

## **1.3. ESTRUCTURA DEL TFG**

Tras esta introducción, el TFG se estructura de la siguiente manera:

- Diagnóstico general sobre el festival Viña Rock
- Objetivos y estrategias de comunicación
- Acciones a llevar a cabo
- Viabilidad
- Cronograma de ejecución
- Presupuesto y facturación
- Bibliografía
- Anexos

## 2. DIAGNÓSTICO GENERAL

Dada la naturaleza de este TFG, cabe señalar que cuando se habla de Viña Rock como marca, se hace referencia a una situación compleja, puesto que el festival ha pasado por muchas manos a lo largo de los años. Es decir, no sería correcto limitarse a analizar una determinada empresa o institución promotora puesto que para entender el producto y la marca debemos analizar el conjunto, teniendo en cuenta toda su historia. Esto es fácil de entender si se observa que con el paso de los años, así como los cambios en la organización y en el gobierno local y regional, Viña Rock ha mantenido sus valores y objetivos fundacionales, y han sido estos entes los que se han ido amoldando a sus exigencias y la de sus asistentes. Todo el entramado comunicativo y organizativo que se ha desarrollado ha sido siempre para y por el festival, asumiendo simplemente un rol secundario como entidades y sustento legal para hacer posible la gestión y realización del evento. Actualmente son estas dos entidades las organizadoras del festival:

**Ayuntamiento de Villarobledo:** organizador del festival desde sus comienzos, colaborando a lo largo de los años con diferentes empresas. Su papel principal ha sido la cesión de los terrenos y el recinto, apoyo económico (hasta hace dos años ya que actualmente toda la inversión la lleva a cabo la promotora), colaboración en la gestión del festival y la marca Viña Rock, cesión de trabajadores y operarios municipales, entre otras muchas.

**Reacción Rock S.L.:** empresa promotora dedicada a la organización de eventos de ocio y cultura, la contratación de artistas y explotación de todo tipo o clase de negocios relacionados con el sector económico de los espectáculos, la explotación de negocios de hostelería, promoción y contratación de espectáculos y manifestaciones culturales. Colaboradora del Ayuntamiento desde finales de 2012, es la encargada de todos los procesos que tienen que ver con la organización del festival, así como de la gestión de toda la

comunicación, tanto interna como externa. Tiene asegurada su participación los próximos 10 años.

Por tanto, a lo largo de todo este plan de comunicación, se hablará del Viña Rock como resultado de la interacción de estas dos entidades principales y otras muchas (las que lo moldearon desde sus comienzos, los distintos equipos de gobierno de un determinado color político, los patrocinadores etc.) que le han hecho ser lo que es hoy en día. Siempre teniendo en cuenta que todas las decisiones se toman desde estos dos organismos principales (Ayuntamiento y Reacción Rock S.L.)

## **2.1. ANÁLISIS DEL CORPORATE**

La expresión **corporate** hace referencia a la gestión estratégica de todos los activos (tangibles e intangibles) que afectan a la imagen de una organización. En este caso concreto, como ya se ha dicho, el análisis no será sobre una organización sino sobre el evento Viña Rock. Dada su naturaleza es importante resaltar el carácter que adquiere esta gestión que se desarrolla antes, durante y después del festival.

### **2.1.1. IDENTIDAD CORPORATIVA DE VIÑA ROCK**

El primer paso será analizar su Identidad Corporativa, es decir, su personalidad, su razón de ser, expresada a través de su presencia, actuaciones y manifestaciones. Es definida por Justo Villafañe (1999: 17-18) como *la esencia de esa empresa, descrita por aquellos atributos identificadores y diferenciadores que confieren a tal empresa un carácter único y, en cierto modo, permanente. La Identidad de una empresa sólo se puede entender como concepción dinámica, porque muchos de sus atributos son cambiantes en el*

*tiempo*. Estos atributos se pueden englobar en dos componentes: identidad conceptual e identidad visual.

#### **2.1.1.1. Identidad conceptual**

Su **actividad productiva**, o sea a lo que se dedica, es el sector de los espectáculos en vivo. Se encarga de contratar una serie de artistas musicales dentro de un marco de estilos determinado, para elaborar un cartel que será la oferta principal del festival y por la que los asistentes pagan.

Por otro lado la **competencia mercadológica** (la disposición de competir en un mercado determinado) se concentra sobre todo en el bajo precio de la entrada: 25 € durante varios meses a través de la web, ascendiendo a 40 € los días previos del festival, mientras que comprada en taquilla cuesta 90 € (estos fueron los precios de la pasada edición de 2014). Sin embargo también posee otras características que le facilitan ser competitivo: tiene una buena cuota de mercado entre los festivales en España (como se puede observar en los datos facilitados en la introducción de este TFG), buena calidad (si nos remitimos a los artistas en cartel) y una imagen mayoritariamente positiva.

En cuanto a su **historia** poco más se puede aportar puesto que ya se ha hablado suficiente en el primer capítulo de introducción.

Es un evento cuya **naturaleza societaria** corresponde a una organización con fines mercantiles, y cuya **identidad social** está claramente ligada a su entorno: Villarrobledo. El festival nació con fin de potenciar un panorama cultural y musical determinado, así como para aumentar el turismo y el desarrollo de esta localidad. Parte de su plantilla está compuesta por residentes, por no hablar de todos los comercios y particulares que de manera independiente a la organización ofrecen productos y servicios, beneficiándose cada año del festival. Por tanto el compromiso con el lugar donde se celebra es claramente apreciable.

El concepto de Identidad Corporativa además está ligado a otros conceptos importantes tales como la estrategia empresarial y la cultura corporativa, compuestos a su vez de otros atributos. En la **estrategia empresarial** se distinguen la visión, la misión y el proyecto empresarial.

La **visión** del Viña Rock ha ido cambiando con los años, a medida que aumentaba su éxito. Actualmente puede formularse de la siguiente forma:

“Llegar a ser el festival de arte-nativo más grande de Europa, ofreciendo experiencias a la altura de nuestros asistentes y actuando consecuentemente a los valores que les mueven”.

Por tanto su **misión** también se ha ido modificando, quedando de esta manera:

“Es el festival de música y arte-nativo más visitado del país, cuyos visitantes forman parte de un ambiente familiar, amigable y festivo, disfrutando de buena música y grandes artistas que no verán en otros eventos.”

En cuanto a su **proyecto empresarial**, dentro de este se diferencian: su **filosofía corporativa**, que consistiría en garantizar la mejor experiencia a todos los asistentes en lo relativo a un festival musical (artistas de calidad, buena visibilidad y sonorización de los conciertos, puntualidad en los horarios, alimentación y bebida, señalización e información adecuada, asistencia sanitaria y policial ante emergencias, recinto de acampada en condiciones óptimas...); los **principios de acción** que le mueven, siendo estos la eficacia, la responsabilidad, la calidad y la seguridad; por último las políticas de gestión, que hacen referencia al papel que desarrollan las dos entidades que organizan el festival (Ayuntamiento de Villarrobledo y la empresa promotora Reacción Rock S.L.) y de las que se ha hablado al comienzo de este apartado.

En lo relativo a la **cultura corporativa** del evento, Viña Rock siempre ha estado comprometida con los valores implícitos y explícitos de la música que fomenta, que se plasman en los artistas que contrata y en la ideología y pensamiento de los asistentes. Surgió para dar voz a los sectores culturales más apartados de la esfera de lo comercial, con ideas revolucionarias, principalmente ideologías de izquierda, en muchos casos anti-sistema y anti-

capitalista, y con valores de igualdad, libertad y compañerismo. Todo esto se plasma a la perfección en cada edición.

### 2.1.1.2. Identidad Visual Corporativa

La IVC es definida por Justo Villafañe (1999:67) como *la traducción simbólica de la Identidad Corporativa de una organización, concretada en un programa o manual de normas de uso que establece los procedimientos para aplicarla correctamente*. Engloba los atributos físicos visibles, desde los logos, tipografías, códigos cromáticos, uniformes, etc. En el caso de Viña Rock, ya se ha hablado de las políticas de comunicación como la cartelería en el primer apartado de introducción, pero igualmente se les hará referencia de una manera u otra.

Todos estos atributos en el caso de Viña Rock como ya se ha visto se renuevan o cambian con cada edición. Por ello sólo se analizará aquel que ha permanecido inmutable prácticamente en todas las ediciones: el logotipo (o diseño tipográfico).

El **logotipo** de Viña Rock tal y como se conoce hoy aparece en la edición de 2001 por primera vez. En las anteriores ediciones no siguió unas pautas de estilo y cada cartel llevaba logotipo distinto:



El diseño de la tipografía del logo pretende ser minimalista, con curvas suaves en los nexos de las letras. La **tipografía**, tanto la principal del logotipo como las secundarias, es un diseño de la marca registrada de Viña Rock cuya titularidad poseen los organizadores.

El hecho de que a partir de aquí se decidiera mantener este logotipo y tipografías responde a un principio estructural (Villafañe, Justo, 1999: 74-76) que se refiere al orden y coherencia interna que un programa de Identidad Visual Corporativa necesita para satisfacer sus propósitos.

Posteriormente en 2005, con motivo del décimo aniversario se añadió una X que simboliza el 10 en número romano:



El único cambio mínimo que se ha producido desde entonces en el logotipo ha sido en la letra “V” de “Viña”, en las dos últimas ediciones (2013 y 2014).



Viña Rock no posee **logo-símbolo** alguno. En cuanto los **colores corporativos** (en este caso el color que compone el fondo de cada cartel y el color del logotipo), cambian arbitrariamente con cada edición sin un motivo justificado. El color del logotipo se elige en la medida en que mejor se ajusta al color del fondo. En la última edición eran el azul y el rojo. Cabe resaltar que en las dos únicas ediciones que se mantuvieron estos colores corporativos idénticos fueron en 2012 y 2013. El motivo puede ser que, dado que hubo un cambio de empresa concesionaria entre medio de las dos ediciones, decidieron seguir con el mismo concepto. Sin embargo los motivos reales no están aclarados.

Estos elementos principales de los que dispone Viña Rock para su IVC se usan en la cartelería, en la página web, en los banners publicitarios para otras páginas web, y por supuesto los días del evento en cualquier aparición de la marca.

## 2.1.2. GESTIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA

Según Justo Villafañe (1993, 1999, 2004), la Imagen es algo muy valioso en el mundo empresarial actual, de hecho, una Imagen positiva es una de las condiciones para el éxito empresarial. No obstante es algo sobre lo que no se puede tener un control absoluto, ya que surge en la mente de los públicos y se va construyendo gracias a multitud de actos que esa empresa protagoniza. Esto la convierte en un concepto intangible.

Joan Costa define este concepto corporativo así: *La Imagen Corporativa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esa colectividad* (Costa, Joan, 2001: 58).

Por tanto la buena gestión de la Imagen Corporativa reside en comunicar de manera coherente la Identidad Corporativa, trabajando sobre la Identidad Visual Corporativa y la propia Comunicación Corporativa, teniendo en cuenta que lo único que se puede lograr es una imagen intencional que consiga una posible imagen pública de la empresa en beneficio de la misma. Este trabajo corporativo, según Justo Villafañe (1993, 1999), se manifiesta en tres categorías que responden a las tres variables corporativas que determinan la Identidad. A continuación se lleva a cabo un análisis de estas categorías aplicado al festival Viña Rock para determinar cómo ha gestionado a lo largo de los años su Imagen Corporativa:

La primera es el **comportamiento corporativo**, es decir, las acciones que lleva a cabo con la idea de proyectar una **Imagen Funcional**. Si se observan los datos mostrados al comienzo del TFG, se puede observar que Viña Rock entraría dentro de los principales festivales de música a nivel nacional y ocuparía un buen puesto a nivel europeo. Esto se ha logrado gracias a una serie de decisiones y políticas. En este sentido su punto fuerte siempre ha sido el motivo principal de su existencia: la contratación de artistas musicales para conciertos en vivo. Desde sus comienzos se caracterizó como una propuesta

musical y de ocio de calidad, con grupos de renombre como Extremoduro, Ska-P, Platero y Tú, Soziedad Alkoholika, Reincidentes y Def Con Dos en sus primeras ediciones. Otra decisión que influyó en su desarrollo dentro de sector fue la de celebrarlo en una localidad pequeña como Villarrobledo, lo que le podía aportar un mayor aprovechamiento de los recursos (sobre todo en cuanto a infraestructuras, instalaciones y terrenos) que quizás en ciudades más grandes donde se celebran un mayor número de eventos de este tipo. Y sin duda otra de las actuaciones que determinarían este comportamiento corporativo sería la de expandir sus horizontes en cuanto a estilos musicales, ampliando con el tiempo el recinto del festival y los escenarios.

La segunda es la ya nombrada **cultura corporativa**, cuyas manifestaciones proyectan la llamada **Imagen interna** o **Autoimagen**. Constituye la ideología y los valores del festival, que como se ha dicho en el apartado de la Identidad Corporativa se corresponde con los de sus artistas y los asistentes, y en esencia con los de la música rock y sus consiguientes variantes de la que también se ha hablado.

Por último está la **personalidad corporativa**. Aquí entrarían las acciones que el evento lleva a cabo para crear la antes mencionada **Imagen Intencional**, principalmente a través de su Identidad Visual Corporativa y su comunicación interna y externa. De esta manera, observando su IVC y su comunicación hasta la fecha, Viña Rock se muestra como un festival de música y arte-nativo con un origen humilde y rural, que da cabida a todo tipo de expresiones artísticas y culturales, donde su público disfruta de una experiencia de ocio paralela a su atractivo principal que son los conciertos, siempre teniendo presente el entorno donde se celebra: Villarrobledo. La simbiosis de evento-entorno es tan fuerte que si el festival se trasladase a otra localidad no tendría éxito, tal y como se vio en 2007 cuando se llevó a Benicassim.

Por tanto, tal y como dice Villafañe (1993, 1999), de la síntesis de estas tres Imágenes (funcional, autoimagen e intencional), que son consecuencia del comportamiento, la cultura y la personalidad corporativas, surge la Imagen Corporativa.

## 2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR

Viña Rock pertenece al sector de la organización de eventos y espectáculos en vivo, cuya trayectoria hasta hoy puede resumirse brevemente.

Tuvo su origen como tal a mediados de la década de los ochenta debido al crecimiento económico del país. Durante los años 2000 y 2002 experimentó una leve crisis, a la que le siguió un auge que duró hasta 2010. Ese año comenzó otra crisis en el sector, esta vez muy profunda, que se ha extendido hasta hoy y se ha visto acentuada debido a diversos motivos.

El primero fue la subida del IVA cultural al 21 % en 2012. Por tanto se vieron incrementados los precios de las entradas en la mayoría de eventos y festivales (Viña Rock no fue el caso ya que la organización ha mantenido los precios). Esta decisión contraproducente trajo consigo un descenso de los ingresos al estado el año siguiente que se estiman en unos 30 millones de euros. Otro motivo importante fue el estallido de la burbuja musical que dejó a varios ayuntamientos en quiebra dado que las empresas contratadas no podían pagar las deudas que tenían con ellos. Este hecho es una causa directa del tercer motivo que ha provocado que la crisis de este sector y otros muchos (especialmente los culturales) se haya mantenido hasta hoy y vaya a mantenerse: la crisis global del país. Dado que la situación económica insostenible hace que se pueda prescindir de cuestiones que no son de primera necesidad, como los conciertos y los festivales, el número de eventos y espectáculos en vivo se ha visto reducido notablemente.

A raíz de estas circunstancias, como está pasando en otros muchos sectores, están surgiendo autónomos y pequeñas empresas que buscan nichos de mercado menos explotados y oportunidades a nivel local, ya que ofrecen más posibilidades.

En lo que respecta más concretamente a los festivales en España y su impacto económico, se ha detallado en la introducción del trabajo.

## **2.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

La competencia directa y real de Viña Rock son aquellos festivales que ofrecen una oferta musical similar y reúnen una serie de atributos comunes: visión, misión, cultura, personalidad...

### **2.3.1. AUPA LUMBREIRAS**

Surgió en 1997 bajo el nombre Lumbreras Rock debido al lugar donde se celebraba, Puerto Lumbreras (Murcia). Fue creciendo hasta que en su décima edición se amplió el cartel a dos días. Al año siguiente, en 2007, se trasladó provisionalmente a Yéchar por problemas con el Ayuntamiento de Puerto Lumbreras. La siguiente edición, ya bajo el nombre de Aupa Lumbreiras, se celebró en Tobarra (Albacete). A partir de 2012 se ha celebrado en Villena (Alicante). Para la pasada edición de 2013 se amplió el cartel a 3 días y se trajeron artistas internacionales de renombre como Marky Ramone's Blitzkrieg (el único integrante vivo de los míticos Ramones), Hatebreed y Misfits. Este año se celebrará los días 14, 15 y 16 de agosto.

Caracterizado por su eslogan "El festival de la resistencia", es más radical que Viña Rock, por los estilos musicales que congrega (fundamentalmente rock, punk, hardcore punk y metal) y por consiguiente por los asistentes que acuden. Sin duda alguna es el mayor competidor en cuanto a política de precios (oscilan entre los 35 € anticipada y 40€ en taquilla), artistas contratados (gran parte de ellos pasan también por el Viña Rock) y jornadas de festival (actualmente 3). Realmente es el único capaz de hacerle frente, sobre todo por esos valores que lo identifican: música más radical, target más radical y por tanto una experiencia más radical. No obstante son muchos los parecidos, no sólo en los grupos que asisten, sino también en las políticas de comunicación. También comparte todos los valores revolucionarios propios de la cultura del Viña Rock, pero los usa de una manera más explícita.

El presupuesto, asistentes e impacto económico es menor que el del Viña Rock. Aun así goza de popularidad, y son muchos los asistentes que acuden a ambos festivales, aunque sí que es verdad que otros cuantos asistentes veteranos del Viña Rock “emigraron” al Aupa Lumbreiras cuando éste primero comenzó a dar más protagonismo a otros estilos que se alejan del rock.



### 2.3.2. AZKENA ROCK

Se celebra desde 2002 en Vitoria (Álava). Es uno de los más importantes del país si tenemos en cuenta que trae a muchos artistas internacionales, algunos de ellos estrellas del rock legendarias. Por sus escenarios han pasado Deep Purple, Lynyrd Skynyrd, Iggy & The Stooges, Alice Cooper, Pearl Jam, Bad Religion, Sex Pistols, Social Distortion, Black Sabbath, Status Quo, Twisted Sister, y este año como cabeza de cartel contarán con Scorpions. Para complementar a estos pesos pesados de la música contratan a bandas de rock alternativo alejadas de lo comercial. Por tanto, este festival tiene un posicionamiento diferenciado del Viña Rock con lo que respecta a las grandes estrellas internacionales, principal atractivo del mismo. Es el festival más grande que se organiza en la ciudad de Vitoria, junto con el Festival de Jazz que va por su 38ª edición.

Sin embargo, no posee el éxito que tiene Viña Rock, ya que en su edición más exitosa sólo congregó a 44.000 personas. Esto se debe a que son sólo dos días de festival y a que su target es mayoritariamente más adulto, puesto que las bandas principales son antiguas, y cuando aumenta la edad media de los asistentes también aumentan los compromisos laborales o familiares que pueden imposibilitar la asistencia al festival.

A pesar de todo cuenta con una gran ventaja:

atrae mucho más la atención mediática, principalmente por la magnitud de las bandas, lo que le permite introducirse más en los canales convencionales, sobre todo radio y prensa (tanto escrita como digital).



### 2.3.3. DERRAME ROCK



Tan antiguo como el Viña Rock, este festival cumple 19 ediciones este año. Se celebra en Cidade das Burgas (Ourense), aunque no siempre ya que ha ido cambiando de emplazamientos con los años. Después de Aupa Lumbreiras, es el que más puede competir con él, ya que nuevamente comparte muchos de los artistas en cartel y tiene un target muy similar. Sin embargo sólo dura dos días, y al estar localizado en el noroeste de España hace más difícil aunar a tantas personas. Los precios se mantienen en la media: 26 € anticipada y 30 € en taquilla.

### 2.3.4. EN VIVO

Se ha celebrado desde 2010 en la Comunidad de Madrid, siendo las dos primeras ediciones en Getafe y la de 2012 en Rivas-Vaciamadrid. El año pasado decidió desdoblarse en tres ciudades prácticamente con el mismo cartel y en fechas consecutivas: Madrid, Barcelona y Bilbao. Sin embargo la propuesta no pudo salir adelante por la poca venta de entradas y sólo se celebró el evento de Bilbao, el cual sí tuvo éxito de asistencia. A día de hoy no se tiene ninguna información relativa a la edición de 2014, por lo que se puede deducir que no se celebrará ya que las fechas siempre han rondado los meses de agosto y septiembre.

No obstante es interesante hablar de él ya que ofrecía una propuesta competitiva frente a Viña Rock ya que traía a muchos artistas comunes (al igual que Aupa Lumbreiras y Derrame Rock) y además añadía algunos internacionales de primera línea como por ejemplo The Offspring, The Toy Dolls, Within Temptation, Soulfly, Bad Religion y como plato fuerte en 2012 llevó a los míticos Extremoduro. Apostó por una estrategia similar tal como representar estilos que iban desde el rock, punk, metal, hasta el hip hop o la world music (música tradicional folclórica y étnica).



## 2.4. MAPA DE PÚBLICOS

