

# EL EFECTO DE LAS REDES ORGANIZATIVAS SOBRE LOS FESTIVALES EN PEQUEÑAS CIUDADES

**MARCO PAIOLA**

Universidad de Padua (Italia)

**F. XAVIER MOLINA**

**LUIS MARTÍNEZ-CHAFER**

Universitat Jaume I de Castellón (España)

**JOSÉ ANTONIO BELSO**

Universidad Miguel Hernández de Elche (España)

Recientemente se ha incrementado la atención sobre el turismo cultural y el impacto que tiene sobre los territorios urbanos (Richards 1996, 2005; McKercher and Du Cros, 2002; Mommaas 2004). De forma particular, este tipo de eventos ofrecen a las ciudades importantes oportunidades para apoyar actividades culturales, activar el entorno local, mejorar la cooperación

cooperación y posicionarse mejor en el mercado turístico internacional (Hitter and Richards, 2002). La investigación previa sobre esta cuestión se ha centrado principalmente en el análisis de destinos turísticos de gran popularidad ubicados en grandes ciudades, recibiendo los destinos turísticos de menor tamaño menor atención (Prats *et al.*, 2007).

Sin embargo, muchas ciudades de pequeño y mediano tamaño han dedicado esfuerzos al lanzamiento de costosas campañas promocionales para captar visitantes a través de eventos culturales. A pesar de que la creación y el desarrollo de proyectos culturales requiere de una estrecha colaboración entre diferentes tipos de actores públicos y privados, no abundan los trabajos dedicados al análisis de las dimensiones sociales o relacionales propias de estos eventos (Getz, 2008).

En este contexto, a lo largo de este trabajo se investigan festivales culturales realizados en ciudades de pequeño y mediano tamaño. Para ello nos centramos en las estructuras sociales involucradas en su celebración. En consonancia, el capital social constituye un marco adecuado para comprender los factores explicativos del éxito o fracaso de estas iniciativas culturales (Mommaas, 2000; Hitter and Richards, 2002)

destinadas a fomentar el turismo local (von Friedrichs and Gummesson 2005; Novelli *et al.* 2006).

Nuestro objetivo es entender las condiciones bajo las cuales diversos festivales son capaces de sostener procesos de desarrollo local. Cada evento se ha clasificado en función de su proceso de creación para comprender nítidamente su efecto como generador de oportunidades y restricciones. Para ello, se utilizó el análisis de redes sociales (Marsden, 1990; Wasserman y Faust, 1994) aplicado al estudio de casos (Yin, 2003). Concretamente, fueron seleccionados tres festivales celebrados en localidades españolas de pequeño tamaño.

Tras establecer un marco teórico sobre la base del capital social en el turismo cultural, describimos la metodología y justificamos rigurosamente la selección de los casos. Finalmente, una vez presentadas y discutidas las evidencias empíricas, diversas conclusiones e implicaciones cierran el trabajo.

## MARCO TEÓRICO

### Eventos culturales urbanos

Recientemente, la cultura ha sido considerada como un medio importante de presentar la ciudad como

un producto de consumo (Ritzer, 1999). Con toda su historia y simbolismo y su capacidad de producir varias experiencias cognitivas y hedonistas, la ciudad se ha convertido en un objeto central para la Nueva Economía Simbólica (Lash y Urry, 1994), la Economía de la Experiencia (Pine y Gilmore, 1999) o la Economía de Servicios (Zukin, 1995).

En este marco, los eventos culturales se han convertido en un mecanismo para dar y añadir atractivo a la ciudad, mejorando su imagen de comunidad y de destino turístico (Getz, 1991). Este efecto halo (Hall, 1992), efecto vitrina (Fredline y Faulkner, 1998) o efecto *feelgood* (Allen et al., 2002), genera un impacto positivo sobre la identidad de la ciudad que incluso puede llegar a perdurar en el tiempo. De hecho, los festivales y otros eventos recurrentes son a menudo vistos como atractivos turísticos internacionales (Getz y Andersson, 2008). Algunos eventos culturales importantes ya han establecido una identidad clara en el mercado del festival. Es más, ciertos casos incluso representan un medio para construir lugares de interés cultural, actuando como elemento distintivo que permite mayor visibilidad en los medios de comunicación (Evans, 2003; Meurs y Verheijen, 2003).

Hay muchas razones que justifican la idoneidad de centrarse en las ciudades de tamaño medio o pequeño. En primer lugar, llenar el vacío y superar las limitaciones del enfoque exclusivo de investigaciones anteriores focalizadas en grandes ciudades y destinos conocidos (Ley, de 1993; Waitt, 1999; Richards y Wilson, 2004). En segundo lugar, los efectos potenciales de los festivales son comparativamente más altos que las similares iniciativas implementadas en los destinos de gran tamaño. Finalmente, las fuertes inversiones en actividades culturales con el objetivo de lograr mejoras de imagen, estimular el desarrollo de pequeñas urbes, atraer a los visitantes e incrementar la inversión global con resultados no siempre satisfactorios (Prats et al., 2007).

**Los eventos culturales como redes sociales.** Las actividades culturales tienen una naturaleza espacial y de red que explica su importancia para el mantenimiento de los intercambios y la cooperación en el territorio. Su operativa a través de una lógica espacial hace a las actividades culturales altamente dependientes de una proximidad capaz de proporcionar ventajas competitivas derivadas del intercambio creativo y la emergencia de estructuras de red. Se establece, así, la base de la interdependencia entre la cultura y la ciudad (Porter, 1998, Scott, 2000).

La cooperación local es un factor clave para sostener el desempeño competitivo de un destino o sistema turístico (Tinsley y Lynch, 2001). Por lo general, sólo una estrecha colaboración entre la amplia y diversa gama de actores involucrados (empresas, instituciones, voluntariado, etc.) permite alcanzar una trayectoria exitosa, muchas veces asentada sobre propuestas innovadoras. Mommaas (2000) señala el aumento de la importancia de la creatividad en contextos urbanos y en la economía de la ciudad, analizando en parti-

cular el papel de los *clústers* culturales en el estímulo del desarrollo de la creatividad. Aparentemente, esta necesaria colaboración suele aparecer en el seno de redes relacionales inmersas en el contexto local. La red es lo que conecta el espacio urbano y las actividades culturales, adquiriendo un papel esencial en la creación de valor.

De hecho, la importancia de las redes es doble: hacen que los actores locales, que realizan actividades diferentes y que tienen distintos niveles de conocimientos específicos, interactúen entre sí durante su participación en un evento cultural como puede ser un festival. Además, tienen el papel fundamental de conectar estas redes locales con redes externas, incluso a nivel mundial, que de lo contrario estarían fuera de su alcance.

## TIPOS DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS CULTURALES

El capital social se define de acuerdo con Bourdieu y Wacquant (1992) como la suma de los recursos acumulados por un actor gracias a una red de relaciones estables. Los actores de una red pueden importar ideas, oportunidades y recursos de conocimiento a través de las interacciones (Anand et al., 2002). De hecho, el acceso de los actores a fuentes externas se rige por las características de las interacciones y por la cantidad de capital social que poseen (Yli-Renko et al., 2001).

Los teóricos han presentado y discutido diferentes mecanismos y resultados asociados con la estructura de la red y con la naturaleza de las relaciones sociales en las que se sumerge un actor. Entre las características estructurales de una red recibe especial atención su densidad (Borgatti et al., 1998), mientras que en la dimensión relacional una variable importante es la fuerza de los vínculos (Granovetter, 1973). Teniendo en cuenta ambas dimensiones del capital social, podemos categorizarlo de la siguiente manera.

El *bonding capital* se centra en las características internas que mejoran la cohesión colectiva y facilitan la consecución de objetivos colectivos. Coleman (1990) destacó el efecto positivo que ejerce la estructura cohesiva o densa de las redes en la producción de normas y sanciones sociales que facilitan la confianza y los intercambios cooperativos.

En el mismo sentido, el argumento de los vínculos fuertes (Krackhardt, 1992) sugiere que la cohesión proporciona a las organizaciones dos ventajas principales: un medio para el intercambio de información de alta calidad y de conocimiento tácito, y un mecanismo de control social que rige las interdependencias entre los socios (Uzzi, 1996, 1997). Hansen (1999), por ejemplo, ha demostrado la importancia de los vínculos fuertes en la transferencia de conocimiento tácito y complejo a través de las fronteras departamentales de una organización (Borgatti y Cross, 2003).

Otra perspectiva es la del *bridging capital*. Esta visión es la que se ofrece en el enfoque sobre los huecos es-

tructurales de Burt (1992). Esta aproximación alternativa, define el capital social en términos de la diversidad de información y su grado de control en redes dispersas. Así, el autor pone claramente de manifiesto las ventajas de la intermediación de las relaciones entre la gente que, de no ser por esta vía, estaría desconectada (Burt, 1992).

En esta perspectiva, la densidad y la cohesión no son un valor *per se*. Al contrario, pueden existir vínculos no redundantes que permitan el acceso a información y oportunidades novedosas (McEvily and Zaheer, 1999). De manera similar, Granovetter (1973) argumenta a favor de la fuerza de los vínculos débiles, haciendo hincapié en cómo las conexiones no redundantes permiten que un actor acceda a información novedosa de una manera exclusiva.

Viendo la creación y la organización de festivales desde la perspectiva del capital social podemos distinguir dos categorías diferentes en el análisis de estos eventos. Por un lado, definimos una organización de tipo *bonded* cuando ésta se caracteriza por estar focalizada en el territorio, estableciendo fuertes vínculos con los actores locales que mantienen relaciones repetitivas y estrechas con la organización. De esta manera, el evento está fuertemente enraizado en el territorio local. Probablemente sus actores principales solapan la familia, la amistad y las relaciones sociales con aquellos que están involucrados en la organización del evento. La red constituye un mapa claramente delimitado, con un alto nivel de interconectividad, donde los actores suelen conocerse. En este contexto, el papel desempeñado por las autoridades locales y las instituciones es importante y se caracteriza por un firme compromiso con la organización del evento. De hecho, el desarrollo de ese tipo de red sin tener en cuenta a las instituciones locales sería muy complicado. Esta categoría es idónea para la explotación del festival a través de mejoras continuas de tipo incremental. Sin embargo, este tipo de redes presenta ciertas limitaciones en términos de exploración y detección de nuevas oportunidades.

Por otro lado, sostenemos que las organizaciones de tipo *bridging* se caracterizan por la presencia de un actor focal con vínculos flojos y débiles a nivel local. Probablemente, el desarrollo del evento se realiza a través de promotores externos cuyas relaciones personales con los actores locales son pocas o inexistentes. Además, la estructura de la red genera muchos huecos estructurales, es decir, son escasos los actores que se conocen entre sí. Las autoridades locales y las instituciones que apoyan el evento desarrollan relaciones contractuales que rara vez muestran un compromiso social. Así, el evento probablemente estará menos enraizado en el territorio.

En esta categoría se espera que la prioridad estratégica esté basada en aspectos relacionados con la exploración. Esto propicia la aparición de eventos locales importantes en un relativo corto período de tiempo, como consecuencia de la flexibilidad y de

la capacidad de adaptación de estas organizaciones a influencias externas. Sin embargo, los vínculos débiles con el territorio limitan su explotación y existe un riesgo real de fracaso.

En consecuencia, esperamos que: a) los casos reales analizados en este trabajo se puedan atribuir a uno de los dos tipos de organización; b) el predominio de un tipo u otro de elementos en las redes de los festivales influya significativamente en aspectos clave de su desarrollo y sus resultados.

## METODOLOGÍA Y ANÁLISIS EMPÍRICO

Para ilustrar la argumentación anterior hemos realizado un estudio de casos múltiple (Yin, 2003). Concretamente, se han elegido tres festivales culturales realizados en zonas/ciudades turísticas de Cataluña y la Comunidad Valenciana. Las ciudades se caracterizan por un valioso atractivo y un importante patrimonio, pero no tienen una posición de liderazgo en el mercado turístico y cultural. Sin embargo, todas ellas pueden explotar externalidades positivas dada su ubicación cercana a grandes concentraciones poblacionales con una demanda de estos productos culturales.

Recientemente, estas ciudades han experimentado una especie de «renacimiento» fruto de la organización de un exitoso evento cultural relacionado con las diferentes ramas de las artes escénicas: teatro, en el caso de temporada alta, en Salt (Girona), teatro de calle, caso de la feria de Firatàrrega, en Tàrrega (Lleida), y la música independiente, caso del Festival Internacional de Benicàssim-FIB (Castellón).

### Metodología

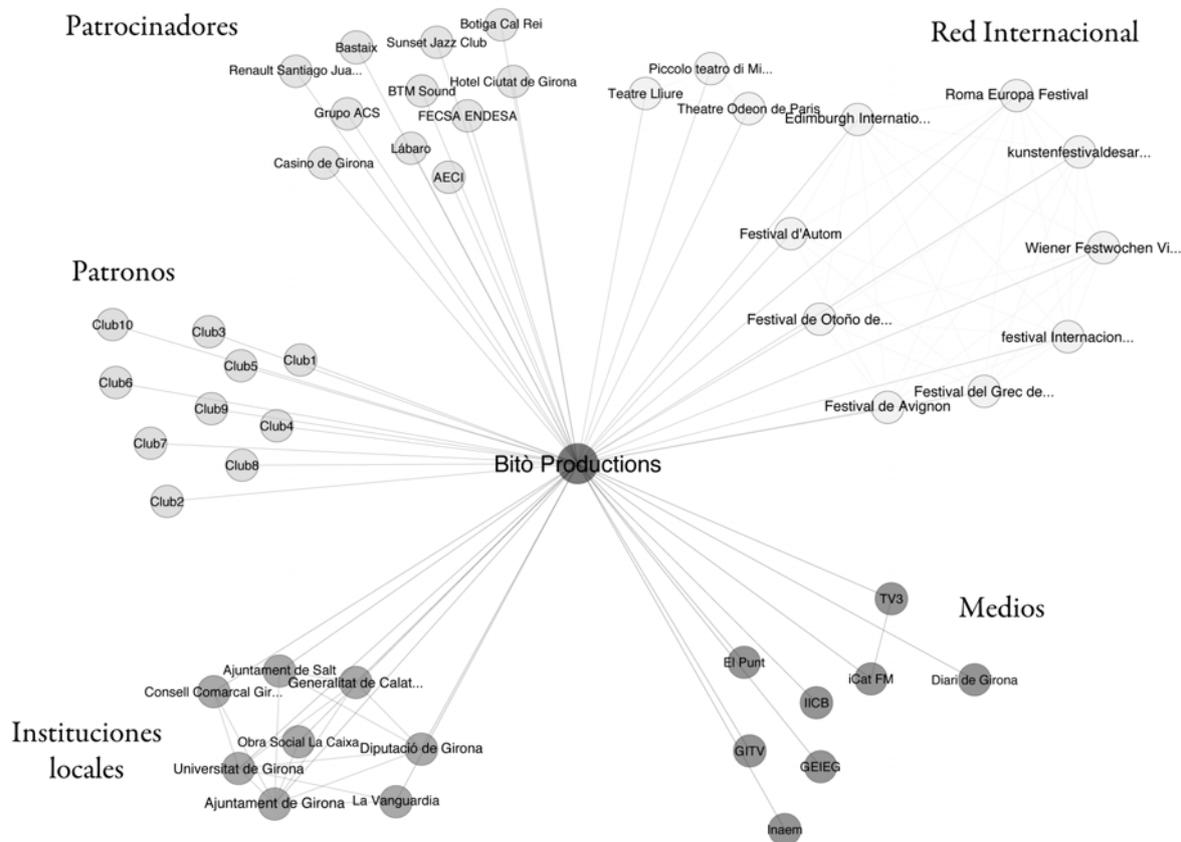
Metodológicamente hemos empleado técnicas cualitativas, siguiendo los enfoques fenomenológicos (Getz, 2008). Así, para recopilar información y datos optamos por diferentes métodos exploratorios desarrollados entre 2007 y 2008. La información y los datos para elaborar las redes relacionales se obtuvieron mediante 12 entrevistas en profundidad con personas y organizaciones implicadas en los festivales seleccionados. Mientras, la información secundaria y datos complementarios se obtuvieron de informes, publicaciones, artículos en periódicos y estudios realizados a nivel institucional.

En las siguientes secciones describimos los tres casos y analizamos sus ego-redes mediante Análisis de Redes Sociales (ARS). Para ello, nos servimos de los paquetes de software UCINET y Netdraw (Borgatti *et al.*, 2002), así como una técnica analítica apropiada para examinar la estructura de las relaciones entre organizaciones (Marsden, 1990).

### Evidencia empírica

**Festival Temporada Alta (Girona).** La idea del festival nació en 1992, gracias a la iniciativa de tres amigos

FIGURA 1  
RED DEL FESTIVAL TEMPORADA ALTA



FUENTE: Elaboración propia.

de Salt (Girona) que aunaban el interés por el teatro y la ilusión por promover un nuevo proyecto cultural relevante para la ciudad. Empezaron como una empresa privada denominada Produccions Bitò (Bitò), especializada en la gestión de teatros públicos, la producción teatral y la organización de eventos en general. Hoy en día es uno de los festivales más relevantes en Cataluña.

Como muestra la figura 1, Bitò es la organización central de la red del festival. En ella trabajan 32 personas, que gestionan dos teatros en Salt y Blanes, además de Temporada Alta (TA) en otoño (en este caso coordinando 180 empleados). Salvador Sunyer (director artístico TA) es socio fundador, líder de la organización y responsable del programa.

En cuanto a la red de relaciones y el capital social, como se muestra en la figura 1, la red de TA engloba las conexiones locales, nacionales e internacionales. Los vínculos internacionales representan un mundo pequeño, tal y como afirma Salvador Sunyer. En este sentido, TA colabora con los principales festivales internacionales de teatro. Por ejemplo, el prestigioso Festival de Avignon. Las colaboraciones con estas organizaciones internacionales son informales y más eficaces que las alianzas formales. Sin embargo, estas conexiones son fuertes y se basan en una

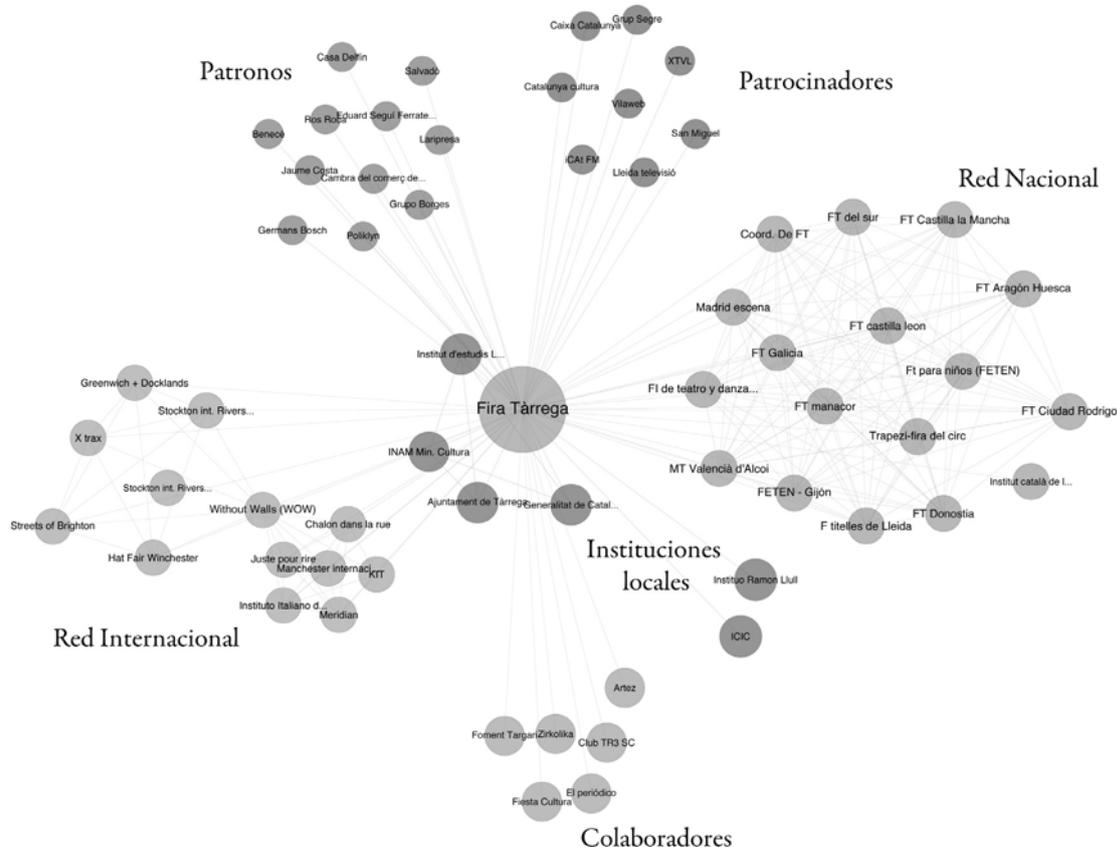
confianza alimentada por frecuentes interacciones telefónicas o personales.

Esta comunidad representa un recurso valioso en TA para fines como detectar novedades internacionales con menores costes, acceder a capital social ajeno mediante mecanismos de reciprocidad que proporcionan acceso a contactos internacionales de privilegio, obtener economías de escala estableciendo circuitos de actuaciones para los espectáculos más caros, etcétera.

La red social local también está constituida por instituciones públicas y organizaciones privadas. Organismos locales, como los ayuntamientos de Girona y Salt, la diputación de Girona y la Generalitat de Cataluña ofrecen apoyo institucional, patrocinan y facilitan espacios e infraestructuras. La mayoría de los lugares donde se celebra el festival son bienes de dominio público. Sin embargo, también existe una gran variedad de espacios privados a nivel local como: restaurantes, hoteles, bares, salas de conciertos y tiendas.

El patrocinio del festival proviene de dos grupos de actores. Los más importantes son 8 patrones que incluyen empresas nacionales e internacionales, periódicos y medios de comunicación, bancos y fundaciones.

FIGURA 2  
RED DE FIRA TÀRREGA



FUENTE: Elaboración propia.

Junto a ellos, encontramos organizaciones locales o regionales, como la universidad local y la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).

En un segundo plano aparecen otras organizaciones colaboradoras como el Instituto Italiano de Cultura de Barcelona (IICB), medios de comunicación y empresas privadas. Este tipo de actores son de interés especial, pues ilustran el modelo de gobierno adoptado por TA. Por ejemplo BTM Sound es un proveedor de equipos de audio asentado en Girona que ha crecido gracias a TA, lo que provocó su especialización en servicios de audio para representaciones teatrales. Una clara evidencia, la estrategia de TA consistente en la externalización de todas las actividades especializadas a los socios locales con el objetivo de ganar en fiabilidad.

Otro ejemplo se refiere a las relaciones públicas y los servicios de prensa. Aquí, en lugar de externalizar, Bitò ha contratado personal con el fin de crear conocimiento local en esta área. El objetivo es actuar como una incubadora que permita desarrollar una capacidad específica y luego favorecer su activación empresarial.

Aunque no se incluyen en la figura 1, la financiación

del festival se cierra con la aportación de un centenar de organizaciones locales, tanto públicas como privadas (*club de patrones*), que llega a representar una tercera parte del presupuesto total del festival.

**Fira Tàrrega (la Fira de Teatre al Carrer).** Fira Tàrrega (FT) nace en 1981 dedicada a los profesionales del teatro. Lo que inicialmente comenzó siendo un mercado o punto de encuentro donde se presentaban las últimas aportaciones en este ámbito de la creación artística, se convirtió progresivamente en un atractivo festival popular con grandes dosis de audiencia. Tal como muestra la figura 2, sus cada vez más exitosas ediciones convocan a un creciente número de actores procedentes de distintos ámbitos geográficos (regional, nacional e internacional), emergiendo como resultado de esta diversidad una arquitectura relacional harto articulada y compleja.

Junto a los profesionales del sector, el Ayuntamiento de Tàrrega (Lleida) se encuentra tras esta original iniciativa desde sus orígenes. Así, el Patronat Municipal de la Fira del Teatre al Carrer constituído en 1985, asume las tareas de organización, promoción y difusión del evento. Actualmente, dadas la dimensiones alcanzadas, otras instituciones como la Diputación Provincial, la Generalitat de Catalunya o el Instituto Nacional de las Artes Es-

cénicas y de la Música (Ministerio de Educación y Cultura) forman parte de este organismo autónomo. La regularidad con la que se llevan a cabo reuniones entre los representantes institucionales facilita la cohesión y conectividad entre los mismos, en ocasiones a pesar de su distinto perfil o preocupación. Pese a no formar parte del organismo autónomo municipal, debido a su valiosa contribución financiera, el Institut Ramon Llull ocupa un lugar preferente en la red de FT.

Un total de 9 personas conforman el núcleo organizativo estable de FT, incrementándose hasta 30 en los prolegómenos del evento y alcanzando los 250 durante el propio festival. En su mayoría, se trata de ciudadanos de Tàrrrega que se implican desinteresadamente en tareas logísticas y operativas. Así, la red local está conformada por proveedores locales de materiales y las compañías teatrales que representan sus producciones durante el FT, por ejemplo los *Deambulants* (Girona). Los rasgos de estos actores locales contrastan con los integrantes de la red externa, más preocupados por el diseño y la propia realización del festival.

No sólo proveedores y compañías dotan de un arraigo y enfoque territorial al acontecimiento. Varios sponsors y patronos ubicados en un entorno muy próximo se implican de forma persistente con el mismo: el grupo de medios local Grup Segre, un conjunto de colaboradores formado por empresas locales y regionales, y el Club de los Mecenes. Estos patronos o mecenas son empresas mayormente leridanas con diversas actividades (desde audiovisuales a turísticas) e individuos que compran entradas anticipadamente e incentivan su adquisición entre colectivos específicos de clientes. La red local se cierra con la empresa Internet Web Serveis (IWS), que diseña y mantiene la web en estrecha colaboración con FT.

La red FT alcanza otras ocho regiones españolas, que también promocionan entre sus compañías teatrales la participación en FT. Por ejemplo, nueve entidades municipales catalanoparlantes reunidas en el proyecto Alcover comparten recursos y generan valiosas sinergias mediante acciones coordinadas como pueden ser los "tours" teatrales. Pero si hay un actor nacional de referencia, es la Coordinadora de Ferias de Artes Escénicas del Estado (COFAE). Este ente aglutina las quince ferias teatrales más relevantes de España, con independencia de la especialidad o alcance territorial de las mismas. Su actividad permite una configuración relacional densa entre los festivales nacionales de mayor envergadura (ver figura 2).

El establecimiento de alianzas y colaboraciones especializadas ha hecho emerger un "small world" de contactos internacionales, crucial para el proceso creativo en industrias artísticas. Principalmente, este micro-mundo relacional es obra de Jordi Colominas, director artístico y casi corazón creativo del FT. Sus fuertemente asentadas relaciones con otros festivales, le permiten cerrar cada año un programa novedoso a nivel internacional.

Junto a la figura del director artístico, existe una estrecha red de eventos teatrales que fomenta la colaboración internacional, como la red Meridians que agrupa las ferias teatrales europeas más representativas bajo la coordinación de FT. Sus integrantes se autodefinen como un grupo de buenos amigos que se encuentran con frecuencia en eventos teatrales fuera de sus países de origen. A pesar de su carácter estratégico, la escasa formalización y la debilidad caracterizan las relaciones con otros festivales internacionales.

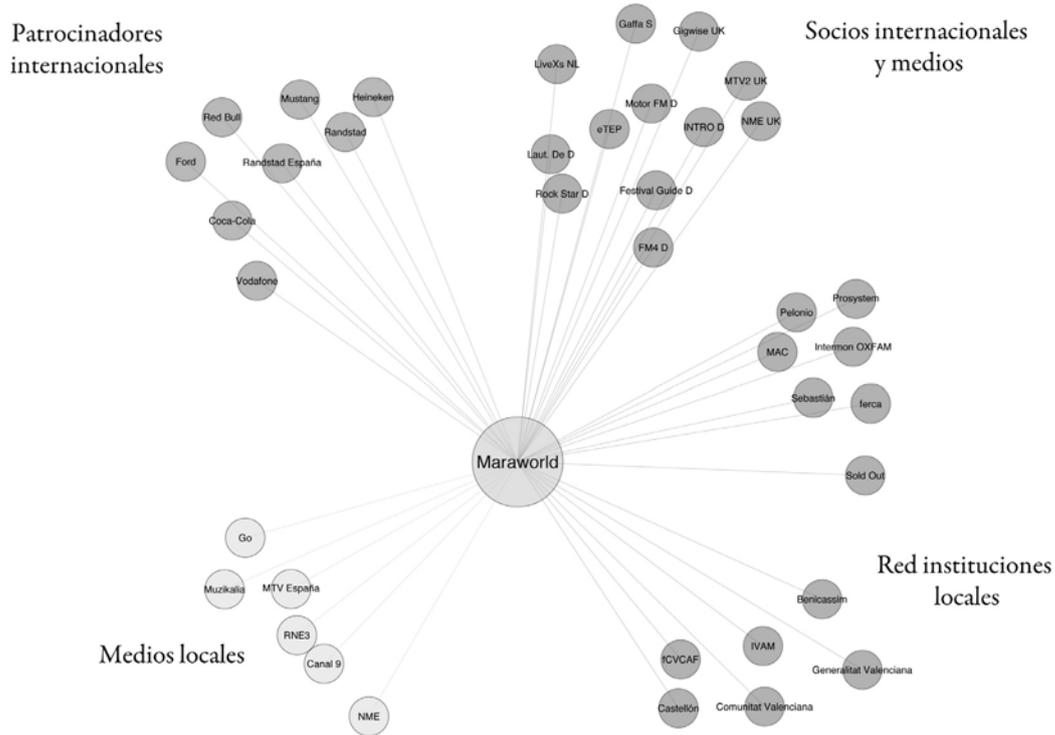
**El FIB-Heineken de Benicàssim.** FIB-Heineken (FIB) es un evento musical independiente, configurado por un amplio abanico de actividades artísticas incluyendo teatro, cine o moda. Desde 1995, sus fundadores José y Miguel Morán lo organizan a través de la sociedad Maraworld, propiedad mayoritariamente del productor británico Vince Power. El FIB arrancó en un entorno extremadamente competitivo debido a la profusión de actividades similares durante la época estival. Sin embargo, gracias a la amplitud y diversidad de oferta, FIB posee una clara posición de liderazgo en su segmento por su acentuado enfoque internacional.

La naturaleza global y el enfoque internacional de actores y nodos caracteriza la red organizacional del FIB. En su mayoría, los actores implicados son grandes empresas, sponsors o compañías de comunicación íntimamente relacionadas mediante negocios e intereses sujetos a las reglas del mercado. El conjunto de la red gira en torno Maraworld, cuya función es básicamente conectar las dimensiones internacionales y locales de la misma. Esta posición se alcanza en gran parte gracias a la condición multinacional de la empresa matriz y su poderosa cartera de contactos. Esencialmente, se observa una arraigada estructura de interconexiones con múltiples contactos externos y huecos estructurales.

La magnitud alcanzada por el FIB ha llevado al Ayuntamiento de Benicàssim y a la Diputación de Castellón a formalizar legalmente la continuidad del evento durante tres años. Esta medida trata de afianzar el posicionamiento de la ciudad en nuevos segmentos del mercado turístico, sobre la base de un oferta cultural atractiva y variada. El Festival de Habaneras, el Festival de teatro con Buen Humor, Lluenàtica (música electrónica y arte contemporáneo), el Certamen internacional de guitarra "Francisco Tàrrrega", el Festival de baile de salón 2007 o el H.O.G Rally son algunos ejemplos representativos de esta propuesta cultural. No obstante, la necesidad de un vínculo contractual no hace más que reflejar la falta de una atmósfera de confianza en la dinámica relacional.

La apuesta de las autoridades por esta iniciativa, esencialmente enfocada a un visitante joven durante un espacio corto de tiempo, no está exenta de detractores. Es más, el fuerte contraste con el turismo familiar de larga duración ha resultado un generador de notables conflictos. A pesar de todo, la magnitud de esta

**FIGURA 3**  
**RED DEL FESTIVAL INTERNACIONAL DE BENICASSIM**



FUENTE: Elaboración propia.

herramienta como icono e imán para nuevos flujos turísticos, ha llevado a una implicación institucional casi generalizada. Incluso la Universitat Jaume I de Castelló imparte un curso específico sobre el FIB y proporciona a la organización numerosos voluntarios.

Aunque aparentemente pudiera deducirse lo contrario, la implicación real de los responsables públicos y la participación social no puede llevarnos a calificar la estructura relacional del FIB como cohesionada y densa. La evidencia empírica constata una arquitectura débil asentada sobre unos actores locales escasamente comprometidos, circunstancia que hipoteca la sostenibilidad de la misma a largo plazo (Getz y Andersson, 2008; Andersson y Getz, 2008). Sin embargo, el predominio de la intermediación y lazos débiles entre actores facilita la aparición de ideas novedosas que suelen contribuir a la diversificación de las actividades desarrolladas durante el festival.

## DISCUSIÓN

A lo largo de las distintas secciones del presente trabajo se han presentado un conjunto de iniciativas culturales que han perdurado y superado las expectativas en términos del valor del producto cultural que representan o del flujo de turistas, puesto que la afluencia como promedio duplica el número de habitantes de las ciudades anfitrionas. Sin embargo, lo que resulta de extremo interés son las diferentes

formas de organización, y en especial la diversidad de compromiso con el territorio y los resultados derivados del mismo. Por un lado, la naturaleza dual del capital social se refleja en todos los casos. Por otro lado, el protagonismo de la organización focal en la gestión de una red relacional de actores pertenecientes a múltiples ámbitos geográficos (local, regional, nacional e internacional) es notable.

Dos de los proyectos considerados, TA y FT son fruto de procesos endógenos, donde los actores locales crearon y desarrollaron una visión propia del evento. Por el contrario, la puesta en marcha del FIB es inducida por un actor externo sin el arraigo o compromiso local anterior. Por ejemplo, FT es el paradigma de cómo la iniciativa de las autoridades locales y la creatividad cultural pueden surgir en ciudades pequeñas y carentes de tradición alguna. Ese empuje inicial puede convertirse y transmitirse como un verdadero proyecto empresarial, siempre que el municipio y la región se involucren financieramente en el mismo.

En cambio, la fuerza motriz de la red de TA proviene de una empresa privada (Bito Produccions), fundada por ciudadanos procedentes de la sede del festival. Aquí, el territorio es un elemento crucial en la toma de decisiones relacionadas con el evento y su futuro. Utilizando palabras del director general de Bito Produccions «cambiar la ciudad sería una experiencia muy dura, ya que el festival perdería recursos valiosos como [...] el capital social local, construido a lo largo de 15 años

de duro trabajo». Así, el sentimiento de pertenencia a la industria de la cultura conlleva una especial habilidad para comprender sus aspectos comerciales específicos o la facilidad en la toma de decisiones de gestión. Sin duda, la consideración de los proveedores locales como colaboradores estables es el fiel reflejo de la relevancia de lo local, y el embrión necesario para la emergencia de un *clúster* relacionado con las artes escénicas.

En claro contraste con los dos anteriores, el FIB es un caso exógeno, hecho que determina la configuración de la red y sus resultados. Desde el punto de vista de la ciudad, Benicàssim se beneficia rápidamente de un festival exitoso a costa de un limitado compromiso local y apoyo financiero. Desde un punto de vista relacional, Maraworld mantiene una relación contractual con el municipio de Benicàssim. Esto lo convierte en una especie de franquiciado sometido a un acuerdo «llave en mano», renovable periódicamente.

La ausencia de apego al territorio permite al organizador modificar el lugar de celebración en función de las condiciones ofrecidas. En una suerte de pretest, Maraworld celebró en Madrid un festival de un solo día paralelamente al de Benicàssim. La fragilidad de las relaciones contractuales y un modelo construido de arriba hacia abajo revela riesgos para el futuro y plantea cuestiones relativas a su sostenibilidad, ya que la localidad sólo asume tareas secundarias de carácter operativo (Paiola, 2008).

Especial atención merece el papel desempeñado por la red internacional en cada uno de los festivales. En contraposición a lo sugerido por algunas investigaciones anteriores (MacEvly y Zaheer, 1999), los actores geográficamente distantes pueden constituir una tupida red cognitiva. De hecho, las conexiones internacionales permiten a los organizadores escanear campos específicos del contexto cultural internacional. Esto proporciona oportunidades de acceso al capital social de otros actores, gracias a la subcontratación sistemática o el establecimiento acelerado de contactos personales con sujetos de referencia. Las relaciones informales y personales con instituciones internacionales semejantes permiten a la organización focal construir relaciones de suma importancia a la hora de diseñar una programación innovadora y atractiva para el entorno local. La similitud de las organizaciones asegura la proximidad cognitiva entre los miembros de la misma red internacional, así como la existencia de códigos comunes que allanan la transmisión y explotación eficiente de la información proporcionada por cualquier nodo específico y ante unas circunstancias concretas.

Bajo este contexto, la confianza entre los actores surge de forma natural, convirtiéndose en una condición para mantener el festival vivo y garantizar todos los servicios que este puede proporcionar. La confianza mutua y la reciprocidad minimizan los riesgos de comportamientos oportunistas o parasitarios que puedan dañar este capital social no anclado al territorio.

Las redes internacionales y nacionales poseen capacidades diferentes y por lo tanto representan distin-

tos recursos para un festival cultural. La red internacional juega un papel central en el mantenimiento de la creatividad del evento y representa un recurso clave en el proceso de desarrollo del producto. Es una fuente de inspiración en la fase de creación de la innovación y también un laboratorio donde revisar desde el primero al último de los pasos del proceso.

La diferencia entre redes locales e internacionales se refleja también en el binomio cooperación y competencia que conforma las relaciones entre organizaciones homólogas. A mayor proximidad, predomina un enfoque competitivo debido a la similitud de actividades y público objetivo de los distintos festivales. A nivel internacional, prevalece un enfoque asentado sobre la cooperación, ya que la competencia en audiencia y recaudación de fondos son significativamente menos importantes.

## CONCLUSIONES

Esta investigación analiza un conjunto de eventos culturales sobre la base de la red social que existe tras de ellos. El perfil particular de cada evento sugeriría diferencias considerables en caracterización y potencial. En este sentido, podemos afirmar como el éxito de un determinado evento desencadena distintos efectos sobre la actividad local en función del patrón de su red social. Concretamente, su contribución depende de la participación y cooperación a nivel local, y la inserción en las redes internacionales.

La creación de capital social y la explotación de los recursos locales son básicos para el inicio de actividades creativas en un ámbito geográfico, representan condiciones necesarias para transformar un producto turístico en un instrumento significativo para el tejido local y su crecimiento creativo. Para ello, como sugieren Getz et al. (2008), los actores clave han de comprometerse. Por ejemplo, los responsables de eventos culturales deben involucrarse en cuestiones relacionadas con la planificación del ámbito geográfico de acogida y en su comunidad. Ejerciendo como grupo de presión o en acciones de marketing, los eventos pueden apoyar en aspectos como la creación de marca o el posicionamiento del destino en el mercado turístico global.

En lo referente a las diferentes funciones del capital social, se han detectado dos tipos de organización de red. En el primero de ellos, los individuos y las organizaciones locales tratan de explotar y extender sus propios eventos, o los empresarios locales transfieren ideas o explotan los recursos de su comunidad. Este modelo, basado en el *Bonded capital*, se caracteriza por vínculos densos y fuertes, con frecuentes interacciones entre los integrantes de la red. Consecuencia de la propia estructura, se detectan ciertas redundancias, proximidad cognitiva y la existencia de normas y valores compartidos.

Frente al modelo local, encontramos un segundo tipo de organización al que podemos calificar como de

«llave en mano». En el mismo, un organizador externo pone en marcha el evento en un destino en particular con unas relaciones locales muy reducidas. En este modelo, ajustado al *Bridging capital*, predomina la dispersión y los vínculos débiles, propios de relaciones esporádicas y no redundantes entre actores. El modelo emerge a raíz de la oferta externa de un producto completo para el destino de acogida o una suerte de franquicia de tipo cultural. No obstante, fruto de la propia estructura organizativa o la gobernanza pueden bien desembocar en arraigo local o graves disfuncionalidades (véase el caso de la propiedad de la marca del festival Viña Rock).

Tal como sugieren numerosos autores, nuestras evidencias permiten concluir que las organizaciones focales pueden aprovecharse de una combinación adecuada de ambos tipos de red, *Bonded y Bridging*, en función de sus objetivos estratégicos. La integración en redes densas parece aconsejable cuando se aspiran a explotar recursos y oportunidades ya existentes. Mientras, las redes dispersas encajan mejor con la exploración del entorno externo en búsqueda de recursos emergentes, oportunidades u otros cambios significativos (Rowley et al., 2000).

El trabajo es una aportación de valor en el campo de las redes en iniciativas culturales y clúster creativos. Nuestro análisis corrobora la relevancia de los festivales culturales como redes de creatividad encaminadas a la organización de eventos para el éxito de un destino turístico. Los resultados señalan que las ciudades pueden segmentar el mercado turístico e inducir a los turistas a repetir mediante la celebración de festivales. Los núcleos urbanos se convierten en auténticos escenarios, llevando a algunos estudiosos a hablar de un proceso de festivalización y un emergente mercado de festivales (Harvey, 1991).

Nuestras evidencias, coinciden con investigaciones previas que identifican dos modelos diferentes para el fomento de proyectos culturales en una ciudad. De manera similar, Paiola (2008) plantea la existencia de modelos de estímulo desde arriba hacia abajo (*top-down*) y viceversa (*bottom-up*), abogando por los beneficios de este último en términos de desarrollo local y dinamización de la actividad creativa.

Las implicaciones a nivel de empresas o responsables públicos son evidentes. Los empresarios y responsables políticos de un destino han de formular una estrategia turística clara. De hecho, deben decidir entre la construcción de una oferta cultural fundamentada y coherente (centrando sus esfuerzos en determinados segmentos del mercado) u optar por eventos más generalistas caracterizados por menor apego al territorio y congruencia con el resto de la oferta turística local.

Una sólida base local representa la plataforma idónea desde donde conectar con el entorno exterior (preferentemente internacional), y lograr elementos diferenciadores a la oferta cultural tradicionalmente

desarrollada a nivel local. Por tanto, en lo que respecta a las políticas culturales, los responsables políticos deben fomentar la creación de redes y lazos locales como factor de sostenibilidad, haciéndolas compatibles con estructuras capaces de conectar las dimensiones locales e internacionales.

La metodología empírica y el perfil de los datos utilizados limitan la generalización de algunas conclusiones dado el potencial sesgo derivado de los casos seleccionados y la falta de relevancia estadística. Profundizar sobre la base de esta aportación inicial, por ejemplo vía análisis cuantitativo del impacto de los eventos o comparaciones más amplias, representa una oportunidad para futuros trabajos de investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALLEN J., O'TOOLE W., MCDONNELL I. Y HARRIS R. (2002): *Festival and Special Event Management*, Wiley, London.
- ANAND V.; GLICK W.H. y MANZ C.C. (2002): «Thriving on the Knowledge of Outsiders: Tapping Organizational Social Capital», *Academy of Management Executive*, nº 16(1), pp. 87-101.
- ANDERSSON, T.D. y GETZ, D. (2008): «Stakeholder Management Strategies of Festivals», *Journal of Convention & Event Tourism*, vol. 9, nº. 3, pp. 199-220.
- BORGATTI, S.P. y CROSS, R. (2003): «A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks», *Management Science*, nº 49, pp. 432-445.
- BORGATTI S.P.; EVERETT, M.G. y FREEMAN, L.C. (2002): *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*, Analytic Technologies, Harvard, MA.
- BORGATTI, S.P.; JONES, C. y EVERETT, M.G. (1998): Network measures of social capital, *Connections*, nº 21(2), pp. 1-36.
- BOURDIEU, P. y WACQUANT, L.J.D. (1992): *An invitation to reflexive sociology*, University of Chicago Press, Chicago.
- BURT, R. (1992): *Structural holes*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- COLEMAN, J.S. (1990): *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- EVANS, G. (2003): «Hard-branding the cultural city - from Prado to Prada», *International Journal of Urban and Regional Research*, nº 27(2), pp. 417-440.
- FREDLINE, E. y FAULKNER, B. (1998): «Resident reactions to a major tourist event: the gold coast indy car race». *Festival Management and Event Tourism*, nº 5(4) pp. 185-205.
- GARGIULO, M. y BENASSI, M. (2000): «Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital», *Organization Science*, nº 11(2), pp. 183-196.
- GETZ, D. (1991): *Festivals, Special Events and Tourism*, van Nostrand Reinhold, New York.
- GETZ, D. (2008): «Event tourism: Definition, evolution, and research», *Tourism Management*, nº 29, 3: 403-428.
- GETZ, D., ANDERSSON T. D. (2008) «Sustainable Festivals: On Becoming an Institution», *Event Management*, nº 12, pp. 1-17.
- GRANOVETTER, M. (1973): «The strength of weak ties», *American Journal of Sociology*, nº 28, pp. 1360-1380.
- HALL, C.M. (1992): *Hallmark Tourist Events*, Belhaven Press, London.
- HANSEN, M.T. (1999): «The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits», *Administrative Science Quarterly*, nº 44, pp. 82-111.
- HARVEY, D. (1991): «The urban face of capitalism», en Hunt J.F. (ed.), *Our changing cities*, John Hopkins University Press, Baltimore, pp. 50-66.

- HITTERS, E. y RICHARDS, G. (2002): «Cultural quarters to leisure zones: the role of partnership in developing the cultural industries», *Creativity and Innovation Management*, nº 11, pp. 234-247.
- LASH, S. y URRY, J. (1994): *Economics of signs and space*, Sage, London.
- LAW, C. (1993): *Urban tourism: attracting visitors to major cities*, Mansell, London.
- MARSDEN, P.V. (1990): Network Data and Measurement, *Annual Review of Sociology*, nº 16, pp. 435-463.
- MCKERCHER, B. y DU CROIX, H. (2002): *Cultural tourism: the partnership between tourism and cultural heritage management*, Haworth Press, Binghamton, NY.
- MEURS, P. y VERHEIJEN, M. (eds.) (2003), *In transit: mobility, city culture and urban development in Rotterdam*, Nai, Rotterdam.
- MOMMAAS (2004): «Cultural clusters and the post industrial city: towards the remapping of urban cultural policy», *Urban Studies*, nº 41(3), pp. 507-532.
- MOMMAAS, H. (2000): Cultural clusters and the post industrial city: remapping urban cultural governance, Paper presented at the conference Cultural change and urban contexts, Manchester, September 8-10.
- NOVELLI, M.; SCHMITZ, B. y SPENCER, T. (2006): «Networks, clusters and innovation in tourism: a UK perspective», *Tourism Management*, nº 27, pp. 1141-1152.
- PAIOLA, M. (2008): «Cultural Events as Potential Drivers of Urban Regeneration: An Empirical Illustration», *Industry and Innovation*, nº 15(5), pp. 513-529.
- PINE, B.J. y GILMORE, J.H. (1999): *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- PODOLNY, J.M. y BARON, J.N. (1997): «Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace», *American Sociological Review*, nº 62, pp. 673-93.
- PORTER, M.E. (1998): Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, nº 76(6) (Noviembre-Diciembre), pp. 77-90.
- PRATS, L.; GUIA, J. y MOLINA, F.X. (2007): «Tourism Local Innovation System or how tourism destinations evolve», en Smith M. and Onderwater L. (eds.), *Destinations revisited. Perspectives on developing and managing tourist areas. Reflections 2007*, ATLAS, Arnhem.
- RICHARDS, G. y WILSON, J. (2004): «The impact of cultural events on city image: Rotterdam, cultural capital of Europe 2001», *Urban Studies*, nº 41(10), pp. 1931-1951.
- RICHARDS, G. (1996) (ED.): *Cultural Tourism in Europe*, CABI, Wallingford.
- RICHARDS, G. (2000): «The European cultural capital event: strategic weapon in the cultural arms race?», *International Journal of Cultural Policy*, nº 6, pp. 159-181.
- RITZER, G. (1999): *Enchanting a Disenchanted World: Revolutionizing the Means of Consumption*, Pine Forge Press, Thousand Oaks.
- ROWLEY, T.; BEHRENS, D. y KRACKHARDT, D. (2000): «Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries», *Strategic Management Journal*, Special Issue nº 21(3), pp. 369-386.
- SCOTT, A.J. (2000): *The Cultural Economy of Cities. Essays on the Geography of Image-producing Industries*, Sage Publications, London.
- TINSLEY, R. y LYNCH, P. (2001): «Small tourism business networks and destination development», *International Journal of Hospitality Management*, nº 20(4), pp. 367-378.
- UZZI B. (1996): «The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations», *American Sociological Review*, nº 61, pp. 674-98.
- UZZI, B. (1997): «Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness», *Administrative Science Quarterly*, nº 42, pp. 35-67.
- VON FRIEDRICHS GRANGSJO, Y. y GUMMESSON, E. (2005): «Hotel networks and social capital in destination marketing», *International Journal of Service Industry Management*, nº 17(1), pp. 58-75.
- WAITT, G. (1999): «Playing games with Sidney: marketing Sidney for the 2000 Olympics», *Urban Studies*, nº 36(7), pp. 1005-1077.
- YIN R. K. (2003): *Case study research, design and methods* (3rd ed.), Sage Publications, Newbury Park.
- YLI-RENKO, H.; AUTIO, E. y SAPIENZA, H.J. (2001): «Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms», *Strategic Management Journal*, nº 22(6-7), pp. 587-613.
- ZUKIN, S. (1995): *The Cultures of Cities*, Blackwell, Cambridge.