

Caso: SÒNAR, el Festival Internacional de Música Avanzada y New Media Art¹

Desde su nacimiento en 1994, el Sònar, Festival Internacional de Música Avanzada y New Media Art, ha alcanzado unas cifras de récord para un festival de música electrónica: más de 1.200.000 espectadores (una media de 80 mil por edición en la última década), la mayoría de procedencia internacional; más de 7.000 artistas presentados entre bandas, DJs, VJs y creadores de arte digital y multimedia; y la exportación del modelo Sònar a más de 30 ciudades de cuatro continentes. El Sònar tiene lugar cada año durante tres días de junio en la ciudad de Barcelona. En 2013 celebrará su edición número 20. ¿Cuáles son los principales factores de éxito desde el punto de vista artístico y de gestión que han hecho del festival barcelonés un referente en su género a nivel mundial?

1. ANTECEDENTES

El Sònar está organizado por Advanced Music, S.L. (AM), una promotora musical fundada y codirigida por tres amigos y amantes de la música no convencional o electrónica: Sergio Caballero, Enric Palau y Ricard Robles. En los 80s, Sergio y Enric tenían un grupo musical llamado *Jumo*. Conocieron en una entrevista a Ricard, periodista que por aquel entonces trabajaba en *Ajoblanco*². A partir de entonces, quedaron para escuchar música y pasarse discos, y así fue como empezaron a idear el festival. Durante dos años trabajaron en la conceptualización del Sònar hasta que en 1994 vio la luz la primera edición.

Desde el nacimiento del Sònar, la electrónica ha ido popularizándose entre el gran público y los profesionales la industria musical. Sobre esta evolución, Caballero

¹ Caso elaborado por Jorge Bernárdez López, profesional y profesor universitario de la gestión cultural. El autor quiere agradecer las colaboraciones de: Oriol Amat, catedrático de Economía Financiera de la Universitat Pompeu i Fabra; Sara Bernárdez Lai, por su trabajo de investigación y apoyo logístico; Ricard Robles y Sílvia Palau, de Advanced Music; y de David Sánchez Carmona, por su análisis económico financiero. El caso está disponible para quien quiera utilizarlo con la autorización previa del autor (jorgebernardezl@yahoo.es) y siempre que se haga referencia clara a su origen.

² Revista vanguardista y contracultural editada en Barcelona entre 1974 y 1999.

recuerda “en 1994 aquí había dos tipos de música electrónica: la electroacústica, súper cerrada y, a nivel popular, el *bakalao*³. Ibas a hablar con un patrocinador de música electrónica y te decía 'pero si vosotros ponéis *bakalao*'. Igual ahora pones *bakalao* y es *supercool...*”⁴.

Uno de los hechos diferenciadores del festival es la división de sus contenidos entre actividades diurnas (el Sònar de Día), que desde la primera edición del Sònar y hasta 2012 tuvieron lugar en el MACBA y el CCCB, dos centros de arte contemporáneo en el centro de Barcelona; y las actividades que se desarrollan a partir de las 10 de la noche (el Sònar de Noche) en las instalaciones de Fira de Barcelona, en el municipio de L’Hospitalet de Llobregat.

Respecto de la época inicial, Ricard Robles recuerda que Sònar apareció “en un contexto en el que la oferta de músicas no convencionales (es decir, la música alternativa o experimental) era prácticamente nula en nuestro país. Había pequeños núcleos –todos ellos muy desconectados entre sí- y una circulación de la información de lo que pasaba fuera también escasa y difícil de encontrar. Pensemos que estamos hablando de una época en la que no existía Internet, por lo que las fuentes de información eran los pocos medios que tenían un espacio limitado para este tipo de oferta... El Sònar siempre ha sido una cosa bastante rara abierta a todo el mundo, especializada, pero a la vez abierta... Desde el inicio juntamos a sectores distintos, que venían de sus “capillas”, algunas muy cerradas. Los de la música contemporánea, cerrados ante los de la clásica o la electroacústica, y estos cerrados a los de la música experimental y electrónica, y a su vez éstos hacia la música de baile. Nosotros creamos las condiciones para el encuentro”.

Con los años el Sònar se ha constituido en una cita imprescindible para toda aquella persona interesada en lo que se puede hacer hoy en día con la música no convencional y los diferentes aspectos que se vinculan a ella. De ahí que el festival extienda sus actividades más allá del ámbito musical y hable de artes multimedia como un ingrediente más de su creatividad. En el **Anexo 1** se detallan los principales indicadores de la actividad del festival desde su creación hasta 2012.

³ Música pinchada por DJs en discotecas y macrofiestas más o menos legales en los 90s.

⁴ El Periódico de Catalunya, 2008.

2. MISIÓN

Para Ricard Robles la intención que tenía el Sònar en 1994 aún continúa vigente: “tiene la voluntad de ser un punto de encuentro del público, de artistas y de profesionales vinculados a la música electrónica. Los artistas que acuden tienen la oportunidad de que los profesionales distribuidores de discos o de contratación de giras los vean y contraten para otros eventos. Asimismo, también puede asistir gente que no es consumidora diaria de música electrónica, pero que encuentra la motivación de venir para descubrir cosas que no encontrarías en otro lugar”. Para Robles, el término electrónica abarca una gran amplitud, “no es una disciplina rígida, sino el espíritu de innovación que la inmensa mayoría del público espera que sea cada año el contenido del festival⁵”.

3. **ADVANCED MUSIC, SL: LA EMPRESA PROMOTORA DEL SÒNAR**

3.1 ORGANIZACIÓN INTERNA

En la actualidad, Enric, Ricard y Sergio son los directores artísticos y ejecutivos del Sònar y de Advanced Music (AM), la empresa promotora del festival. Sergio Caballero es el director de imagen corporativa, mientras que Enric Palau se encarga de la programación y Ricard Robles de la comunicación y prensa. "Tres está muy bien, porque somos diferentes. Hay mucho respeto entre nosotros, aunque alguna vez nos chillamos. Hace muchos años que nos conocemos y cada uno tiene marcada su línea de trabajo", afirma Sergio.

AM tiene una plantilla media de 15 empleados, que en ocasiones llega a triplicarse durante el festival⁶. De hecho, a medida que se acerca junio, el mes del Sònar, se va incorporando personal auxiliar a ese equipo. Las áreas básicas (como marketing, prensa o administración) están cubiertas todo el año.

Debido al importante crecimiento del festival de Barcelona, Advanced Music ha ido abandonando áreas de actividad no relacionadas con el Sònar y que en los primeros años sí ocupaban un lugar importante de su actividad, como la representación artística o la promoción de conciertos. Paulatinamente, AM ha ido focalizándose en la organización

⁵ Ricard Robles, en ADN (diario gratuito), 2008.

⁶ 46 personas en 2008.

del festival y en la de sus “hijos”, como el SònarKids (la versión familiar del festival) o los cada vez más frecuentes eventos internacionales que bajo la “marca Sònar” se organizan en diversas ciudades de cuatro continentes. “Hemos dejado de ser promotores de conciertos aislados, aunque seguimos trabajando con Jeff Mills, Laurent Garnier y otros artistas: actuamos como su agencia local en España, pero no organizamos actuaciones. Es una pequeña parte de nuestra actividad, la hacemos por amistad o afinidad personal”, manifiesta Robles.

3.2 FINANCIACIÓN

La facturación de AM en 2011 alcanzó los 6,432 millones de euros, siendo su beneficio neto de 370 mil €. Los ingresos de la empresa, sin embargo, varían de forma sustancial de un año a otro como se desprende del **Anexo 3**, que muestra los estados financieros de Advanced Music, SL entre 2004 y 2011⁷.

En 2012, el coste del Sònar fue de 4.720.861,3€, mientras que un 81,1% de sus ingresos fueron *Recursos propios*⁸, por un 8,3% de *Aportaciones de entidades Públicas*⁹ y un 10,5% de *Patrocinio y sponsoring*¹⁰.

3.3 INDEPENDENCIA CREATIVA E INDEPENDENCIA ECONÓMICA

Sobre el debate recurrente en el campo cultural de la incompatibilidad entre calidad artística y comercialidad, Ricard Robles opina que la búsqueda de una cierta rentabilidad económica no pervierte el producto cultural. “Justamente es lo contrario: si realmente quieres ser independiente, necesariamente se ha de ser desde el punto de vista económico. Si necesitas de subvenciones públicas para poder trabajar, no niego que se pueda llegar a construir un producto de una relevancia cultural extraordinaria, pero vas a estar siempre limitado por unas ayudas que podrán estar o no. Y esto no significa

⁷ En 2010 los ingresos fueron de 7,2M€ y el beneficio de 970 mil euros; mientras que en 2009 la cifra de negocio ascendió a 4,9M de euros y el resultado a 195 mil). Ese año, el resultado del ejercicio recoge una subvención recibida e imputada a ingresos por importe de 334.000 euros.

⁸ *Venta de abonos y entradas* (alrededor de dos terceras partes del total), *Acreditaciones y stands* del SònarPro, *Operaciones hoteleras y Merchandising* principalmente.

⁹ Principalmente ICUB (Ayuntamiento de Barcelona), Generalitat de Catalunya y CCCB (Diputació de Barcelona).

¹⁰ Cervezas Damm es el patrocinador principal del Sònar Barcelona.

¹¹ En 2010, el coste del festival fue de 4.4 millones de €, mientras que los *Recursos propios* ascendieron a un 78,4% del total de ingresos, las *Aportaciones de entidades Públicas* a un 10,4% y el *Patrocinio y sponsoring* a 11,2%. El resultado de AM en 2010 (712.369€) incluye una subvención imputada a ingresos por importe de 334.000€.

despreciar las ayudas públicas... Pero partimos de la premisa de que de lo que vamos a vivir es del público y de los ingresos propios que generamos, esto es lo que va a permitir dimensionar realmente el evento. Ahí hemos de ser capaces de establecer unos estándares de calidad que atraigan al público por el valor intrínseco de tu obra, no por el presupuesto. Pero en Sònar necesariamente la independencia pasa por la independencia económica... Para poder hacer lo que nos gusta, necesariamente tenemos que vivir de ello... La premisa principal es que lo que hagas interese al público y que éste esté dispuesto a comprar tickets.”

4. LA COMPETENCIA

Sobre la proliferación de macrofestivales de música¹², Robles afirmaba en 2008: “En estos momentos, en la oferta no prima el aspecto cualitativo, se están inventando excusas, como el turismo, para crear festivales. Por eso se está pagando a artistas [cachés] muy por encima del precio de mercado, y eso repercute en un desbarajuste en el precio de las entradas. Pienso que llegará un reajuste: muchos festivales cambiarán, otros desaparecerán, pero los de primer nivel quedarán. Espero que el Sònar sobreviva porque es un festival con personalidad, tiene una actividad alrededor que lo justifica cada año, una trayectoria y una calidad contrastada¹³”.

A pesar del aumento espectacular de festivales de música en España, el Reino Unido sigue siendo el país de referencia de estos acontecimientos a nivel mundial. El promotor Vince Power, conocido en las islas británicas como “el rey de los conciertos”, presidente del Music Festivals Group, y que a lo largo de su carrera ha sido máximo responsable de alguno de los festivales considerados “históricos”, como el de Glastonbury, opinaba en 2011 que “España no tiene nada que aprender de Reino Unido en materia de festivales. Hoy en día el mundo es muy pequeño y todo llega a oídos de todos de forma muy rápida. Cuando un artista es conocido en Estados Unidos o Reino

¹² A modo de ejemplo, mencionar los festivales anuales de Barcelona *Primavera Sound* que se celebra a finales de Mayo y atrajo a más de 150 mil espectadores en 2012 y con unos ingresos crecientes (de 2,6M en 2008 a 5,6 en 2010 y 8,1 en 2011) y el *Cruïlla de Cultures* (principios de Julio) y los de la localidad de Benicàssim, en la que en dos meses de 2012 (Julio y Agosto) se organizaron tres grandes festivales: el *Costa de Fuego* (especializado en rock duro), el *FIB* (música independiente) y el *Rototom Sunsplash* (reggae).

¹³ A este respecto, nombrar los casos del *Dr Loft 05:00 Festival* (sólo se celebró una edición) y del *Summercase* (que se celebraba en Barcelona y Madrid simultáneamente). Ambos acabaron cerrando en 2008. El 25 de Septiembre de 2012 el diario británico *The Guardian* informaba que Music Festival Group (del que forma parte Mara World, la promotora del *FIB*) había entrado en concurso de acreedores. En marzo de 2013 se anunció la cancelación del *Costa de Fuego* (sólo llegó a celebrarse una edición), cuyo promotor era el grupo presidido por Vince Power.

Unido, se hace conocido en toda Europa. Cualquier grupo de cualquier parte del mundo puede estar tanto en el Reino Unido como en Benicàssim¹⁴". En 2011, Vince Power compró a los hermanos Morán, sus fundadores, el Festival Internacional de Benicàssim (*FIB*), un festival que atrae a más de 100.000 personas anualmente, buena parte de ellos británicos¹⁵.

En el mercado británico se observa también los efectos de un exceso de oferta. Dave Newton, Director de Taquillas de la web *We Got Tickets*, manifestaba en 2012 que "en los pasados tres o cuatro años ha habido un sentimiento creciente de que el mercado está demasiado concurrido. Al mayor número de competidores se ha de añadir la caída de la demanda de todos los grupos de edad, muchos británicos se lo piensan dos veces sobre si pueden permitirse caros fines de semana en el exterior. "Los precios han crecido demasiado. A la gente se le pide pagar 100 libras por una entrada que hace cinco años habría costado 35". "Ha habido un enorme aumento en el número de festivales, y por cada nuevo festival que ha aparecido, otros se han quedado por el camino" declaraba por su parte Claire O'Neill, de la *Association of Independent Festivals*, coincidiendo con Robles en el sentido de que "son los festivales con una marca, con las identidades más distintivas los que están prosperando. 'Los festivales no pueden copiarse y meterse en una cadena de producción... un festival de éxito necesita una identidad única con la que la gente lo relacione y quieran ir y verlo.'" ¹⁶

5. EL PÚBLICO DEL SÒNAR

Según un estudio sobre el impacto económico del Sònar¹⁷, el perfil de visitante del Sònar es el de un hombre (61% del total) de entre 25 y 30 años (40%) con educación universitaria (56%) y un salario promedio de 900 euros al mes. Su profesión está relacionada con las nuevas tecnologías (14%), marketing y comunicación (14%), y música (10%): Proviene de España (59%), aunque también de otros países, principalmente europeos (33% del total del público). De estos, un 39% es del Reino Unido y el 14 de Francia. El gasto medio del visitante del Sònar era de 87,89 euros al día¹⁸, sin incluir transporte.

¹⁴ El Mundo, edición Valencia (11 de Abril de 2011).

¹⁵ Festival Internacional de Benicàssim, festival de música *indie* que se celebra cada mes de julio.

¹⁶ The Guardian, 25 de Septiembre de 2012.

¹⁷ *Impacto económico del Sònar*, por Unisys Consulting (Julio de 2004).

¹⁸ 110,74€ a precios de 2013.

Para Sergio Caballero, “hay un público definido del Sònar. El Sònar es un acontecimiento diferente y la gente viene a descubrir. No es un festival de grandes nombres, pero sí una forma de pasar tres días visitando Barcelona, viendo conciertos y la ciudad, como estar de vacaciones”. La siguiente tabla recoge la asistencia de espectadores entre 2009 y 2012, provenientes de más de 90 países:

Sònar de Día / Sònar de Noche (espacios)	2012	2011	2010	2009	Dif 12-09	% Dif 12-09
Sònar de Día (CCCB + Museo Arte Contemp. + otros espacios)	32.741	n.d.	36.682	35.429	-2.688	-7,59%
Sònar de Noche (Fira Gran Via (M2) + Otros espacios)	65.207	n.d.	52.294	39.052	26.155	66,97%
Total Sònar	97.948	79.454	88.976	74.481	23.467	31,51%

6. PROGRAMACIÓN, ESPACIOS Y HORARIOS

Un elemento diferenciador de la programación del festival es la división entre el Sònar de Día, que transcurre en horario de mañana y tarde, cuya programación se centra en presentar los nuevos talentos de la música electrónica y que se organiza en el MACBA y el CCCB; y el Sònar de Noche, ubicado en las instalaciones de Fira de Barcelona en L’Hospitalet de Llobregat, y que programa los grandes shows de los nombres clave y más populares del panorama internacional.

Los lugares donde se desarrolla el Sònar son para sus codirectores uno de los elementos diferenciadores del festival, especialmente los que acogen el Sònar de Día. En Febrero de 2013, los responsables del Sònar anunciaron su traslado a los espacios que la Fira de Barcelona la montaña de Montjuïc (Fira Montjuïc), con el objetivo oficial de ganar para los asistentes del Sònar de Día superficie y cercanía con el Sònar de Noche.

Al respecto de los espacios que acogen el Sònar, Ricard Robles afirma: “el Sònar conjuga actividad musical con muchas acciones de arte de vanguardia. Cada cosa tiene su espacio, y lo mejor es que haya una combinación natural. Creo que los espacios que hemos creado cumplen esta función. Por ejemplo, en el día hay más equipamientos culturales pensados para actividades de tipo expositivo y divulgativo. Pero predominarán los espacios dirigidos a la música¹⁹”.

¹⁹ Ricard Robles, en ADN (diario gratuito), 2008.

7. DISEÑO DEL “PRODUCTO SÒNAR”: LA PROGRAMACIÓN ARTÍSTICA

El contenido artístico del Sònar combina la música de creadores consagrados y la de bandas, VJs y DJs emergentes (con el objetivo de presentar durante el festival lo más actual del panorama musical), junto con otros artistas *new art* y de cultura electrónica.

7.1 ELABORACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN

Enric Palau es el responsable de elaborar la programación musical, mientras que de la parte expositiva y audiovisual se encarga un equipo más amplio en el que están Enric, Sergio Caballero y asesores externos. Respecto a la selección artística del Sònar, Palau afirma que “trabajamos constantemente la idea de aportar primeras figuras internacionales... y con un perfil de artista peculiar a menudo porque es un artista que inventa en discursos musicales y artísticos, e inventa en el propio instrumento que va utilizar, sea un software, sea una big band de jazz (como en el caso de Matthew Hervert) o una antigua cadena de producción de una fábrica de galletas convertida en instrumento musical que es lo que nos presentó este año Cabo San Roque en una actuación en L’Auditori. Por tanto, un perfil que potenciamos y nos planteamos presentar dentro de nuestro festival. Un artista a medio camino entre el creador puramente y el inventor”.²⁰

Además de las propuestas propias del equipo artístico del Sònar, Ricard Robles añade otras fuentes de información que sirven para elaborar la programación anual: “[también] están los inputs de artistas que tienen interés en que conozcas su trabajo para programarlo en el festival”, lo que Robles llama “la realidad del mercado: artistas que están en el Sònar igual que podrían estar en otros eventos. Ahí entramos en dinámicas de agentes, management, calendario, routing... Empiezas 9 meses antes porque sabes que hay esos 2 o 3 artistas que son cabeza de cartel que van a estar en gira el año que viene y les has de presentar tu propuesta, que te incluyan en esa subasta²¹ y esperar que la oferta que hagas cuadre y sobre todo que la ruta del artista esté pasando en el mes de junio por esa zona de Europa en la que tú estás para que le cuadre (que es en definitiva

²⁰ <http://www.youtube.com/watch?v=0pPJjdXpYao> (2010).

²¹ Se refiere a la subasta que se genera entre los diferentes promotores musicales de un país o una región para contratar a una estrella internacional. Aquel promotor que ofrezca mejores condiciones (económicas y otras), será el que acabe por contratar el artista.

lo que define en el 80% de los casos que el artista grande pueda estar en el festival). Y eso sí que es una lotería en la que estás pendiente 3, 4 o 5 meses. Sí es cierto que hay muchos artistas –porque presentan un proyecto nuevo o por una razón estratégica- que se dirigen al festival con mucha anticipación y nos dicen “nos gustaría estar en el festival el año que viene porque vamos a presentar un show nuevo”. Ese ha sido el caso de Kraffwerk, de Chemical Brothers, Justice, Bjork... artistas grandes que por la idiosincrasia del festival, por el tipo de público, por la concentración de industria,... les parece relevante que sea Sònar una de las fechas de su trayectoria... Siempre tiene que haber un componente sentimental o estratégico por parte del artista de querer estar en el Sònar”.

7.2 ARTISTAS LOCALES Y EMERGENTES

Una de las funciones más relevantes del festival es la de ser una plataforma de proyección mundial tanto de la nueva creación como de la creación local. Respecto a las proporciones entre artistas emergentes y consagrados, por un lado, y a los locales e internacionales, por el otro, Robles afirma que “no hay un estándar, pero si hay 120 actuaciones, puedes tener del orden de 10 ó 12 artistas muy conocidos y el resto va a ser nuevo talento. Nuevo talento son artistas que tienen una trayectoria de uno o dos años o con uno o dos discos en el mercado en el mejor de los casos. Es decir: [se programa] menos del 10% de artistas consagrados y el resto es talento emergente. Y dentro de estos, una parte muy importante de talento local. Tanto en el Sònar de Día de manera muy especial, pero también Sònar de Noche, con una presencia de artistas españoles y catalanes que nos parece que tienen que tener la oportunidad de mostrar al resto del mundo lo que están haciendo. Con lo cual en la programación diurna alrededor del 25-30% de artistas pueden ser españoles y la nocturna que es inferior a ese %, pero digamos que el *Who is who* de la música de este país tiene que estar en este festival”.

7.3 ARTISTAS RENTABLES Y NO RENTABLES

En cuanto a si se tienen en cuenta criterios de rentabilidad al seleccionar las bandas que deben conformar la programación del festival, Ricardo Robles afirma: “al final hay artistas que son más rentables y otros que lo son menos. El grueso de los artistas que actúan en el Sònar no es rentable, porque si actuaran en una sala de la ciudad cualquier día de la semana fuera del ámbito del Sònar, su cuota de mercado, su capacidad de atracción, sería muy reducida. Pero en el marco del Sònar todo adquiere una dimensión

extraordinaria. El propio evento en sí genera interés. Nuestra tarea es que aquello que hay dentro interese, aunque no sea conocido. Hay artistas que son caros pero que tienen la capacidad de dinamizar parte del público y acaban siendo rentables. Pero si aislamos caso por caso económicamente no sería rentable. Por tanto, siempre está ese “guiso” que acabamos armando y que se fundamenta en la credibilidad de lo que presentas más allá de la rentabilidad específica de cada cosa.”

“En definitiva, se maneja un volumen de información enorme que acaba convirtiéndose en cien y pico de actuaciones que representa un 10-15% de todo lo que puede haber encima de la mesa para poder programar “, concluye Robles.

En 2012, en el conjunto del Sònar se presentaron 147 propuestas artísticas en las que participaron 528 artistas procedentes de 17 países que presentaron 129 actuaciones entre conciertos y sesiones de DJ's y de VJ's²².

7.4 LOS CONTENIDOS NO MUSICALES

La selección de contenidos para SònarMatica y SònarCinema es una labor curatorial realizada por una serie de responsables que definen los contenidos de la exposición del año o de la programación de material audiovisual. Para seleccionar las piezas que forman parte de SònarMatica se tienen muy presente el componente interactivo y de entretenimiento. Generalmente son exposiciones temáticas en las que se busca no sólo la relevancia artística o tecnológica de las piezas (especialmente la vinculación entre una cosa y otra: creación y las herramientas con las que se desarrolla ese trabajo) sino que sean actividades no-contemplativas.

SònarPro es un mundo en sí mismo²³: Sònar favorece toda una serie de recursos y necesidades para que todos los profesionales acreditados como tales se relacionen entre sí. En este caso no hay un criterio de índole artístico para la selección de stands y profesionales: simplemente basta con una acreditación profesional o pagar para instalar un stand.

²² En 2010, las cifras fueron: 561 artistas de 23 países y 135 conciertos y sesiones de DJs y VJs.

²³ Ver Apartado 9.

8. **CÓMO *MARKETING* EL FESTIVAL SÒNAR**

La imagen del Sònar –una obra de creación elaborada cada año por Sergio Caballero- se diferencia de forma premeditada de la estética habitual de los festivales musicales, que generalmente gira alrededor del cartel de artistas por orden de importancia e imágenes divertidas o desenfadadas. En 2002, por ejemplo, la imagen de Sònar fue la del futbolista Diego Maradona o, en la edición de 2008, la imagen fue predominantemente videográfica y discurrió en Internet. Ese año se compuso de siete grabaciones de un minuto de duración en formato de vídeo doméstico. Caballero optó en ese año por una imagen elaborada a partir de unos supuestos "híbridos" de animales y hombres "creados genéticamente en un laboratorio de ingeniería genética de China"²⁴.

Estos vídeos fueron cargados escalonadamente, a modo de marketing viral, en la web fantasma <http://www.b1158.cn/b1158.html> y en YouTube, sin establecer ningún vínculo con el festival. En tan solo dos días se llegó a las 180.000 visitas, nº 13 en el ranking “de lo más visto” de YouTube y nº 3 en el apartado de Ciencia y Tecnología.

La campaña se dio a conocer también en MySpace, sin dar más datos sobre a qué se referían las imágenes y generando cerca de 75.000 visitas.

Respecto de la imagen promocional del festival, Robles matiene que “la imagen es uno de los ingredientes centrales de la comunicación del Sònar. Tiene que ser algo que provoque un cierto interés, una cierta polémica, aunque no buscada... Está concebida como una pieza artística, una pieza de creación que pueda derivar en algo como la de este año [2011], en la que hacemos una promoción de una venta, en este caso el propio festival, o tiene un carácter meramente plástico, siempre intentando salir de las herramientas habituales con las que comunica el mundo de la música, que son una serie de nombres lo más grandes posibles o algún tipo de elemento asociado a una iconografía pop o culturalmente muy cercana a la música en sí. Nosotros desde los orígenes pensamos que no nos interesaba para nada trabajar con una iconografía relacionada con la electrónica ni con mundos virtuales o estas estéticas, que nos parecen feas. Con lo cual Sergi Caballero cada año tiene su propia batalla personal para ver qué

²⁴ Ver **Anexo 5**.

idea es el *leivmotiv* a partir de la que desarrollar una campaña. No cualquier idea chocante o sorprendente o plásticamente bella luego tiene una aplicación factible en una campaña que necesita trabajar con todos los soportes (gráfico, audiovisual) ... Es un proceso artístico condicionado por las necesidades de comunicación de un festival y que busca el propio interés en sí de la pieza a desarrollar y luego su aplicación en los diferentes ámbitos en los que se quiere dar a conocer el festival”.

A partir de 2010, Sergio Caballero empieza a elaborar también filmes como parte de la estrategia promocional del Sònar. Ese año se realiza la película *Finisterrae*, que narra la historia de dos fantasmas que hartos de transitar en el territorio de las penumbras, deciden realizar el Camino de Santiago. La película ganó ese año el premio Tiger de la 40ª edición del prestigioso festival de cine de Rotterdam (considerado el *Sundance* europeo). En 2011, bajo la temática *Festival Sònar en Venta*, un vídeo presentaba un vendedor que relataba las ventajas de adquirir el festival; y en 2012 la imagen del Sònar se basaba en la historia de un robo en una central térmica en Siberia, guión que Sergio Caballero plasma en el film *La Distancia*²⁵.

9. SÒNARPRO: EL MERCADO DE LA MÚSICA ELECTRÓNICA

Además de las actividades artísticas, el Sònar de Día también acoge el SònarPro, un mercado para los profesionales de la música electrónica que se reúnen para hacer negocios, intercambiar ideas y establecer contactos.

SònarPro, que se define como “el punto de encuentro para los profesionales de la industria musical y de las tecnologías aplicadas a la creación audiovisual y *new media*”, contó en la edición 2012 con la participación de más de 2.385 acreditados de 1.384 empresas provenientes de 51 países. En la edición de 2013, las áreas profesionales y *new art* del Sònar se presentan unidas bajo una nueva marca, Sònar^{+D} en su nueva ubicación del Palau de Congressos de Fira Montjuïc en Plaça Espanya.

²⁵ Film “La Distancia”: <https://www.youtube.com/watch?v=zp2zjCYYM3U>.

10. ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN DEL SÒNAR: EXPORTACIÓN Y PÚBLICO FAMILIAR

10.1 EXPORTACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN DEL MODELO SÒNAR

Desde 2002 Sònar ha ido potenciando un modelo de negocio consistente en expandir la marca fuera de las fronteras habituales del festival a través de la organización de más de 30 eventos en distintos lugares del mundo. La expansión de la marca Sònar busca adaptar “la filosofía Sònar a espacios y entornos singulares, dando a conocer lo más interesante de la música no convencional internacional y de la escena de la ciudad donde se celebra²⁶.” Esta expansión tuvo un componente local con el Sònar Galicia entre 2010 y 2011 y otro internacional de más larga trayectoria, que en 2012 significó la presencia del festival en Ciudad del Cabo (marzo), Tokyo (abril), Sao Paolo (mayo), y una gira por siete ciudades de EE.UU. y Canadá (octubre y noviembre). En 2013 el Sònar visitó por primera vez Reikjavik (febrero) y Osaka (abril), y volvió a Tokyo. Sin embargo, no se organizará el Sònar São Paolo, que se había anunciado como la apuesta del festival para la sede permanente además de la de Barcelona.

El recorrido internacional del festival se inicia “casi por azar, cuando tenemos la primera experiencia fuera de Barcelona, de nuestro ámbito más natural. Nace a raíz de invitaciones de diferentes promotores a los que de alguna forma les gustaría reproducir la esencia o el contenido del Sònar en su propia ciudad. Han sido durante mucho tiempo invitaciones a participar en otros eventos o en el marco de un ciclo de actividades en el que se busca un espacio que ocupe el Sònar”, declara Ricard Robles. Más adelante fue el propio festival el que empezó a desarrollar sus propias líneas de negocio en el exterior, en algunos casos con más fortuna que en otros. “Responde a una estrategia donde prima más una cuestión de relaciones públicas, como es el caso de Londres, donde se organiza un evento anual de una sola noche para dinamizar un público que más tarde va a estar en el festival de Barcelona o congrega profesionales de la industria que van a estar hablando del Sònar durante un tiempo y generando estados de opinión para que ese público venga a Barcelona”.

²⁶ www.Sonar.es

La exportación e internacionalización del modelo Sònar se ha desplegado con diferentes formatos y nombres, que se detallan a continuación:

10.1.1 **SònarGalicia**: en 2010 la dirección del Sònar aceptó una invitación de la Xunta²⁷ para organizar un Sònar de dos días en A Coruña, en el extremo noroeste de la Península Ibérica. SònarGalicia nació como el festival hermano del de Barcelona, ya que tiene lugar en las mismas fechas. Sònar debutó en Galicia con tres días de conciertos, 14.000 asistentes y amplias sonrisas.

Al respecto, Robles manifestaba en abril de 2011, semanas antes de la segunda edición del SònarGalicia: “en este caso sí dependíamos de un presupuesto público y se nos planteó la posibilidad de organizar allí un festival con la premisa de que siempre y cuando el festival funcione económicamente nos planteáramos su continuidad. Ese fue el compromiso, se hizo, fue un gran éxito no sólo desde la repercusión y la organización, sino que ves que es un territorio donde somos capaces de desarrollar un festival mediano, para un público que no puede o no quiere desplazarse y a nosotros nos da la oportunidad de poder ofertar a los artistas dos fechas, lo que nos hace más competitivos a la hora de atraer talento que de otra forma –por aquello de las rutas- no acaba viniendo por una única fecha. El SònarGalicia fue extraordinariamente bien en 2010. Estudiamos el plan de viabilidad y ahora ya es un proyecto gestionado desde aquí, como iniciativa privada. Hay una importante aportación de la Xunta para ayudar a esa consolidación, con el ánimo de que sea un evento fijo en el calendario de A Coruña”.

Sin embargo, la edición de 2011 (en la que la Xunta gallega, pese a reducir su contribución en ese año, aportó un tercio de los 1,22 millones de euros que costó el festival) únicamente tuvo 8.400 espectadores, el aforo previsto para cada sesión. Finalmente, en 2012 Sònar decidió renunciar a las fechas en A Coruña para "concentrarse en otros mercados."

10.1.2 Con **submarcas** como SònarSound, Sounds of Sònar, A Taste of Sònar e HyperSounds, Sònar ha organizado a lo largo de los años veladas de un día en ciudades de África, América, Asia y Europa, como Nueva York, Washington, Seúl, Londres,

²⁷ La Xunta es la denominación que recibe el gobierno autónomo de Galicia.

Madrid, Frankfurt, Lisboa, Lyon, Hamburgo, Roma, Chicago, Guadalajara, Buenos Aires, Ciudad del Cabo y Reikjavik. En 2012, por ejemplo, el Sònar en Ciudad del Cabo, la capital con más aroma europeo de África, se enmarcó en el Design Indaba²⁸, cuyo director había asistido al Sònar en 2011 con la intención de que el Sònar colaborara con su acontecimiento. Enric Palau declaraba al respecto: "Hemos encontrado un público especializado que conoce perfectamente el Sònar. Es además una oportunidad de retroalimentación porque nos permitirá conocer nuevos valores africanos²⁹".

SònarSound Tokio

El primer intento de exportar el Sònar fue a Tokio. Según Robles, "SònarSound Tokio nació como una invitación a participar en un ciclo de actividades y se convirtió luego en un festival con su propia financiación, con un socio local y con una ambición de ocupar una cuota de mercado en ese país. En una primera fase, se hizo en 2002, 2004 y 2006. Ahí hubo una crisis de crecimiento, en la que el festival ya estaba todo lleno (estamos hablando de 6.000 personas), y el socio local tuvo más miedo que nosotros. Hemos vuelto en 2011... con el ánimo de constituir una cita anual también en Tokio... en estrecha colaboración con un socio japonés. Hay que tener muy presente sobre todo en Japón que el mercado local es importantísimo, que la presencia de artistas japoneses tiene que ser muy notoria, ya que si bien es cierto que el nipón es un mercado con una gran capacidad de absorción, interesado e inquieto por todo lo que viene de fuera, el 80% del consumo es producto japonés".

Ricard Robles explica así la función del coproductor japonés: "El socio local juega un papel decisivo en la definición artística del evento, en cómo adaptar el referente barcelonés (se quiere que sea un festival que refleje la esencia del de Barcelona) pero luego hay que matizarlo y buscar el espacio para los artistas locales. Además, están los aspectos de producción, la logística, la comunicación local... Hay que conocer las reglas de cada país, los proveedores adecuados, la propia cultura empresarial, los tempos de la comunicación, el mensaje más adecuado para cada uno de los medios o de los sectores en los que se pretende incidir. Es un 50/50: es necesario que el socio local

²⁸ "Plataforma multidisciplinar comprometida con un mundo mejor a través de la creatividad" (<http://www.designindaba.com/>).

²⁹ La Vanguardia, 3/3/12.

tenga una implicación prácticamente en todos los aspectos que tengan que ver con el festival.

Respecto de lo que aporta el Sònar Barcelona al de Tokyo, Robles enumera “el sello de calidad, la dirección artística, la definición del formato, las características del evento, los estándares a nivel de sonido y de equipamiento técnico, la propia campaña en sí, ya que la imagen siempre que se pueda se va a adaptar. Hay un ADN propio del Sònar Barcelona que se traslada y se traduce a cada uno de los contextos, a veces en una reproducción casi clónica. Pero siempre el espíritu del evento de Barcelona, de la dirección artística, el producto final cómo se va a presentar delante del público está marcado desde Barcelona.”

El 6 y 7 de abril de 2013 se celebró el SònarSound Tokyo y la primera edición de A Taste of Sònar en Osaka (5 y 8 de abril).

10.1.3 **Sònar São Paulo:** después de una primera experiencia en 2004 en la ciudad brasileña de Sao Paulo que reunió a 24.000 espectadores, Advanced Music y la productora local *Dream Factory* anunciaron a mediados de 2011 la coproducción a partir del año siguiente de un Sònar anual que atrajera unas 50.000 personas durante tres días y el objetivo más a largo plazo de establecer una sede permanente del festival en una ciudad distinta de Barcelona. Además de la programación artística habitual (artistas internacionales con un marcado componente experimental), la programación del festival incluía una selección de creadores de Brasil. AM también firmó un acuerdo con la Generalitat de Catalunya a cuatro años mediante el cual la edición brasileña del festival se convertirá además en una plataforma para la cultura catalana de vanguardia³⁰.

Después de que la asistencia de la edición de 2012 fuera menor de la esperada (31.000 personas), en marzo de 2013, AM y Dream Factory anunciaron la cancelación de Sònar Sao Paulo prevista para dos meses después por las "dificultades e inestabilidad del mercado de entretenimiento brasileño".

³⁰ El convenio, que tiene una dotación presupuestaria de 120.000 euros anuales, se firmó para favorecer la difusión artística, así como las iniciativas empresariales vinculadas a la creación musical, audiovisual y multimedia.

Sobre el peso de la internacionalización en el modelo de negocio del Sònar en el futuro, Robles opina “esperemos que cada sea vez más. Desde el punto de vista empresarial, aspiramos a que en unos cuantos años el volumen de negocio que tengamos en los eventos fuera de España sea cada vez más importante... que tengan un retorno y empiecen a constituirse en una parte notoria del volumen de negocio de Advanced Music”.

10.2 SÒNAR KIDS: UNA APUESTA POR EL SEGMENTO FAMILIAR

A los contenidos musicales, expositivos y audiovisuales del Sònar, se les añadió a partir de 2009 un nuevo festival, el SònarKids (SK), dirigido al público familiar. Sus contenidos incluyeron conciertos, sesiones de DJs, clases de beatboxing y hip hop, talleres de skate y fingerskate, de dibujo, de arquitectura y de costura.

Según Robles, “el SK nace con el mismo espíritu con el que lo hizo el Sònar en su momento... Descubres que en el mercado del ocio y del entretenimiento para las familias hace muchos años que no pasan grandes cosas. Hay unos estándares muy definidos en la propuesta de entretenimiento *mainstream* de las grandes factorías “hollywoodienses”, por un lado, y por el otro un cierto tipo de oferta menor, más precaria, que se parece bastante a lo que me planteaban cuando era pequeño y ya aburría... Estamos provocando a los creadores que trabajan para públicos adultos para que desarrollen ideas y experiencias que sean interesantes para niños y padres, porque lo que se busca no es crear una inmensa guardería sino un espacio donde participe y se divierta toda la familia”.

La primera edición del SònarKids, con una duración de un solo día, se celebró en 2009 y contó con la participación de más de 5.320 personas entre padres e hijos. En 2010, el evento pasó a ser de dos días y 6.565 participantes³¹ (estaban previstos 9.000), y concentrado en el fin de semana anterior al festival principal. En 2011, sin embargo, SònarKids volvió a ser (como en 2009) de un solo día. Robles declaraba en 2011 que todavía no habían dado “con la fórmula correcta, seguimos investigando el formato, los pros y contras de los contenidos, de cómo presentarlos. Es un trabajo que nos va a llevar un poco de tiempo, como pasó con el Sònar en su momento. Nace con una idea que

³¹ <http://www.Sònarkids.com/es/festivales/barcelona-12-y-13-de-junio-2010/intro>.

tienes que ir adaptando y corrigiendo en función de la propia experiencia y de cómo te ha condicionado la demanda, si es una revolución posible o si tenemos que seguir resignados a un cierto tipo de iconografía, de mensaje, pensando que los niños no pueden disfrutar de otro tipo de oferta cultural.” En 2012 SònarKids se celebró durante un día en la localidad costera de Port de La Selva (Empordà), a 166 kilómetros de Barcelona. En diciembre de ese mismo año se celebró la primera edición navideña en el CosmoCaixa³² de Barcelona, consistente en la participación de un millar de personas en total en la creación de esculturas sonoras realizadas con 37 instrumentos.

11. EL FUTURO

Ricard Robles comentaba en 2011 sobre los retos de futuro del Sònar que “el festival de Barcelona no tiene que ser más grande ni tiene que ser otra cosa. Es el festival de referencia, el tamaño y su configuración se van retocando cada año para poder mejorarlo, pero no está en el mapa un cambio sustancial. Los retos inmediatos son seguir investigando las posibilidades del SK, intentar que eso que hemos pretendido que sea un festival que haga su propio camino siempre tenga la referencia de su padre y que desarrolle sus actividades en función de lo que la demanda exija. Y procurar consolidar los eventos en el exterior, Tokio es uno y un proyecto en Latinoamérica confiamos en que sea otra de las sedes estables del festival³³”

Al Sònar “le queda todo por hacer... Es muy costoso crearte una marca o el prestigio de esa marca y muy fácil perderlo. Esto es extremadamente delicado, no sólo en el mundo de los festivales: le puede pasar a un futbolista, a un actor, a un cineasta, ... Es muy delgada la línea entre el status de marca intocable o valores irreprochables y que de repente estés al otro lado sin saber qué has hecho mal. Con lo que al Sònar le queda por hacer todo lo que el público, la escena y el sector esté dispuesto que pase cada año. Nuestra labor es continuar cada año haciendo cada año el mejor festival posible y si somos capaces de desarrollar SK y los eventos en otros países que respondan al mismo espíritu y a decir “no te duermas, porque lo que tienes no es eterno. Es un gran valor y por eso cuídalo para que el recorrido pueda ser largo y divertido y excitante”.

³² Museo de la Ciencia de la Obra Social de “BankCaixa”.

³³ Robles se refiere al Sònar São Paulo, hecho público a mediados de 2011.

Preguntado sobre si verdaderamente el Sònar está en venta, tal y como anunciaba la imagen corporativa del Sònar 2011 (**Anexo 5**), Ricard Robles aclara “todo está en venta. No vamos a decir que el Sònar no está en venta y que esto es una performance. Esto es una operación calculada de principio a fin pero que hemos de ser consecuentes cuando lanzamos un mensaje de este tipo y que puedan pasar cosas. Y aquello que ocurra será parte de esta aventura. Con lo que si alguien llama con la voluntad de comprar no le diremos “no, era broma”. Si tiene algo interesante que explicar, se le va a escuchar”.

Preguntas

Pregunta 1. ¿Qué es la “marca Sònar”, cuál es su posicionamiento? ¿Cómo se relacionan con el perfil del visitante? ¿Cuáles son las principales estrategias de promoción?

Pregunta 2. Desde un punto de vista artístico, ¿cuál ha sido el mayor logro del Sònar? ¿Cuál es la fórmula para la elaboración de la programación? ¿Qué ventajas e inconvenientes tiene la elaboración de la programación? ¿Cómo optimiza Sònar la programación de los diferentes Sònars del mundo?

Pregunta 3. ¿Cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de la política de expansión del Sònar? ¿Y sus fortalezas y amenazas? ¿Qué recomendarías a los directores de Sònar al respecto?

Pregunta 4. ¿Cuáles son las principales conclusiones del análisis económico financiero de Advanced Music (AM) entre los ejercicios 2008 y 2011? ¿Qué recomendaciones harías a la dirección financiera del Sònar? ¿Compraría el Sònar (Advanced Music)? En caso afirmativo, ¿qué precio estarías dispuesto a pagar?

Anexos

Anexo 1: Evolución de los principales indicadores de actividad del Sònar (1994-2010).

Año	Espectadores	Visitas www.sonar.es	Artistas participantes	Coste del festival	Acreditados	Países representados	SonarPro entidades participantes	Medios nacionales	Medios internacionales
1994	5.949	--	120	216.364	300	10	54	40	--
1995	12.237	4.852	143	264.445	628	15	67	57	7
1996	18.112	8.253	182	310.723	912	15	112	72	15
1997	28.712	20.578	208	608.735	1.224	18	155	79	13
1998	38.575	34.480	375	811.366	1.449	24	203	83	40
1999	42.620	43.493	379	1.274.145	1.812	22	228	116	101
2000	53.628	133.202	493	1.809.647	2.328	28	347	158	185
2001	80.251	207.788	411	2.666.310	2.711	38	507	165	189
2002	91.014	359.001	427	3.483.478	2.888	34	535	193	191
2003	89.094	375.794	499	3.050.462	3.904	42	665	199	248
2004	84.729	747.431	459	3.324.404	4.274	44	698	217	256
2005	89.349	883.776	441	3.739.530	4.539	42	716	218	256
2006	81.467	1.131.254	615	3.796.039	4.317	49	722	235	354
2007	83.230	1.327.292	421	3.781.645	4.572	50	662	223	279
2008	81.580	1.407.237	622	4.038.020	4.299	36	500	171	289
2009	74.481	1.016.900	471	3.582.119	3.998	59	534	352	262
2010	84.976	1.246.757	561	4.205.950	4.156	38	426	192	234
2011	79.454	1.315.094	596	n.d.	4.005	38	833	201	314
2012	97.948	1.604.100	528	4.720.861	3.924	51	1.384	226	240

Fuente: Dossieres Sònar 2010 y 2012.

Anexo 5: Imagen del Sònar 2011



“FESTIVAL SÒNAR EN VENTA. Se vende festival anual con gran proyección internacional”. Razón: Sr. Samaniego +34 627 030 543 sales@Sònar.es”

Anexo 3: Balance de situación y Cuenta de pérdidas y Ganancias de Advanced Music, SL (2004-2011).

Balance de situación (2004- 2011)

	31/12/11	% /11	31/12/10	% /10	31/12/09	% /09	31/12/08	% /08	31/12/07	% /07	31/12/06	% /06	31/12/05	% /05	31/12/04	% /04
Inmovilizado	1.300.961	39,6%	1.317.103	39,7%	707.762	28,5%	763.426	30,7%	1.105.944	32,5%	789.022	29,3%	322.611	16,4%	346.395	17,7%
Inmovilizado inmaterial	20.539	0,6%	25.249	0,8%	32.284	1,3%	56.767	2,3%	463.012	13,6%	473.953	17,6%	33.842	1,7%	33.617	1,7%
Inmovilizado material	644.363	19,6%	1.290.568	38,9%	672.376	27,1%	698.425	28,1%	314.531	9,2%	265.471	9,9%	242.183	12,3%	254.227	13,0%
Otros activos fijos	636.059	19,4%	1.286	0,0%	3.102	0,1%	8.234	0,3%	328.401	9,6%	49.598	1,8%	46.586	2,4%	58.551	3,0%
Activo circulante	1.983.708	60,4%	2.001.312	60,3%	1.776.689	71,5%	1.662.115	66,9%	2.301.158	67,5%	1.902.169	70,7%	1.646.839	83,6%	1.605.198	82,3%
Existencias	278.142	8,5%	150.808	4,5%	186.288	7,5%	198.075	8,0%	147.470	4,3%	123.744	4,6%	131.600	6,7%	97.781	5,0%
Deudores	338.953	10,3%	208.630	6,3%	177.192	7,1%	296.380	11,9%	794.993	23,3%	345.403	12,8%	118.260	6,0%	352.350	18,1%
Otros activos líquidos	1.366.613	41,6%	1.641.874	49,5%	1.413.210	56,9%	1.167.660	47,0%	1.358.695	39,9%	1.433.022	53,2%	1.396.979	70,9%	1.155.067	59,2%
Tesorería	711.548	21,7%	676.642	20,4%	534.039	21,5%	712.745	28,7%	110.114	3,2%	1.338.742	49,7%	1.357.565	68,9%	1.144.299	58,6%
Total active	3.284.669	100,0%	3.318.415	100,0%	2.484.451	100,0%	2.425.541	97,6%	3.407.102	100,0%	2.691.190	100,0%	1.969.451	100,0%	1.951.593	100,0%
Fondos propios	2.149.062	65,4%	2.149.419	64,8%	1.918.531	77,2%	1.771.534	71,3%	2.134.717	62,7%	1.643.462	61,1%	1.484.635	75,4%	1.235.124	63,3%
Capital suscrito	48.080	1,5%	48.080	1,4%	48.080	1,9%	48.080	1,9%	48.080	1,4%	48.080	1,8%	48.080	2,4%	48.080	2,5%
Otros fondos propios	2.100.982	64,0%	2.101.339	63,3%	1.870.451	75,3%	1.723.454	69,4%	2.086.637	61,2%	1.595.382	59,3%	1.436.555	72,9%	1.187.044	60,8%
Pasivo fijo	693.216	21,1%	759.581	22,9%	267.445	10,8%	306.060	12,3%	344.546	10,1%	445.217	16,5%	145.195	7,4%	156.564	8,0%
Acreeedores a L. P.	484.190	14,7%	545.668	16,4%	210.331	8,5%	252.299	10,2%	n.d.		445.217	16,5%	145.195	7,4%	156.564	8,0%
Otros pasivos fijos	209.026	6,4%	213.913	6,4%	57.114	2,3%	53.761	2,2%	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.	
Provisiones	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.	
Pasivo liquidido	442.391	13,5%	409.416	12,3%	298.475	12,0%	347.947	14,0%	927.838	27,2%	602.512	22,4%	339.620	17,2%	559.906	28,7%
Deudas financieras	50.559	1,5%	67.694	2,0%	56.626	2,3%	38.672	1,6%	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.	
Acreeedores comerciales	12.464	0,4%	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.	
Otros pasivos líquidos	379.368	11,5%	341.722	10,3%	241.849	9,7%	309.275	12,4%	927.838	27,2%	602.512	22,4%	339.620	17,2%	559.906	28,7%
Total pasivo y capital propio	3.284.669	100,0%	3.318.415	100,0%	2.484.451	100,0%	2.425.541	97,6%	3.407.102	100,0%	2.691.190	100,0%	1.969.451	100,0%	1.951.593	100,0%

Cuenta de Pérdidas y Ganancias (2004- 2011)

	31/12/11	% /11	31/12/10	% /10	31/12/09	% /09	31/12/08	% /08	31/12/07	% /07	31/12/06	% /06	31/12/05	% /05	31/12/2004	% /04
Ingresos de explotación	6.432.454	100,0%	7.181.981	100,0%	4.913.983	100,0%	7.303.033	100,0%	7.696.521	100,0%	5.227.745	100,0%	5.151.830	100,0%	5.293.959	100,0%
Importe neto de Cifra de Ventas	5.654.388	87,9%	6.771.837	94,3%	4.524.591	92,1%	6.677.645	91,4%	7.167.575	93,1%	4.917.930	94,1%	4.897.814	95,1%	4.979.908	94,1%
Consumo mercaderías y materias	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.	
Resultado bruto	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.	
Otros gastos de explotación	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.	
Resultado Explotación	497.601	7,7%	963.230	13,4%	190.175	3,9%	475.844	6,5%	658.592	8,6%	185.485	3,5%	367.925	7,1%	656.226	12,4%
Ingresos financieros	29.791	0,5%	17.633	0,2%	17.727	0,4%	89.647	1,2%	73.072	0,9%	18.288	0,3%	9.154	0,2%	13.141	0,2%
Gastos financieros	28.111	0,4%	10.342	0,1%	12.767	0,3%	53.819	0,7%	42.865	0,6%	16.342	0,3%	5.913	0,1%	6.907	0,1%
Resultado financiero	1.680	0,0%	7.291	0,1%	4.960	0,1%	35.828	0,5%	30.207	0,4%	1.947	0,0%	3.240	0,1%	6.233	0,1%
Result. ordinarios antes Impuestos	499.281	7,8%	970.522	13,5%	195.136	4,0%	511.673	7,0%	688.798	8,9%	187.432	3,6%	371.165	7,2%	662.459	12,5%
Impuestos sobre sociedades	129.267	2,0%	258.153	3,6%	46.845	1,0%	143.150	2,0%	197.543	2,6%	66.215	1,3%	120.786	2,3%	217.180	4,1%
Resultado Actividades Ordinarias	370.014	5,8%	712.369	9,9%	148.291	3,0%	368.523	5,0%	491.256	6,4%	121.217	2,3%	250.379	4,9%	445.279	8,4%
Ingresos extraordinarios	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		58.932	1,1%	1.381	0,0%	12.165	0,2%
Gastos extraordinarios	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		21.323	0,4%	2.249	0,0%	9.937	0,2%
Resultados actividades extraordinarias	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		37.609	0,7%	-868	0,0%	2.228	0,0%
Resultado del Ejercicio	370.014	5,8%	712.369	9,9%	148.291	3,0%	368.523	5,0%	491.256	6,4%	158.827	3,0%	249.512	4,8%	447.506	8,5%

	2011	2010	2009	2008
Gastos de personal	1.536.188	1.293.247	1.315.509	1.322.301

Fuente: SABI y Registro Mercantil.