evitar fortes competències
reclam d'oci post vacacional

6.6.2 Difusió formacions emergents locals

Aprofitant la dinàmica de la programació professional volem potenciar la difusió de les formacions emergents locals. Cedirem espais de programació per a què gestionin la seva pròpia oferta utilitzant les infraestructures públiques que formen part del sistema escènic i musical de Sant Cugat, i seleccionarem els grups de més projecció per a ser teloners dels concerts professionals.

Per vertebrar aquesta iniciativa és necessari comptar amb el suport d'alguna entitat musical local que conegui de prop la dinàmica local. L'entitat idònia és **Joventuts Musicals de Sant Cugat**, l'associació musical més activa del municipi. L'objectiu principal de l'associació és crear una oferta de concerts i programació cultural en torn de la música i potenciar i desenvolupar projectes musicals i educatius. Dins aquests projectes és d'especial rellevància el **Noves Freqüències**, secció dedicada als grups musicals emergents, perfil de formacions idoni segons el plantejament del nostre projecte. Per seleccionar les entitats que formin part de la borsa de teloners dels concerts professionals, l'entitat compta amb concursos de promoció local que es poden vincular a aquest objectiu.

Entitat	Projecte	Accions
Joventuts Musicals de Sant Cugat	Noves freqüències	Cessió d'espais de programació
		Incorporació de bandes com a teloners de concerts professionals

6.6.3 Implicació societat civil i cultural

Vinculem aquesta línia d'activitat amb la proposta de la **Diada de la Música**. Com a part del nostre model de programació, la Diada de la Música serà una celebració popular que té com a principal objectiu promoure la participació activa de les entitats culturals locals vinculades a la música i potenciar la participació de la ciutadania local.

Es destinaran una part dels recursos propis de la programació anual global a subvencionar projectes d'entitats culturals santcugatzenques vinculades a la música per tal que proposin els seus propis projectes per a la seva exhibició durant la Diada. Es proposarà un *leitmotiv* comú per a cada edició per tal de seguir una coherència artística global.

Recursos	Proposta artística	Destinatari	Nivell de mercat	Públic objectiu
Fons de subvenció	Definició convocatòria anual	Entitats locals vinculades a la música	Públic de proximitat	Ciutadania local
Logística organitzativa				

6.7 Política de preus

Existeixen quatre tipologies bàsiques de polítiques de preus per a l'operador públic dins el mercat:

- **Gratuitat.** L'administració pública assumeix totes les despeses estructurals i variables i no rep ingressos de taquilla.
- **Finançament parcial de la despesa variable.** L'administració assumeix els costos estructurals i part de la despesa variable. S'usa especialment en els descomptes de certes línies d'activitat dirigides a públic amb prioritat social.
- **Finançament total de la despesa variable.** L'administració pública assumeix només els costos estructurals mentre que el consumidor n'assumeix els variables. Línia que normalment serveix per compensar mercats insuficients o deficitaris.
- **Amb marge de benefici.** El consumidor assumeix les despeses globals, estructurals i variables, i aporta un marge comercial.

En el nostre cas, aplicarem diferents polítiques de preus per a cadascun de les nostres línies de programació professional.

Programació professional d'impacte local i supralocal

➤ Finançament parcial de la despesa variable

Les tipologies de concert previstes dins aquesta línia de programació són les formacions emergents, els concerts per a públic infantil i familiar i el públic adolescent.

Apostem per a reduir el preu final de les entrades en la programació de bandes emergents com a opció de recolzament als creadors menys consolidats en el mercat però amb

potencialitat artística. Pel que fa als concerts destinats al públic infantil i adolescent reduïm les entrades per considerar-los públics amb prioritat social i per la importància del consum cultural en les fases de sociabilització primària com a primera formació de gustos i interès pel fet cultural.

Programació professional d'impacte nacional i d'impacte remot

➤ Amb marge de benefici

La rendibilitat econòmica de la programació dins aquests nivells de mercats amplis ha de possibilitar el desenvolupament de la resta d'accions subvencionades: difusió formacions emergents locals i internacionals, i promoció de l'activitat cívica i social local.

La opció del marge de benefici es justifica per la cerca d'externalitats col·lectives socials, culturals i econòmiques.

***Festival**

La política de preus del festival s'engloba dins de la línia de marge de benefici.

Distingirem tres modalitats d'entrades: per concert, abonament per jornada i abonament complet. Al tractar-se d'un festival de format dispers la possibilitat de venda d'entrades per un únic concert és obligatòria. L'assistent en aquest cas pot estar interessat per un únic concert i ja que el format no és de gran recinte s'ha de possibilitar la venda d'entrades en totes les instal·lacions i espais de programació. Amb les entrades d'abonament per jornades i complet potenciem les possibilitats de repercussió econòmica a nivell local dels assistents per tenir una estada més llarga al municipi incrementant així la despesa en els negocis locals, especialment de restauració i en el cas de l'abonament complet per pernoctació. Així en aquests dos casos s'oferiran entrades a preu ajustat per a incentivar estades més llargues al municipi.

6.8 Arquitectura i calendari de programació

Dins la nostra proposta estratègica i operativa treballarem a partir d'una arquitectura de programació fixant un any de programació musical com a moment de partida i establirem com a punt d'arribada la programació al cap de 5 anys vista. D'aquesta manera fixem el primer any amb un volum de programació més modest i projectem pel cinquè quin és l'objectiu d'arribada. Aquesta distinció la utilitzarem més endavant al nostra pla financer per tal de contrastar la seva viabilitat.

Tal i com hem comentat a l'apartat de *Diagnosi i anàlisi de previabilitat* els dos anys vinents, 2011 i 2012 no són anys proclius per a engegar l'inici de grans projectes que requereixen d'una important inversió donada la situació econòmica actual i projectada, i menys encara des de les administracions locals i la imminent retallada de la seva capacitat de crèdit. Així marquem com a inici del projecte l'any 2013 i com a punt per assolir la plenitud de la iniciativa l'any 2017.

D'aquesta manera, fixem el número de concerts o funcions segons cadascuna de les tipologies de concerts i del conjunt de les nostres accions programades.

Taula 61. Arquitectura de programació. 2013/2017

Nivell de mercat	Tipologia de concerts	Concerts / Funcions	
		Anys	
		2013	2017
Impacte local i supralocal	C. Formacions emergents	5	6
	Concerts infantils	3	4
	Concerts adolescents	2	3
	Diada	1	1
Impacte nacional	Concerts nac. de prestigi	3	4
Impacte remot	C. grups estatals de prestigi	2	3
	Concerts intern. pop-rock	1	2
	C. Artistes intern. consolidats	1	2
	Festival	1	1
<i>total</i>		18	25

Per al 2013, any 1, projectem un total de 18 funcions de les quals la majoria es concentren en el públic de proximitat. D'aquesta manera establim una estratègia de programació a l'inici encarada a posicionar-nos dins el nostre primer i bàsic nivell de mercat per tal de posteriorment ampliar la nostra capacitat de convocatòria amb una base sòlida, tant pel que fa al posicionament i la imatge de la nostra oferta, com pel que fa a la capacitat operativa interna.

Per al 2017, any 5, projectem 25 funcions. El principal canvi a nivell operatiu i econòmic es troba en l'increment de 3 concerts dins la línia d'activitat d'impacte remot. És aquesta línia d'activitat la que té més capacitat de repercussió econòmica i per tant és en aquesta direcció en que s'ha d'encaminar la nostra projecció. Tanmateix, i gràcies als rèdits que aquesta activitat macro ha de generar també augmentem la programació en la línia d'activitat d'impacte local i supralocal, al comptar amb majors possibilitats de sufragar les pèrdues que ocasiona degut a la nostra política de preus per aquestes tipologies de concert.

Plantegem doncs una evolució a mig llarg termini per tal d'assolir la projecció global del nostre projecte com a model de programació global.

Pel que fa al **calendari**, distribuïm els concerts i funcions principalment per motius climàtics, degut a què els concerts amb major capacitat de convocatòria s'hauran de celebrar a l'aire lliure i juntament amb el festival han d'estar ubicats durant els mesos d'estiu o propers.

Nivell de mercat	Tipologia de concerts	Calendari de programació 2013																																																							
		Gener				Febrer				Març				Abril				Maig				Juny				Juliol				Agost				Setembre				Octubre				Novembre				Desembre											
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Impacte local i supralocal	C. Formacions emergents	█							█																																										█						
	Concerts infantils																																																								
	Concerts adolescents				█																																																				
	Cessió espais							█																																																	
	Diada de la música																																																								
Impacte nac.	Concerts nac. de prestigi																																																								
Impacte remot	C. grups estatals de prestigi																																																								
	Concerts intern. pop-rock																																																								
	Artistes intern. consolidats																																																								
	Festival																																																								

Nivell de mercat	Tipologia de concerts	Calendari de programació 2017																																																										
		Gener				Febrer				Març				Abril				Maig				Juny				Juliol				Agost				Setembre				Octubre				Novembre				Desembre														
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4							
Impacte local i supralocal	C. Formacions emergents	█																																																										
	Concerts infantils																																																											
	Concerts adolescents				█																																																							
	Cessió espais							█																																																				
	Diada de la música																																																											
Impacte nac.	Concerts nac. de prestigi																																																											
Impacte remot	C. grups estatals de prestigi																																																											
	Concerts intern. pop-rock																																																											
	Artistes intern. consolidats																																																											
	Festival																																																											

█	Gran concert (sense solapar)	█	Muntatge (sense solapar)	█	Sense gestió directa	█	Festes Majors
----------------------------------	------------------------------	-----------------------------------	--------------------------	-------------------------------------	----------------------	---	---------------

Com veiem, un element clau del calendari són les festes majors. Situem alguns dels grans concerts que programem coincidint amb les dates de les festes majors per tal d'aprofitar i al mateix temps incentivar la dinàmica de les festes. Tanmateix, però, en aquest cas s'haurà de treballar conjuntament amb la comissió de festes per tal de seleccionar les propostes artístiques.

DESENVOLUPAMENT OPERATIU

7 PLA D'OPERACIONS I ANÀLISI DE VIABILITAT

7.1 Pla de gestió i producció

Tal i com hem comentat a l'inici, el desenvolupament operatiu que proposem és un dibuix global sobre els diferents plans que s'hauran de posar en marxa per tal d'operativitzar el projecte.

En aquest cas ens centrem en la configuració bàsica de l'equip professional fixe, és a dir, aquell que no depèn directament de l'activitat variable (equip que ja té la seva pròpia partida incorporada al pla financer) sinó l'equip estructural que ha de dirigir, coordinar, operativitzar i gestionar el projecte a partir de l'estratègia definida. Per tant en aquest pla de gestió no entrem al detall de la definició de processos sinó a definir les tasques generals per tal d'establir l'equip humà necessari i, posteriorment, la modalitat de gestió més adequada per a aquesta estructura de treball.

Un altre aspecte a tenir en compte és que donat que la programació es farà a diferents equipaments del municipi que compten amb el seu propi *staff*, la nostra estructura es centrarà en càrrecs de coordinació per tal d'aprofitar l'equip tècnic propi de cada espai de programació.

7.1.1 Cultura organitzativa

La cultura organitzativa d'un equip de treball són el conjunt de valors i actituds davant el projecte artístic i de servei que cal dur a terme. Al tractar-se d'un servei públic, la cultura organitzativa ha de contenir els següents criteris d'actuació bàsics:

- Vocació de servei públic
- L'optimització de recursos per tal d'assolir la màxima eficiència i eficàcia en la cerca del rendiment social
- Transparència en la gestió de recursos
- Iniciativa
- Treball en equip

A partir d'aquestes premisses, cerquem la forma organitzativa de manera que sigui congruent amb aquests valors i que ajudin a assolir els objectius fixats.

7.1.2 Forma organitzativa

7.1.2.1 Tasques

- **Relació de tasques**
 - Definició estratègica
 - Cerca de recursos

- Coordinació àrees funcionals
- Direcció estratègica
- Relacions institucionals
- Gestió de públics
- Programació
- Coordinació executiva
- Relacions públiques
- Coordinació estratègies de màrqueting
- Operativització del pla de màrqueting
- Comptabilitat
- Gestoria
- Secretaria

7.1.2.2 Equip humà

- **Àrees funcionals**

Agrupem les tasques descrites segons la seva relació funcional:

Direcció-Gerència

- Definició estratègica
- Cerca de recursos
- Coordinació àrees funcionals
- Direcció estratègica
- Relacions institucionals

Àrea de Producció d'activitats

- Programació
- Coordinació executiva

Àrea de Màrqueting

- Coordinació estratègies de màrqueting
- Operativització del pla de màrqueting
- Relacions públiques
- Gestió de públics

Àrea d'Administració

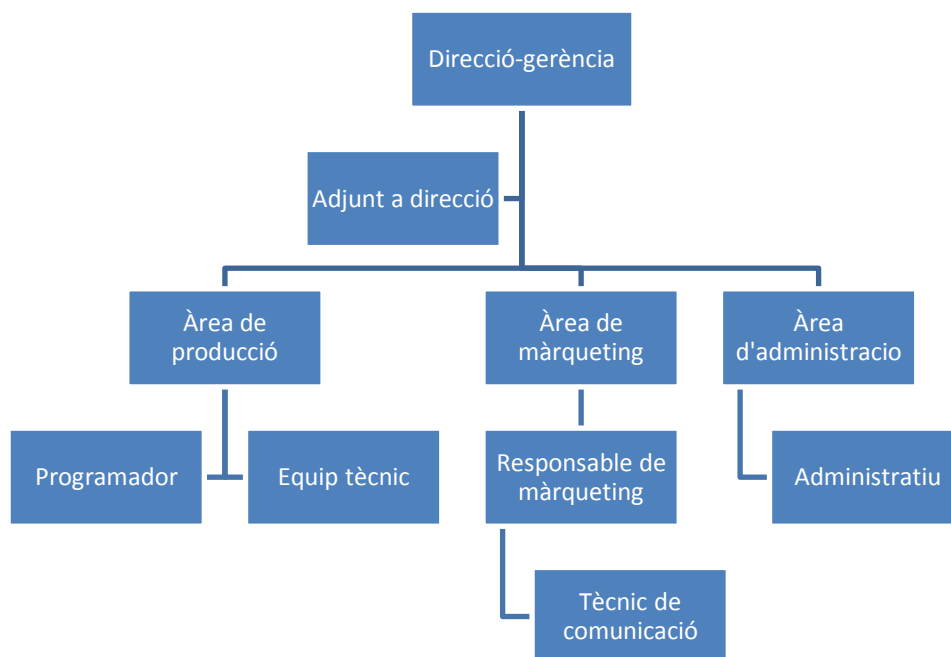
- Comptabilitat
- Gestoria
- Secretaria

- **Perfils professionals i dotació**

Un cop definides les àrees funcionals analitzem les càrregues de feina per tasca per tal d'establir la dotació professional òptima per a cada cas.

Àrees funcionals	Tasques	Perfil professional	Dotació (jornades de treball)
Direcció-Gerència	Definició estratègica	Director gerent	1
	Direcció estratègica	Director gerent	
	Relacions institucionals	Director gerent	
	Cerca de recursos	Adjunt a direcció	0,5
	Coordinació àrees funcionals	Adjunt a direcció	
Àrea de Producció d'activitats	Programació	Programador	0,5
	Coordinació executiva	Equip tècnic	1,5
Àrea de Màrqueting	Coord. estratègies de màrqueting	Resp. màrqueting	0,5
	Relacions públiques	Resp. màrqueting	
	Operat. pla de màrqueting	Tècnic de comunicació	1
	Gestió de públics	Tècnic de comunicació	
Àrea d'Administració	Comptabilitat	Administratiu	1
	Gestoria	Administratiu	
	Secretaria	Administratiu	

- **Organigrama**

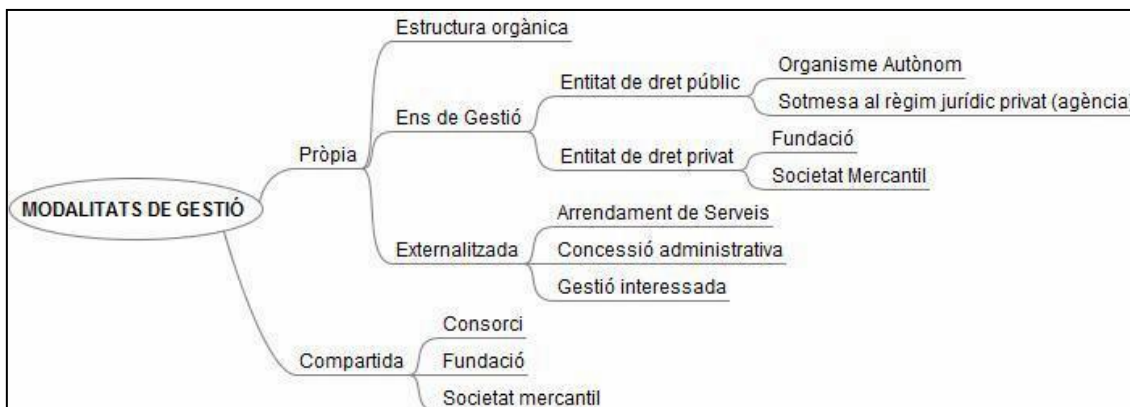


Proposem un organigrama jeràrquic convencional a partir de l'experiència en altres casos similars i de les estructures més habituals plantejades per a la gestió d'equipaments culturals. Tanmateix, aquest tipus d'organització té alguns desavantatges que s'han de tenir en compte per tal de poder anticipar-se. Els dos principals problemes que es poden derivar són la manca de comunicació entre departaments i, la dificultat de reacció davant de pics de feina. Pel que fa a la manca de comunicació, des de direcció s'haurà de fer una tasca de coordinació per tal de promoure també la relació interdepartamental. Pel que fa als pics de feina, i tenint en compte que les despeses de personal derivades directament de l'activitat es pressuposten a partir de serveis exteriors com veurem al pla financer, s'haurà de respectar el calendari de programació detallat al màxim i definir els processos de cada acció amb prou antelació. A l'altra banda, les principals avantatges són d'aquest model són l'especialització de les àrees funcionals i les possibilitats de control global per part de la direcció.

7.1.3 Modalitat de gestió

Des de l'administració pública existeixen diferents fórmules per a gestionar un projecte d'aquestes característiques. El següent mapa en recull les diferents possibilitats:

Gràfic 21. Possibilitats de les diferents modalitats de gestió des d'una administració pública



Font: Projecte Son Fusteret. Bissap Gestió Cultural

Gestionar un projecte d'aquestes característiques des de la pròpia **estructura orgànica** de l'Ajuntament queda descartat per les dificultats d'acomodar al procediment administratiu i al marc laboral i organitzatiu de la institució titular una activitat basada en la producció de serveis d'oci que requereixen d'una alta flexibilitat administrativa pressupostària i horària important.

Les **entitats de dret públic** sovint tenen poca autonomia perquè habitualment estan sotmesos als mateixos procediments administratius de l'estructura orgànica del titular. Les **entitats de dret públic sotmeses al règim jurídic privat** tenen un procés de constitució laboriós i lent justificada normalment per a estructures professionals de majors dimensions.

Les **fundacions**, entitats de dret privat, permeten una gestió més eficaç que els organismes autònoms, però sovint són estructures poc àgils en la gestió i producció de determinades activitats i serveis.

L'**externalització** podria ser una bona opció pel nostre projecte ja que permet aprofitar l'experiència d'empreses privades dins l'àmbit sectorial però, comporta alguns riscos com la pèrdua del control dels processos, o la descapitalització de l'experiència de la gestió directa.

La gestió compartida amb altres institucions s'acostuma a donar especialment quan diverses administracions públiques hi intervenen gestionant així la participació de cadascuna d'elles en els òrgans de consell.

En el nostre cas però, creiem que seria un actiu important poder associar-nos amb *partners* privats per tal de poder sumar el seu capital financer o actiu tecnològic i creiem que la millor opció pel que fa a la forma jurídica en la que ha de conviure la nostra organització és en una societat mercantil. A més, les **societats mercantils** permeten una gestió altament eficaç perquè són figures creades expressament per a la producció i gestió de serveis i activitats. També, a diferència d'altres figures jurídiques, poden recuperar l'IVA suportat, cosa que pot comportar un notable estalvi de recursos.

Cercant aquesta complicitat d'iniciatives empresarials privades cal tenir en compte però que el nostre projecte és un projecte de ciutat, i que en la base del nostre model es troba l'objectiu clar d'esdevenir un factor de desenvolupament local i, per tant, creiem que és important mantenir el control majoritari de la societat. Així, l'Ajuntament n'hauria de conservar el 51% com a mínim i captar capital privat, opció factible ja que la nostra activitat ofereix oportunitats de negoci. D'aquesta manera els participants podrien ser mitjans de comunicació, universitats, entitats financeres o promotors musicals que aportarien actius complementaris que ajudarien la projecció del projecte.

7.1.4 Espais de programació

El mapa d'infraestructures i espais de programació que acolliran la nostra programació musical s'estructuren d'acord amb les tres línies de programació professional que proposem: programació musical d'impacte local i supralocal, programació musical d'impacte nacional, programació musical d'impacte remot.

D'aquestes instal·lacions en destaquen especialment dues que l'Ajuntament té projectades a curt termini i que seran les seues principals de la nostra programació:

Nau de Can Solà. Es tracta d'una nau industrial que està en fase de rehabilitació per a convertir-se en la instal·lació referent de la programació musical de Sant Cugat. Serà per tant la instal·lació amb major disponibilitat funcional per acollir la programació. Té una superfície de 1.000 metres quadrats que es divideixen en dues naus, de tal manera que permet dues modalitats de programació segons els formats de concert.

Teatre-Auditori de Sant Cugat. Sala Arborètum. Sala annexa al complex del Teatre-Auditori amb tipologia d'espai polivalent i multifuncional. Tindrà uns 700 m² i aforament per a 450 persones. L'activitat musical conviurà amb la programació escènica. La sala però, permet una segona modalitat que és la que conformarà un dels espais principals de programació per a concerts de gran format. La dotació tècnica de l'equipament permetrà que la sala es

converteixi en un macroescenari usant el Parc Arborètum com a platea. Dins el projecte previ d'aquesta sala s'especifica que aquesta instal·lació dotarà a la ciutat d'un espai que permetrà celebrar concerts i festivals de renom nacional i internacional, podent acollir artistes i intèrprets musicals d'alt poder de convocatòria.

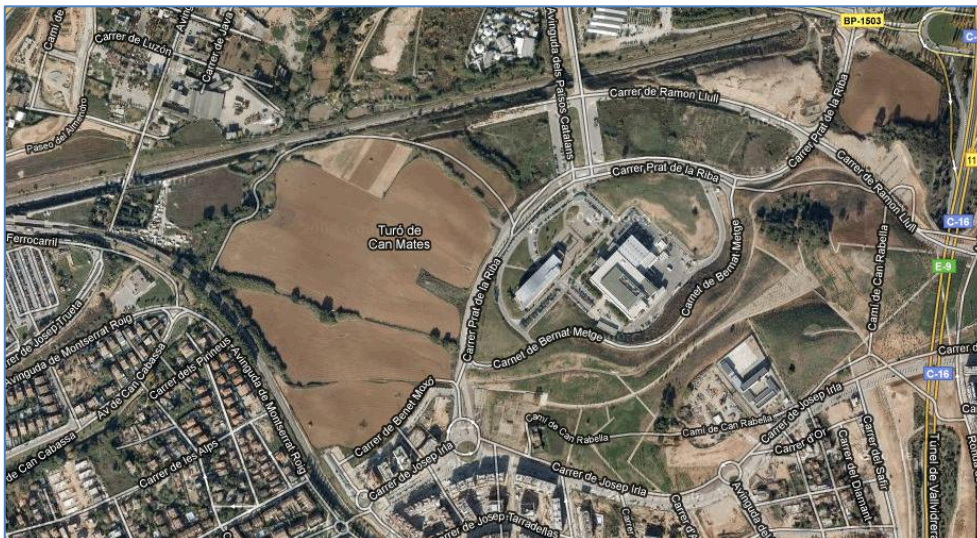
Mapa 13. Esplanada del Parc Arborètum



Font: Google Maps

Per a la oferta de macroconcerts s'haurà d'optar per a condicionar un espai a l'aire lliure donat que no existeix cap infraestructura estable amb prou capacitat d'aforament. Per a seleccionar-lo caldrà fer una cerca exhaustiva de les diferents possibilitats que té el municipi. Tanmateix, per a fer-la amb condicions caldrà comptar amb la col·laboració de l'equip d'urbanisme de l'Ajuntament per tal de conèixer informació a fons de les disponibilitats existents i de les diferents capacitats tècniques, pel que seria necessari un estudi amb molta més profunditat. Els criteris objectius que haurien de guiar la cerca han de ser d'una banda la pròpia capacitat de l'espai, però també criteris d'accessibilitat i aparcament, i sobretot un espai que no perjudiqués la convivència amb els veïns. Sense la possibilitat de manegar aquesta informació, un d'aquests espais podria ser el **Turó de Can Mates**, tot i que, repetim, necessitaria d'un estudi a fons per valorar-ne la viabilitat. El Turó és un extens solar situat a la part alta del municipi i amb unes condicions de transport immillorables, tant en transport públic com en transport privat, amb accés directe des de les principals xarxes viàries tant per turismes com per ferrocarril.

Mapa 14. Esplanada del Turó de Can Mates



Font: Google Maps

Programació musical d'impacte local i supralocal

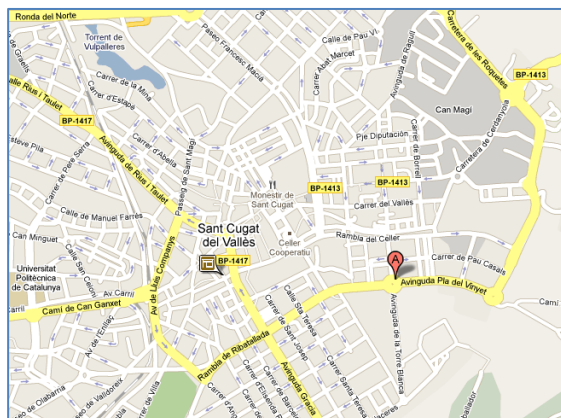
- **Teatre-Auditori de Sant Cugat. Sala Gran.**

Aforament: 788 (en butaques)

Ubicació: Av. Pla del Vinyet. Centre ciutat.

Accessos: Transport privat/
Transport públic

Condicions tècniques: Equip
il·luminació i so / Sistema mecànic
escenari



- **Teatre Auditori de Sant Cugat. Sala Arborètum modalitat 1 (projectada)**

Aforament: 450 persones (lliure disposició)

Ubicació: Av. Pla del Vinyet. Centre ciutat.

Accessos: Transport privat/ Transport públic

Condicions tècniques: (pendent)

- **Teatre La Unió**

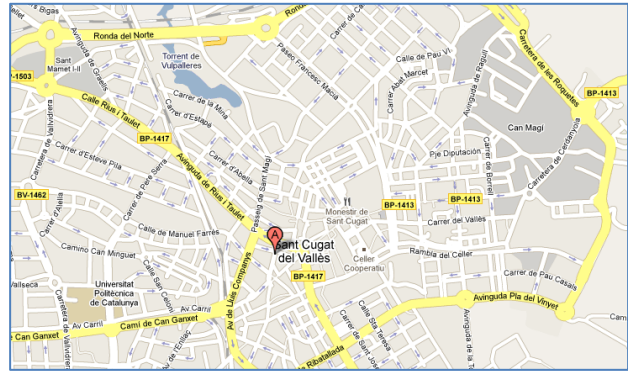
Aforament: 400 persones

Ubicació: Av. Josep Anselm Clavé

Accessos: Transport públic

Condicions tècniques: Equip

il·luminació i so



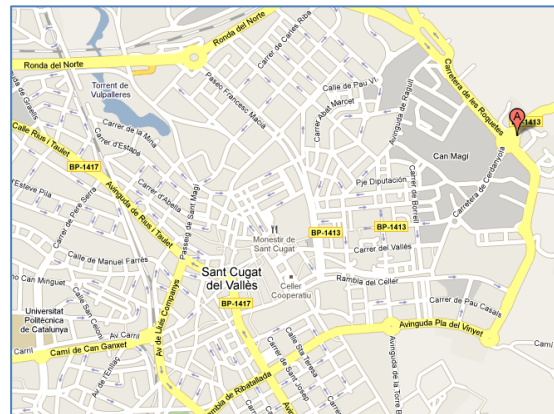
- **Nau industrial Can Solà. Modalitat 1 (projectada)**

Aforament: 500 persones (aprox.)

Ubicació: Av. Josep Anselm Clavé (Can Magí)

Accessos: Transport públic / Transport privat

Condicions tècniques: (pendent)



- **Nau industrial Can Solà. Modalitat 2 (projectada)**

Aforament: 1000 persones (aprox.)

Ubicació: Av. Josep Anselm Clavé

Accessos: Transport públic / Transport privat

Condicions tècniques: (pendent)

Programació musical d'impacte nacional

- **Nau industrial Can Solà. Modalitat 2** (projectada)

Aforament: 1000 persones (aprox.)

Ubicació: Av. Josep Anselm Clavé

Accessos: Transport públic / Transport privat

Condicions tècniques: (pendent)

- **Teatre Auditori de Sant Cugat. Sala Arborètum modalitat 2** (projectada)

Aforament: 5.000 persones (aprox.)

Ubicació: Av. Pla del Vinyet. Centre ciutat.

Accessos: Transport privat/ Transport públic

Condicions tècniques: (pendent)

Programació musical d'impacte remot

- **Teatre Auditori de Sant Cugat. Sala Arborètum modalitat 2** (projectada)

Aforament: 5.000 persones (aprox.)

Ubicació: Av. Pla del Vinyet. Centre ciutat.

Accessos: Transport privat/ Transport públic

Condicions tècniques: (pendent)

- **Turó de Can Mates**

Aforament: 20.000 (aprox.)

Ubicació: Carretera de Rubí - Sant Cugat

Accessos: Transport públic i privat

Condicions tècniques: pendent

Mapa resum dels espais de programació

Espais de programació					
Impacte local i supralocal		Impacte nacional		Impacte remot	
Espai	Aforament	Espai	Aforament	Espai	Aforament
Ta. Sala Gran	788	Can Solà 2	1.000	Ta. Arborètum	5.000
Ta. Arborètum 1	450	Ta. Arborètum	5.000	Can Mates	20.000
La Unió	450				
Can Solà 1	500				

7.2 Pla de màrqueting i comunicació

7.2.1 Objectiu

Els principals objectius del Pla de màrqueting són atreure al públic consumidor de música popular en viu cap a la nostra oferta, potenciar l'accés al consum musical per a infants i adolescents, i recolzar el creixement i projecció de les bandes emergents, especialment les locals. Tanmateix, i d'acord amb la missió del projecte i l'estratègia global del municipi es cerca transmetre un missatge que fomenti la marca Sant Cugat com a referent de qualitat i excel·lència en un entorn global.

7.2.2 Producte

El producte que comercialitzem és una programació musical multinivell que es caracteritza per la varietat estilística i la qualitat de les seves propostes. Un producte amb gran capacitat de repercussió i amb una aposta ferma per les noves creacions musicals.

7.2.3 Perfil majoritari del consumidor de música en viu

Abans de desenvolupar de manera operativa cadascuna de les accions segons tipus de concert i nivell de mercat fem una radiografia als hàbits i perfil del consumidor tipus de música en viu com a guia transversal a totes les nostres accions a partir dels comentaris i conclusions extretes de l'anàlisi previ.

Perfil del consumidor de música en viu:

Edat: els indicadors mostren clarament un **perfil jove** en un elevadíssim percentatge. A la franja entre 15 i 30 anys concentren tres quartes parts dels assistents a concerts de música popular.

Nivell d'estudis: en general el consumidor cultural té un nivell d'estudis elevat. En el camp específic de la música en viu l'interès i assistència a concerts s'equipara entre aquells que tenen estudis mitjos (batxillerat) i els que tenen estudis superiors (universitat) a diferència d'altres pràctiques culturals.

Gènere: es mostra un major interès per part de les dones en la valoració dels concerts de música popular però no obstant els homes registren una major assistència molt especialment en determinats estils: electrònic, rock dur i pop rock estranger.

Geografia: el major interès es concentra en ciutats a partir de 50.000 habitants, sense diferència amb les grans metròpolis.

Altres pràctiques de consum cultural: els índex de consum cultural entre els assistents de música popular en viu són molt més elevats que els índex de població general. Destaquen: museus, biblioteques i cinemes.

Altres pràctiques quotidianes: òbviament escolten molta música enregistrada i també destaca l'ús de la radio, lectura de la premsa generalista especialment per Internet, i l'ús de les noves tecnologies en general.

7.2.4 Mapa de públics

A l'anàlisi territorial vàrem realitzar una primera segmentació segons la distància geogràfica i psicològica respecte la oferta. A l'anàlisi sectorial i a l'apartat de posicionament estratègic ampliàvem aquesta segmentació segons les diferents tipologies de producte i els seu públics objectius segons estadi vital. Creuant aquests dos paràmetres de segmentació en resulta el següent mapa de públics.

		Ubicació respecte la oferta						
		Públic de proximitat				Públic de mitja distància	Públic remot	
		Local vinculada	Local no vinculada	En trànsit	Supralocal	Catalunya	Estat espanyol	Internacional
Estadi vital	Infants							
	Adolescents							
	Joves							
	Adults							

Per la multitud de categories, i per tant de públics objectius que en resulten, agreguem algunes de les categories en funció del seu comportament respecte les diferents tipologies de producte que oferim.

		Ubicació respecte la oferta						
		Públic de proximitat				Públic de mitja distància	Públic remot	
		Local vinculada	Local no vinculada	En trànsit	Supralocal	Catalunya	Estat espanyol	Internacional
Estadi vital	Infants	A	B			-	-	-
	Adolescents	C				-	-	-
	Joves	D				F	G	I
	Adults	E					H	-

Del mapa en resulten les següents categories que conformen els nostres públics objectiu:

A: Infants de famílies vinculades a la oferta cultural i d'oci de Sant Cugat.

B: Infants de famílies no vinculades a la oferta cultural i d'oci de Sant Cugat, de població en trànsit, i dels municipis propers.

C: Adolescents (12-16 anys aprox.) locals i dels municipis propers.

D: Joves (17-34 anys aprox.) locals i dels municipis propers.

E: Adults (35-50 anys) residents a Catalunya.

F: Joves residents a Catalunya de més enllà del Vallès Occidental.

G: Joves de la resta de l'Estat espanyol.

H: Adults de la resta de l'Estat espanyol.

I: Joves residents fora de l'Estat espanyol.

7.2.5 Estratègia

Definim l'estratègia per cadascuna de les categories establertes a partir de la seqüència del màrqueting mixt: producte, preu, distribució i comunicació. A la seqüència hi afegim el missatge clau que ha de transmetre la nostra comunicació, els responsables i aliats per a dur a terme la operativa en cada cas, i els indicadors necessaris per avaluar l'estratègia a posteriori.

Tal i com proposa Colbert, el model de màrqueting cultural parteix del producte per a definir la resta de factors que conformen la composició comercial⁵⁴.

Destinatari	Estratègia						
	Producte	Preu	Distribució	Comunicació			
				Missatge	Canals	Responsables	Indicadors
A	Concerts per a públic familiar	Entrada subvencionada i abonaments familiars	Instal·lacions petit i mitjà format	Esdeveniment social lúdic i formatiu Preus baixos	Prescripció i distribució a través de centres educatius locals i formació extraescolar	Departament de Comunicació intern Teatre-Auditori de Sant Cugat	Assistència espectadors

⁵⁴ COLOMER, J.; SELLAS, J. (2009) *Màrqueting de les arts escèniques: Creació i desenvolupament de públics*, Quaderns Gescènica, Barcelona.

Destinatari	Estratègia						
	Producte	Preu	Distribució	Comunicació			
				Missatge	Canals	Responsables	Indicadors
B	Concerts per a públic familiar	Entrada subvencionada i abonaments familiars	Instal·lacions petit i mitjà format	Esdeveniment social lúdic i formatiu	Prescripció i distribució a través de centres educatius supralocals i formació extraescolar	Departament de Comunicació (intern)	Assistència espectadors
				Preus baixos			

Destinatari	Estratègia						
	Producte	Preu	Distribució	Comunicació			
				Missatge	Canals	Responsables	Indicadors
C	Concerts per a públic adolescent	Entrada subvencionada i abonaments per grups	Instal·lacions petit i mitjà format	Esdeveniment social	Xarxes socials	Departament de Comunicació (intern)	Assistència espectadors
					Espais de formació extraescolar		

Destinatari	Estratègia						
	Producte	Preu	Distribució	Comunicació			
				Missatge	Canals	Responsables	Indicadors
D	Concerts de formacions emergents	Ofertes d'abonaments per a altres concerts i activitats culturals. Descomptes en clubs de consum	Instal·lacions mitjà format	Qualitat artística. Aposta per a nous talents	Xarxes socials.	Dept. Comunicació	Assistència espectadors i impacte mediàtic local i comarcal
					Focus de mobilitat en àrea de proximitat		
					Publicacions i portals web especialitzats	Entitats i espais de progr. musical local	

Destinataris	Estratègia						
	Producte	Preu	Distribució	Comunicació			
				Missatge	Canals	Responsables	Indicadors
D, E, F, G	Grups estatals de prestigi	Regal productes merchandising	Instal·lacions gran format	Renom artístic	Empreses de ticketing	Departament de Comunicació (intern)	Assistència espectadors i impacte mediàtic estatal
					Altres equip. culturals		
					Mitjans generals i sectorials		

Destinataris	Estratègia						
	Producte	Preu	Distribució	Comunicació			
				Missatge	Canals	Responsables	Indicadors
D, E, F, G, H	Artistes intern. consolidats	Regal productes merchandising	Instal·lacions gran format	Oportunitat única	Empreses de ticketing	Departament de Comunicació (intern)	Assistència espectadors i impacte mediàtic global
					Altres equip. culturals		
					Mitjans generals i sectorials		

Destinataris	Estratègia						
	Producte	Preu	Distribució	Comunicació			
				Missatge	Canals	Responsables	Indicadors
D, F, G, I	Formacions intern. de pop-rock	Regal productes merchandising	Instal·lacions gran format	Esdeveniment massiu	Empreses de ticketing	Departament de Comunicació (intern)	Assistència espectadors i impacte mediàtic global
				Grups d'actualitat mundial	Altres equip. culturals		
					Mitjans generals i sectorials		

Destinatari	Estratègia							
	Producte	Preu	Distribució	Comunicació				
				Missatge	Canals	Responsables	Indicadors	
Tots	Festival	Per concert, jornada, i abonament complet	Instal·lacions petit, mitjà i gran format	Esdeveniment social, lúdic i formatiu	Empreses ticketing	Departament de Comunicació (intern)	Assistència espectadors i impacte mediàtic global	
				Experiència intensa	Xarxes socials			Mitjans generals i sectorials
				Qualitat artística	Altres equip. culturals			

7.2.5.1 Mitjans

Recollim un inventari dels principals mitjans de comunicació que són estratègicament importants per la nostra comunicació, dividint-los entre generalistes culturals i especialitzats en el sector musical i segons la seva capacitat de repercussió. Inventariem apart el conjunt de mitjans locals tant de cobertura informativa general com cultural.

A partir d'aquesta mostra confeccionarem segons cadascuna de les tipologies de concert i l'àmbit de públic objectiu, el nostre pla de mitjans, tant pel que fa a la cobertura informativa com a la inversió en publicitat.

Premsa especialitzada		Mitjans culturals generals		Mitjans locals	
Nacionals	Estatals	Nacionals	Estatals	A ritme santcugatenc	Cugat.cat
Enderrock	Escenarios	Racocatala.com	El cultural	Ràdio Sant Cugat	Diari de Sant Cugat
Ritmes.cat	Mariskalrock	Portal web BCN	Babelia	Tot Sant Cugat	Diari de l'Ateneu
iCatfm	Rock sound	Le cool Barcelona	ABCD	On Sant Cugat	TV Sant Cugat
Catmusic	Rock de lux	DCMC. Agenda cultural	Metròpoli	Portal Jov.Musicals	
Revista M. Catalana	Melómano	Go	ABC360		
Pack de so	Radio 3	Butxaca			
Nativa	RNE	Waaau.com			
Joves d'Acció Musical	Mondo Sonoro				
	Rolling Stone				
	Ruta 66				
	M80Radio				
	Kiss FM				

7.3 Pla financer

7.3.1 Càlculs unitaris

Per tal de poder realitzar l'estudi d'explotació detallem els càlculs unitaris d'ingressos i despeses de les diferents activitats.

7.3.1.1 Concerts

Primerament els ingressos i despeses de la línia de programació de concerts per a cadascuna de les tipologies definides a l'estratègia. També detallem el resultat directe per cada tipologia abans de l'explotació per poder valorar i reflectir la política de preus anteriorment esmentada.

L'explicació i origen dels diferents imports es detalla al glossari al final d'aquest apartat.

- **Ingressos**

Nivell de mercat	Tipologia de concerts	Ingressos			
		Taquilla*	Patrocini	Serveis perifèrics	Total
Impacte local i supralocal	Formacions emergents	4.800	1.000	2.160	7.960
	Concerts infantils	3.000	2.000	2.700	7.700
	Concerts adolescents	4.800	2.000	2.700	9.500
Impacte nacional	Concerts nac. de prestigi	48.750	20.000	14.625	83.375
Impacte remot	C. grups estatals de prestigi	210.000	100.000	31.500	341.500
	Concerts intern. Pop-rock	525.000	250.000	67.500	842.500
	C. Artistes intern. consolidats	750.000	350.000	84.375	1.184.375

Nivell de mercat	Tipologia de concerts	Taquilla*				
		Estimació inicial	% d'ocupació	Assistència (pers.)	Preu entrada	Recaptació
Impacte local i supralocal	C. Formacions emergents	800	60%	480	10	4.800
	Concerts infantils	1.000	60%	600	5	3.000
	Concerts adolescents	1.000	60%	600	8	4.800
Impacte nacional	Concerts nac. de prestigi	5.000	65%	3.250	15	48.750
Impacte remot	C. grups estatals de prestigi	10.000	70%	7.000	30	210.000
	Concerts intern. pop-rock	20.000	75%	15.000	35	525.000
	C. Artistes intern. consolidats	25.000	75%	18.750	40	750.000

- **Despeses**

Nivell de mercat	Tipologia de concerts	Despeses				
		Caixet	Logística	Personal	Comunicació	Total
Impacte local i supralocal	C. Formacions emergents	5.000	1.000	5.000	2.200	13.200
	Concerts infantils	10.000	2.000	5.000	3.400	20.400
	Concerts adolescents	10.000	2.000	5.000	3.400	20.400
Impacte nacional	Concerts nac. de prestigi	30.000	9.000	10.000	9.800	58.800
Impacte remot	C. grups estatals de prestigi	100.000	50.000	25.000	35.000	210.000
	Concerts intern. pop-rock	300.000	150.000	40.000	98.000	588.000
	C. Artistes intern. consolidats	500.000	250.000	45.000	159.000	954.000

- **Resultat abans d'exploració**

Nivell de mercat	Tipologia de concerts	Ingressos	Despeses		Resultat
			Import	Sobre ingressos (%)	
Impacte local i supralocal	C. Formacions emergents	7.960	13.200	165,83%	-5.240
	Concerts infantils	7.700	20.400	264,94%	-12.700
	Concerts adolescents	9.500	20.400	214,74%	-10.900
Impacte nacional	Concerts nac. de prestigi	83.375	58.800	70,52%	24.575
Impacte remot	C. grups estatals de prestigi	341.500	210.000	61,49%	131.500
	Concerts intern. pop-rock	842.500	588.000	69,79%	254.500
	C. Artistes intern. consolidats	1.184.375	954.000	80,55%	230.375
<i>totals</i>		2.476.910	1.864.800	75,29%	612.110
<i>marge de cobertura</i>					24,71%

- **Glossari**

Glossari		
Caixet	Estimació a partir de la consulta directa a professionals del sector	
Logística	Local i supralocal	20% sobre les despeses de caixet
	Nacional	30% sobre les despeses de caixet
	Remot	40% sobre les despeses de caixet
Personal	Despeses fixe segons format de concert	
Comunicació	20% sobre despeses totals (caixet + logística + personal)	
Patrocini	Estimació a partir de la consulta directa a professionals del sector	
Serveis perifèrics	Despesa mitjana calculada de 4,5 euros per assistent (mitjana estàndard sector)	
Taquilla	Percentatge d'ocupació previst segons capacitat de convocatòria estimada	

7.3.1.2 Festival

Als càlculs unitaris del festival diferencien entre el primer any d'activitat (2013) i el cinquè (2017) degut a la capacitat dels festivals anuals per fidelitzar públic i créixer en el seu volum de programació i capacitat de convocatòria.

- **Ingressos**

Ingressos			
2013			
Taquilla*	Patrocini	Serveis perifèrics	Total
1.121.031	250.000	309.250	1.680.281
2017			
Taquilla*	Patrocini	Serveis perifèrics	Total
2.557.969	500.000	573.750	3.631.719

Taquilla*							
2013							
Modalitats d'entrades	Preus			Estimació* d'assistents	Distribució de vendes		Estimació recaptació
					Percentatge	Vendes	
Concerts	Petit	8	15	30.925	25%	7.731	115.969
	Mitjà	12					
	Gran	25					
Abonament jornada	35				50%	15.463	541.188
Abonament complet	60				25%	7.731	463.875
<i>total</i>						1.121.031	
2017							
Modalitats d'entrades	Preus			Estimació* d'assistents	Distribució de vendes		Estimació recaptació
					Percentatge	Vendes	
Concerts	Petit	10	18	57.375	25%	14.344	262.969
	Mitjà	15					
	Gran	30					
Abonament jornada	40				50%	28.688	1.147.500
Abonament complet	80				25%	14.344	1.147.500
<i>total</i>						2.557.969	

Estimació d'assistents*					
2013					
Concerts per format	Aforament	Concerts	Places potencials	Estimació ocupació	Estimació* d'assistents
Petit format	750	6	4.500	45%	2.925
Mitjà format	5.000	4	20.000	55%	15.000
Gran format	10.000	2	20.000	65%	13.000
<i>total</i>					30.925
2017					
Concerts per format	Aforament	Concerts	Places potencials	Estimació ocupació	Estimació* d'assistents
Petit format	750	10	7.500	55%	4.875
Mitjà format	5.000	6	30.000	65%	22.500
Gran format	10.000	4	40.000	75%	30.000
<i>total</i>					57.375

- **Despeses**

Despeses					
2013					
Concerts					
Concerts per format	Caixet	Logística	Personal	Funcions	Total
Petit format	5.000	1.000	2.000	6	48.000
Mitjà format	80.000	16.000	10.000	4	424.000
Gran format	200.000	40.000	25.000	2	530.000
Activitats					
Fons subvenció	Honoraris artistes	Logística	Personal		
25.000	25.000	30.000	5.000		
Global					
Gestió (reforç)		Logística general		Comunicació	
50.000		250.000		350.000	
total					1.737.000
2017					
Concerts					
Concerts per format	Caixet	Logística	Personal	Funcions	Total
Petit format	5.000	1.000	2.000	10	80.000
Mitjà format	80.000	16.000	10.000	6	636.000
Gran format	200.000	40.000	25.000	4	1.060.000
Activitats					
Fons subvenció	Honoraris artistes	Logística	Personal		
50.000	50.000	60.000	10.000		
Global					
Gestió (reforç)		Logística general		Comunicació	
75.000		350.000		750.000	
total					3.121.000

- **Resultat**

Resultat		
2013		
Ingressos	Despeses	Resultat
1.680.281,25	1.737.000,00	-56.718,75
2017		
Ingressos	Despeses	Resultat
3.631.718,75	3.121.000,00	510.718,75

7.3.1.3 Diada

La Diada de la música serà d'accés gratuït per a totes les activitats i no es preveuen ingressos d'exploració. Preveiem un fons de subvenció per a la creació de les activitats, i unes despeses logístiques i de comunicació pel global de l'activitat.

- **Despeses**

Despeses			
2013			
Fons subvencions	Logística	Comunicació	Total
45.000	37.500	15.000	97.500
2017			
Fons subvencions	Logística	Comunicació	Total
120.000	50.000	30.000	200.000

7.3.1.4 Cessió espais de programació

En la línia pressupostària de les cessions d'espais de programació només reflectim les despeses logístiques ja que la resta de despeses així com la gestió dels ingressos dependrà directament de l'entitat convocant.

- **Despeses**

Despeses		
2013		
Logística	Concerts	Total
1.000	3	3.000
2017		
Logística	Concerts	Total
2.000	3	6.000

7.3.2 Estudi d'exploració

A partir dels càlculs unitaris detallats per cadascuna de les línies pressupostàries elaborem l'estudi d'exploració imputant les despeses globals del projecte suportades pel marge comercial derivat de l'activitat: personal, serveis exterior, despeses financeres, consums, inversions, etc. L'estudi d'exploració reflecteix l'activitat projectada per el primer any d'activitat (2013) i el cinquè (2017).

		2013				2017			
Ingressos d'exploració					4.722.181 €				9.150.529 €
Vendes					3.004.881 €				5.988.169 €
	Formacions emergents	4.800 €	5	24.000 €		4.800 €	6	28.800 €	
	Concerts infantils	3.000 €	3	9.000 €		3.000 €	4	12.000 €	
	Concerts adolescents	4.800 €	2	9.600 €		4.800 €	3	14.400 €	
	Concerts nac.de prestigi	48.750 €	3	146.250 €		48.750 €	4	195.000 €	
	C. grups estatals de prestigi	210.000 €	2	420.000 €		210.000 €	3	630.000 €	
	Concerts intern. Pop-rock	525.000 €	1	525.000 €		525.000 €	2	1.050.000 €	
	C. Artistes intern. consolidats	750.000 €	1	750.000 €		750.000 €	2	1.500.000 €	
	Festival	1.121.031 €	1	1.121.031 €		2.557.969 €	1	2.557.969 €	
Marginals. Serveis perifèrics					592.300 €				1.062.360 €
	Formacions emergents	2.160 €	5	10.800 €		2.160 €	6	12.960 €	
	Concerts infantils	2.700 €	3	8.100 €		2.700 €	4	10.800 €	
	Concerts adolescents	2.700 €	2	5.400 €		2.700 €	3	8.100 €	
	Concerts nac.de prestigi	14.625 €	3	43.875 €		14.625 €	4	58.500 €	
	C. grups estatals de prestigi	31.500 €	2	63.000 €		31.500 €	3	94.500 €	
	Concerts intern. Pop-rock	67.500 €	1	67.500 €		67.500 €	2	135.000 €	
	C. Artistes intern. consolidats	84.375 €	1	84.375 €		84.375 €	2	168.750 €	
	Festival	309.250 €	1	309.250 €		573.750 €	1	573.750 €	
Subv. i patrocinis activitat					1.125.000 €				2.100.000 €
	Formacions emergents	1.000 €	5	5.000 €		1.000 €	6	6.000 €	
	Concerts infantils	2.000 €	3	6.000 €		2.000 €	4	8.000 €	
	Concerts adolescents	2.000 €	2	4.000 €		2.000 €	3	6.000 €	
	Concerts nac.de prestigi	20.000 €	3	60.000 €		20.000 €	4	80.000 €	
	C. grups estatals de prestigi	100.000 €	2	200.000 €		100.000 €	3	300.000 €	
	Concerts intern. Pop-rock	250.000 €	1	250.000 €		250.000 €	2	500.000 €	
	C. Artistes intern. consolidats	350.000 €	1	350.000 €		350.000 €	2	700.000 €	
	Festival	250.000 €	1	250.000 €		500.000 €	1	500.000 €	
Despeses variables d'exploració					4.143.900 €				7.498.200 €
	Formacions emergents	13.200 €	5	66.000 €		13.200 €	6	79.200 €	
	Concerts infantils	20.400 €	3	61.200 €		20.400 €	4	81.600 €	
	Concerts adolescents	20.400 €	2	40.800 €		20.400 €	3	61.200 €	
	Concerts nac.de prestigi	58.800 €	3	176.400 €		58.800 €	4	235.200 €	
	C. grups estatals de prestigi	210.000 €	2	420.000 €		210.000 €	3	630.000 €	
	Concerts intern. Pop-rock	588.000 €	1	588.000 €		588.000 €	2	1.176.000 €	
	C. Artistes intern. consolidats	954.000 €	1	954.000 €		954.000 €	2	1.908.000 €	
	Festival	1.737.000 €	1	1.737.000 €		3.121.000 €	1	3.121.000 €	
	Diada de la música	97.500 €	1	97.500 €		200.000 €	1	200.000 €	
	Cessió espais de programació	1.000 €	3	3.000 €		2.000 €	3	6.000 €	
Marge de cobertura					578.281 €				1.652.329 €
Despeses fixes					389.500 €				516.350 €
Personal					234.500 €				338.350 €
	Director-Gerent	50.000 €	1	50.000 €		50.000 €	1	50.000 €	
	Adjunt a direcció	25.000 €	0,5	12.500 €		25.000 €	1	25.000 €	
	Programador	30.000 €	0,5	15.000 €		30.000 €	1	30.000 €	
	Administratiu	20.000 €	1	20.000 €		20.000 €	1,5	30.000 €	
	Equip tècnic	25.000 €	1,5	37.500 €		25.000 €	2,5	62.500 €	
	Resp. de Màrqueting	30.000 €	0,5	15.000 €		30.000 €	1	30.000 €	
	Tècnic de comunicació	25.000 €	1	25.000 €		25.000 €	1	25.000 €	
	SS		34%	59.500 €			34%	85.850 €	
Serveis exteriors					40.000 €				65.000 €
	Agència de mitjans			30.000 €				50.000 €	
	Serveis de comunicació corp.			10.000 €				15.000 €	
Consums					20.000 €				30.000 €
Assegurances					25.000 €				25.000 €
Inversió					30.000 €				20.000 €
Pòlissa crèdit					10.000 €				8.000 €
Amortiment inversions					20.000 €				20.000 €
Altres despeses					10.000 €				10.000 €
Marge comercial					188.781 €				1.135.979 €
Despeses financeres*					90.668 €				320.582 €
Resultat abans d'impostos					98.113 €				975.688 €
Impost societats					31.396 €				312.220 €
P i G					66.717 €				663.468 €
Retorn Ajuntament (51%)					34.026 €				338.369 €

*Calquem finançar el 50% de les despeses a un percentatge del 4%. Pel càlcul de les desp. financeres de la pòlissa de crèdit s'haurà de detallar un pla de tresoreria mensual

8 Avaluació

Després d'haver definit l'estratègia, la seva projecció i el desenvolupament operatiu, definim un sistema d'indicadors a mida per tal de poder avaluar i corregir possibles desviacions en l'evolució i implementació del projecte.

Per les característiques d'aquest projecte, utilitzarem un sistema d'**indicadors de resultat**. Els indicadors de resultat serveixen per mesurar si s'han obtingut o no i en quina mesura els objectius estratègics plantejats. Descartem doncs altres sistemes com els indicadors de procés, ja que caldria un pla de producció més detallat per tal d'avaluar-lo, o indicadors d'impacte, ja que tenen més utilitat a l'hora d'avaluar polítiques culturals globals.

Amb la intenció de poder avaluar les diferents línies d'activitat amb independència, donat que responen a dinàmiques molt diverses, optem per definir indicadors per a cadascuna de les accions prèviament establertes. D'aquesta manera, reprenem el quadre de desenvolupament estratègic i afegim per a cada acció els seus propis indicadors, distingint entre indicadors quantitatius i qualitatius, i detallant les eines que ens aportaran la informació necessària en cada cas.

Plantegem una avaluació amb periodicitat anual i per tant la conseqüent renovació d'objectius operatius per a l'inici de cada any d'activitat.

El següent quadre conforma la guia que caldrà tenir en compte a l'hora d'operativitzar les diferents activitats ja que caldrà establir des de l'inici de qualsevol producció els sistemes d'informació necessaris per tal de procedir posteriorment a l'avaluació.

2013							
Objectius estratègics	Línies d'activitat	Accions	Indicadors				
			Quantitatius		Qualitatius	Eines	
Posicionar Sant Cugat com a referent de la difusió musical en un mercat global	Programació professional multinivell	Formacions emergents	nº de concerts programats/any	Previst: 5	Percepció de qualitat artística de les propostes per part dels assistents	Enquestes de satisfacció	
			Percentatge d'ocupació	Previst: 60%		Impacte mediàtic a premsa especialitzada	Clipping
		Concerts per a públic familiar	nº de concerts programats/any	Previst: 3	Percepció de l'experiència en el seu conjunt lúdic i formatiu	Involucració centres educatius i altres institucions de formació	Enquestes de benefici cercat
			Percentatge d'ocupació	Previst: 60%			
		Concerts per a públic adolescent	nº de concerts programats/any	Previst: 2	Difusió a xarxes socials	Anàlisi redirecció tràfic web	
			Percentatge d'ocupació	Previst: 60%			
		Grups nacionals de prestigi	nº de concerts programats/any	Previst: 3	Comparativa difusió a nivell nacional	Ànlisi dades d'oferta nacionals	
			Percentatge d'ocupació	Previst: 65%			Imp. mediàtic premsa general a nivell nac.
			Càlcul impacte indirecte	Previst: 50% (s/fact. global)	Seguiment pressupostari. Contractacions empreses locals		
		Grups estatals de prestigi	nº de concerts programats/any	Previst: 2	Imp. mediàtic premsa general a nivell estatal	Clipping	
			Percentatge d'ocupació	Previst: 70%			
			Càlcul impacte indirecte	Previst: 50% (s/fact. global)	Seguiment pressupostari. Contractacions empreses locals		
		Incentivar el teixit productiu i econòmic local	Concerts intern. de pop-rock	nº de concerts programats/any	Previst: 1	Imp. mediàtic premsa general a nivell intern.	Clipping
				Percentatge d'ocupació	Previst: 75%		
				Càlcul impacte indirecte	Previst: 50% (s/fact. global)	Seguiment pressupostari. Contractacions empreses locals	
			Concerts d'artistes intern. consolidats	nº de concerts programats/any	Previst: 1	Imp. mediàtic premsa general a nivell intern.	Clipping
				Percentatge d'ocupació	Previst: 75%		
				Càlcul impacte indirecte	Previst: 50% (s/fact. global)	Seguiment pressupostari. Contractacions empreses locals	
Festival musical	Perc. d'ocupació global		Previst: 55%	Percepció global ciutadania	Enquesta nivell local		
	Activitats compl. programades		Previst: 20	Repercussió internacional: mitjans i aliances estratègiques			
	Càlcul impacte induït		Estudi d'impacte induït (públics festival)				

2013 (continuació)						
Objectius estratègics	Línies d'activitat	Accions	Indicadors			
			Quantitatius		Qualitatius	Eines
Potenciar la creació musical local	Difusió de formacions emergents locals	Grups locals com a teloners de formacions professionals	Programació teloners locals en macroconcerts/any	Previst: 5	Valoració de la projecció de les formacions locals	Seguiment professionalització bandes locals
		Cessió d'espais de programació a entitats locals	Demandes provinents d'entitats o bandes locals/any	Estimat: 10	Involucració entitats musicals locals	
Oportunitats entitats musicals locals	Implicació de la societat civil i cultural	Diada de la música	Percentatge participació ciutadania local (s/total població)	Estimat: 15%	Satisfacció conjunt de la ciutadania local	Enquestes pobl. general
Oportunitats de gaudi musical i social per la ciutadania			Sol·licituds de subvenció d'entitats culturals locals	Estimat: 20	Nivell de desenvolupament projectes artístics	Consulta directa agents i actors

9 BIBLIOGRAFIA I FONTS CONSULTADES

BONET, LI. (2003) *Turismo Cultural: Una reflexión desde la ciencia económica*, Estudio Compartido sobre Turismo y Cultura, Portal Iberoamericano de Gestión Cultural, www.gestioncultural.org

BONET, LI. (2004) *Reflexiones a Propósito de Indicadores y Estadísticas Culturales*, Boletín GC: Gestión Cultural Nº7: Indicadores y Estadísticas Culturales, Portal Iberoamericano de Gestión Cultural, www.gestioncultural.org

COLOMER, J.; SELLAS, J. (2009) *Màrqueting de les arts escèniques: Creació i desenvolupament de públics*, Quaderns Gescènics, Barcelona.

COLOMBO, A. (2009) *Los festivales como herramienta de transmisión cultural e integración social: la importancia de la gestión cultural*, Congreso Internacional de la Gestión Cultural, Federación estatal de Asociaciones de Gestores Culturales, www.acam.es/pubdocs/documentos_51_LANG1.pdf

DEVESA, M. (2006) *El impacto económico de los festivales culturales: el caso de la Semana Internacional de Cine de Valladolid*, Fundación Autor, Madrid.

EARL P.E. (2001) *Simon's travel theorem and the demand for live music*, Journal of Economic Psychology, Volume 22, Number 3, June 2001, pp. 335-358.

European Festivals Research Project, (2007) *Recommendations to Public Authorities on support for artistic festivals*, www.efa-aeef.eu

FINA, X. (2008) *Economia i Cultura: de l'oxímoron al neoplasme*. Revista Cultura núm.2, Generalitat de Catalunya.

GREFFE, X. (2005) *Culture and Local Development*, Organisation for Economic Co-Operation and Development, www.oecd.org

GLEG, C. (2008) *Local Development benefits from Staging Global Events*, Organisation for Economic Co-Operation and Development, www.oecd.org

HERRERO, L. (2007) *El fenómeno de los festivales culturales en España: Análisis y dimensión del impacto económico*, Cuadernos de Economía de la Cultura, nº 7-8, pP. 7-26.

IGLESIAS, I. (2001) *Situación actual del sector de la música en España*, Economía de la Cultura, Revista ICE, Junio-Julio, Número 792, www.revistasice.com

LOPES, C. (2009) *Informal talk with Catalan Festival Makers*, Coordinat per Dragan Klaić Interarts, www.interarts.net/descargas/interarts714.pdf

MONTORO, J; CUADRADO, M. (2009) *Complementariedad y efectos externos en la demanda de música en vivo y pregrabada: el caso de España*, Trabajo presentado al I Workshop en Economía y Gestión de la Cultura, Sevilla.

MORAGUES, D. (2006) *El diàleg turisme y cultura*, Pensar Iberoamèrica num. 8, Organitzaci3n de Estats Iberoamericans, www.oei.es

PORRAS, G. (2003) *El marketing del turisme cultural*, Estudi Compartit sobre Turisme y Cultura, Portal Iberoamericà de Gestió Cultural, www.gestioncultural.org

RAZAO, R. (2003) *The impact of Festivals on cultural tourism*, The 2nd DeHaan Tourism Management Conference, "Developing cultural tourism", Nottingham.

RODRÍGUEZ, P. (2008) *Marketing de suministro de servicios en macroconcertos*, Tesina del Màster de Gestió Cultural de la Universitat Complutense de Madrid. www.mastergestioncultural.org

SÁNCHEZ, J.; et. al. (2006) *Economía de la cultura: Cultura y desarrollo local*, XIII Encuentro de economía pública, www.redinterlocal.org

Universitat de Lleida (2001) *Anàlisi de públic de la 20a Fira de Teatre Tàrrrega*, www.firatarrega.es

VV.AA (2009) *Informe de la comunicació a Catalunya (2007-2008)*, InCom-UAB, Col·lecció Lexikon/Informes, www.portalcomunicacion.com/informe/

VV.AA. (2007), *El sector discogràfic*, www.gustavomata.org

VV.AA. (2006) *Idees per a la música*, Indigestió Musical, Observatori de la Música de Barcelona, www.indigestio.com

VV.AA. (2009) *Guía para la evaluación de las políticas culturales locales*, Federación Española de Municipios y Provincias, www.femp.es

- **Fonts consultades**

Anuari Estadístic de Sant Cugat 2008, Ajuntament de Sant Cugat, www.stc.santcugat.cat/AnuariEstadistic

Anuari 2009 de la música i l'espectacle als Països Catalans, Associació professional de Representants, Promotors i Managers de Catalunya i Enderrock, www.arcatalunya.cat

Anuario de estadísticas culturales 2009, Ministerio de Cultura, www.mcu.es

Anuario de las artes escénicas, musicales y audiovisuales 2006, Sociedad General de Autores y Editores, www.artenetsgae.com

Butlletí Econòmic de Sant Cugat 2008, Ajuntament de Sant Cugat, www.sfo.santcugat.cat

Catalan Músic 2010, Institut Català de les indústries Culturals, Catalan Arts, www.catalanarts.cat

Demoscerc Sant Cugat 2007, Diputació de Barcelona, Àrea de cultura - Àrea de govern local, www.diba.es/cerc

Digital Music Report 2009, International Federation of the Phonographic Industry www.ifpi.org/content/library/dmr2009.pdf

El valor econòmic de la cultura. Resultados 2000-2005, Ministerio de Cultura, www.mcu.es

Els equips de gestió dels equipaments culturals (en procés d'elaboració), Generalitat de Catalunya.

Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España 2006-2007, Ministerio de Cultura www.mcu.es

Enquesta de consum i practiques culturals 2006, Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, Generalitat de Catalunya, www.gencat.cat

Estadístiques Culturals de Catalunya 2009, Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, Generalitat de Catalunya, www.gencat.cat

Institut d'Estadística de Catalunya, Generalitat de Catalunya, www.idescat.cat

Model de ciutat, el nou creixement, Ajuntament de Sant Cugat, www.santcugat.cat

Observatori de la ciutadania i la immigració (2009), Ajuntament de Sant Cugat, www.santcugat.cat/obs-ciutadania

Pla d'Acció Cultural de Sant Cugat (2005), Ajuntament de Sant Cugat, www.santcugat.cat

Pla Local d'Equipaments Culturals (2009), Ajuntament de Sant Cugat, www.santcugat.cat

Pla d'Alineació i Competitivitat Estratègica, Ajuntament de Sant Cugat, Institut de Gestió Estratègica, Promoció Econòmica i Societat de la Informació (2008), [www.sfo.santcugat.cat/files/3-6176-annex/\[001\]Editat.pdf](http://www.sfo.santcugat.cat/files/3-6176-annex/[001]Editat.pdf)

Programa Hermes, Diputació de Barcelona, www.diba.es

Recull de dades socioeconòmiques del Vallès Occidental 2006, Consorci per l'Ocupació i la Promoció Econòmica del Vallès Occidental, www.consorcioocupaciovalles.cat

