

**Universidad ORT Uruguay**  
**Facultad de Comunicación y Diseño**

*Programa de Comunicación para*  
*Sofar Sounds Montevideo*

Entregado como requisito para la obtención del título de  
Licenciado en Comunicación Orientación Corporativa

Carolina Noel Ruiz Félix 172003

Tutora: Virginia Silva

2016

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Carolina Ruiz, declaro que el trabajo que se presenta en esa obra es de mi propia mano. Puedo asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizaba el Proyecto Final de Grado de la Licenciatura en Comunicación Corporativa;
- Cuando he consultado el trabajo publicado por otros, lo he atribuido con claridad;
- Cuando he citado obras de otros, he indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente mía;
- En la obra, he acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, he explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por mí;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Carolina Noel Ruiz Félix

Montevideo, 29 de marzo de 2016

## AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a mi familia y amigos, por su apoyo incondicional a lo largo de este camino. A la Universidad ORT Uruguay, especialmente a mi tutora Virginia Silva, por su compromiso y dedicación. Al equipo de Sofar Sounds Montevideo, por la confianza depositada en mí y en este trabajo. A la música, por hacer que todo esto sea posible.

Muchas gracias.

## ABSTRACT

En la actualidad, las prácticas de producción y consumo del arte se piensan, en gran medida, desde las corrientes académicas en torno a la comunicación y cultura que se desarrollaron en el siglo XX, y más específicamente, desde dos posturas que, aunque provenientes de una misma matriz, se presentan antagónicas: la teoría crítica, de la Escuela de Frankfurt (1923), por un lado, y los estudios del Centro de Estudios Culturales Contemporáneos de la Universidad de Birmingham (1964), por otro.

En este marco, Sofar Sounds Montevideo, organización que surgió en 2013 como mediador cultural para el encuentro entre actores clave del sector musical –y que forma parte de una comunidad global que organiza conciertos en vivo con músicos emergentes en escenarios alternativos–, oscila entre dos posturas sobre el hecho artístico: promueve un sistema de producción que pretende ser económicamente sostenible –debe acoplarse en algún sentido a las lógicas comerciales actuales–, sin afectar, bajo ningún concepto, la esencia de la producción artística en sentido frankurtiano. De esta forma, Sofar Sounds Montevideo encarna la tensión entre la definición más elevada de cultura y su existencia (la de Sofar) en un entorno de sinergias y cruces de concepciones sobre el hecho artístico: desde la perspectiva “elitista” de la “alta cultura” a la perspectiva integradora de las “industrias creativas”.

En este trabajo se analiza la problemática planteada desde los marcos teóricos –industrias culturales, gestión cultural y comportamiento de consumo cultural– en los que se inscribe el objeto de estudio. Asimismo, se estudian las características de la organización (historia, modelo de gestión, financiamiento, estructura organizacional, identidad, públicos, sistema de comunicación e imagen) y las del entorno en el que opera. Para ello, se realizaron diez entrevistas a integrantes y ex integrantes de la organización y cuatro entrevistas a públicos clave (músicos, anfitriones y espectadores). En paralelo, se cumplieron tres instancias de observación participante y se aplicaron 120 encuestas a espectadores y potenciales espectadores de Sofar Sounds Montevideo. Además, la investigación se sustentó en consultas en medios de prensa, investigaciones y documentos académicos, e informes de expertos en las diversas temáticas que se abordaron en el trabajo.

Por último, se propone un Plan de Comunicación en base al diagnóstico de la situación de Sofar Sounds Montevideo, es decir, un plan estratégico que responde a las necesidades de gestión y comunicación más urgentes del movimiento<sup>1</sup>, por un lado, y que respeta su estructura conceptual y filosófica, por otro.

---

<sup>1</sup> Término utilizado por los miembros de la organización para hacer referencia a Sofar Sounds.

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN .....	9
1.1	Presentación de Sofar Sounds Montevideo .....	9
1.2	Justificación .....	9
1.3	Marco metodológico .....	10
2.	MARCOS TEÓRICOS EN TORNO A LA ORGANIZACIÓN Y SU SECTOR .....	12
2.1	Industrias culturales: un concepto en movimiento .....	12
2.2	Comportamiento de consumo cultural en Uruguay .....	18
2.3	El voluntariado como modalidad de trabajo .....	23
2.4	La gestión cultural como dispositivo de éxito .....	27
2.5	La cultura como sector de actividad en Uruguay .....	29
2.6	Estudio del entorno de la organización .....	34
3.	SOFAR SOUNDS MONTEVIDEO .....	36
3.1	Historia .....	36
3.1.1	Sofar Sounds .....	36
3.1.2	Sofar Sounds Montevideo .....	38
3.2	Modelo de gestión y modelo de comunicación .....	49
3.2.1	Selección de artistas .....	49
3.2.2	Selección de espectadores .....	56
3.2.3	Selección de locaciones .....	61
3.2.4	Organización del evento .....	63
3.3	Financiamiento .....	67
3.4	Estructura organizacional de trabajo .....	73
4.	DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN .....	78
4.1	Estudio de la identidad corporativa .....	78
4.1.1	Filosofía corporativa .....	78
4.1.2	Objetivos estratégicos .....	85
4.1.3	Vectores de identidad .....	87
4.2	Estudio de los <i>stakeholders</i> e identificación de los públicos .....	108
4.3	Sistema de comunicación .....	114
4.3.1	La gestión de la comunicación interna .....	114
4.3.2	La gestión de la comunicación externa .....	117
4.4	Análisis de la imagen corporativa .....	121
4.5	Análisis FODA .....	126
4.6	Conclusiones del diagnóstico .....	127
5.	PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA .....	133

5.1	Introducción.....	133
5.2	Definición de públicos objetivo.....	134
5.3	Objetivos del Plan de Comunicación.....	135
5.4	Estrategia .....	135
5.5	Tácticas.....	136
5.5.1	Jornadas “Somos Sofar” .....	136
5.5.2	Redefinición de la misión corporativa .....	141
5.5.3	“Sofar Mvd es de todos”: reconfiguración de la estructura de trabajo y la comunicación interna .....	141
5.5.4	Sistematización de los procesos de comunicación.....	147
5.5.5	Plan de financiamiento del movimiento.....	152
5.6	Cronograma .....	155
5.7	Presupuesto.....	156
6.	REFERENCIAS.....	158
6.1	Bibliográficas y electrónicas .....	158
6.2	Entrevistas .....	162
7.	ANEXOS.....	163
7.1	Tabla de entrevistas realizadas .....	163
7.2	Bandas que han participado en Sofar Mvd.....	165
7.3	Lista de locaciones de Sofar Mvd.....	170
7.4	Organizaciones del sector musical .....	171
7.5	Estudio del entorno de la organización.....	173
7.5.1	Entorno político-legal.....	173
7.5.2	Entorno económico .....	175
7.5.3	Entorno tecnológico .....	176
7.6	Ejemplos de reconocimiento a colaboradores de Sofar Mvd en redes sociales .....	178
7.7	Materiales corporativos .....	179
7.7.1	New City Guide.....	179
7.7.2	<i>Area Coordinator Manual</i> .....	184
7.7.3	Sofar Sounds Gig Quick Checklist.....	196
7.7.4	Sofar MVD – 2 años – Gacetilla de prensa.....	198
7.7.5	Visión de Sofar Sounds Montevideo.....	201
7.7.6	Documento guía para fotógrafos .....	201
7.8	Plantillas de mails de Sofar Sounds Mvd .....	203
7.8.1	Mail de confirmación a los artistas .....	203
7.8.2	Mail de agradecimiento a los artistas .....	203
7.8.3	Mail de confirmación a los espectadores .....	204

7.8.4	Mail de re confirmación, “del día antes”, a los espectadores - dirección del show	205
7.8.5	Mail de lista de espera .....	206
7.9	Resultados de encuesta a colaboradores de Sofar Sounds Montevideo .....	207
7.10	Entrevistas realizadas .....	212
7.10.1	Entrevista a Elisa Uriarte.....	212
7.10.2	Entrevista a Elisa Uriarte.....	218
7.10.3	Entrevistada a Santiago Uriarte.....	225
7.10.4	Entrevista a Lucía Rossi .....	234
7.10.5	Entrevista a Leonard Mattioli y Edgardo Mattioli .....	238
7.10.6	Entrevista a Clara Loedel .....	245
7.10.7	Entrevista a Lucía Tomás .....	253
7.10.8	Entrevista a Carolina Olivera .....	261
7.10.9	Entrevista a espectadora anónima .....	265
7.10.10	Entrevista a Juanita y Valentina Añez.....	267
7.10.11	Entrevista a Federico Lavagna .....	269
7.10.12	Entrevista a Dean Davis .....	274
7.10.13	Entrevista a Florencia Rodríguez .....	277
7.10.14	Entrevista a Elisa Uriarte.....	282
7.11	Resultados de encuesta realizada a espectadores y potenciales espectadores .....	288
7.12	Tablas para el estudio de los stakeholders .....	290
7.12.1	Identificación de los stakeholders .....	290
7.12.2	Jerarquización de los stakeholders .....	299
7.13	Redefinición de la misión corporativa .....	302
7.14	Plan de reconocimiento y premiación al desempeño.....	306
7.15	Principales centros educativos con carreras terciarias relacionadas al sector cultural en Montevideo.....	307
7.16	Medios de comunicación especializados en entretenimiento, cultura y/o música ..	308
7.17	Textos para nuevo método de recaudación de fondos: sobre .....	311
7.18	Speech para solicitar colaboración .....	312

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Presentación de Sofar Sounds Montevideo

El objeto a investigar es Sofar Sounds Montevideo, un movimiento voluntario y sin fines de lucro que organiza conciertos mensuales con artistas emergentes y en escenarios alternativos (casas particulares, centros culturales y empresas). Su objetivo es, por un lado, convertirse en plataforma de encuentro entre profesionales del sector musical y melómanos dispuestos a experimentar la música en vivo de una forma diferente a la que sucede, por lo general, en conciertos abiertos y masivos, y, por otro lado, operar como plataforma de lanzamiento de artistas y bandas emergentes.

Sofar Sounds Montevideo nació en agosto de 2013 y forma parte de la comunidad global Sofar Sounds, una compañía limitada registrada en Inglaterra y Gales en 2009, que comenzó sus actividades en Londres y rápidamente se extendió por el mundo. Actualmente está presente en más de 200 ciudades de los cinco continentes. Su misión, según la establecen, es fomentar un consumo respetuoso de la música en vivo, así como impulsar la carrera profesional de artistas emergentes a nivel mundial.

La organización planifica y ejecuta los eventos mensuales, produce material audiovisual para los músicos participantes y, por último, difunde dichos materiales en sus redes sociales. Para ello depende de la participación de tres actores fundamentales: artistas, anfitriones y espectadores.

### 1.2 Justificación

Sofar Sounds Montevideo (de ahora en más Sofar Mvd) es una plataforma de difusión para la música. La organización ofrece a artistas incipientes un espacio y un público determinados para la ejecución de sus conciertos, así como materiales sonoros y audiovisuales de calidad elaborados a partir de su presentación en vivo en Sofar Mvd. En definitiva, opera como mediador cultural en tanto representa un punto de encuentro entre actores claves del sector musical y si bien Sofar Mvd es una organización pequeña, integrada por un equipo voluntario de unas 8 a 10 personas, se entiende que puede lograr un impacto importante en el ámbito musical emergente de Montevideo. No obstante, aún se encuentra en una fase precaria de gestión, por lo que, para cumplir con la meta de crecer y provocar un verdadero impacto en el

sector, deberá implementar cambios en su gestión (pre-comunicacionales) como base necesaria de un Plan de Comunicación adecuado a su realidad. En otras palabras, el Plan de Comunicación para Sofar Mvd deberá apoyarse y a la vez impulsar los cambios de gestión que se estiman necesarios para que la organización pueda sobrevivir y desarrollar todo su potencial.

El propósito de este trabajo es, una vez encaminado el proceso de revisión del modelo de gestión del movimiento, asesorar y orientar las decisiones del mismo, con el fin de posicionarlo como referente en el sector musical uruguayo y potenciar su trabajo, principalmente con artistas y melómanos, pero también con otros públicos claves en su actividad, como son los medios de comunicación especializados y las instituciones que otorgan fondos de ayuda económica.

### **1.3 Marco metodológico**

La metodología de investigación para la realización del análisis y diagnóstico de Sofar Mvd se apoyó en técnicas cuantitativas y cualitativas. En un primer momento, y como forma de acceder a una visión general de la organización, se priorizaron las herramientas cualitativas: entrevistas en profundidad, observación participante de los shows y entrevistas breves e informales a actores claves mantenidas en el marco de esas instancias. En un segundo momento, y de cara a la generación del Plan de Comunicación, se aplicaron encuestas a los colaboradores actuales de la organización, y a espectadores y potenciales espectadores en sentido amplio (120 respuestas obtenidas).

En lo que respecta a fuentes primarias, se llevaron a cabo 14 entrevistas, de las cuales diez se dirigieron a integrantes y ex integrantes del equipo de Sofar Mvd (fundadoras de la organización, colaboradores y ex colaboradores) y las restantes se concretaron con anfitriones, artistas y espectadores. La investigación se complementó con la observación participante de tres conciertos: show aniversario (agosto de 2015), show n° 20 (setiembre de 2015) y show de cierre de año (diciembre de 2015), a efectos de conocer las prácticas cotidianas que rigen el funcionamiento de Sofar Mvd. En estas instancias, se registraron charlas breves e informales con espectadores, colaboradores y músicos, que enriquecieron la investigación y brindaron insumos fundamentales para el análisis del objeto de estudio en cuestión.

Respecto a las fuentes secundarias, se recurrió a documentos y videos corporativos, así como a información de su sitio web oficial, perfiles de redes sociales y notas de prensa sobre la organización y su entorno. Por último, y enfocado en el estudio del marco teórico del trabajo, se consultaron publicaciones e investigaciones académicas en relación al sector cultural y musical, así como informes estadísticos de Uruguay.

En el anexo 7.1, p. 163, se puede observar una tabla con las entrevistas realizadas y sus correspondientes objetivos en función de las necesidades de investigación del presente trabajo.

## 2. MARCOS TEÓRICOS EN TORNO A LA ORGANIZACIÓN Y SU SECTOR

Los marcos teóricos elegidos por su pertinencia para abordar el análisis de Sofar Sounds Montevideo son dos. El primero se relaciona con la difusión de la música y, más específicamente, con sistemas de gestión de proyectos culturales de índole “no convencional”, situados fuera de lo masivo y comercial, que buscan abrirse un camino en el campo de la música y los artistas emergentes. El segundo, con el comportamiento cultural del consumidor. En otras palabras, la investigación que llevará a contextualizar y analizar el movimiento Sofar Mvd se desarrollará sobre dos ejes: el comportamiento de consumo cultural, por un lado, y la gestión comunicacional de proyectos culturales, por el otro.

### 2.1 Industrias culturales: un concepto en movimiento

Para comprender las razones del surgimiento de Sofar Sounds, como matriz e inspiración de Sofar Montevideo, es relevante dar cuenta, en una breve reseña, de los planteamientos sobre el concepto de industrias culturales desarrollados a lo largo del siglo XX.

La expresión industria cultural surgió alrededor de 1940 con los aportes de los teóricos de la Escuela de Frankfurt, Theodor Adorno y Max Horkheimer, en su libro *Dialéctica de la Ilustración* (1944), quienes relevaron cómo el sistema económico capitalista, con el tiempo, desarrolló, y desarrollaría aún más, la capacidad de producir bienes culturales en forma masiva. Según esta corriente, disciplinas artísticas como el diseño, la música y la pintura, entre otras, redujeron la capacidad crítica característica de las obras de arte y se acoplaron a un modelo de producción alejado del ámbito cultural, en tanto el objetivo estaba fijado en la comercialización y no en la creación artística. Desde esta perspectiva –crítica– la nueva lógica de producción cultural da como resultado productos homogéneos, estandarizados, serializados y por ende, despojados de originalidad, de ese potencial reflexivo y creativo que caracterizó al arte desde sus inicios.

Se puede afirmar que el poder de vigencia de los postulados de Frankfurt se demuestra en la creación misma de Sofar Sounds. Los fundadores del movimiento, Rafe Offer y Rocky Star, cansados de los productos musicales masificados –según información relevada en entrevistas y notas de prensa nacionales e internacionales– buscaron un mecanismo alternativo que permitiese difundir aquella música que lucha por sortear el sistema capitalista –en su dimen-

sión mercantil y competitiva—, resistiendo así la masificación del arte en tanto desplazamiento hacia un mero producto de comercialización.

En la misma línea, vale subrayar el esfuerzo del movimiento por alejarse de lo que Walter Benjamin denomina “pérdida del aura” en su ensayo “La obra de arte en la época de su reproductibilidad técnica” (1936). Como se verá en la descripción y el diagnóstico sobre Sofar Mvd, una de las características principales de su producción es el carácter único e irrepetible de cada show. Desde su propio modelo de gestión, que implica descubrir artistas emergentes, así como variar los espectadores y escenarios para cada show, Sofar Sounds evita que el evento sea reproducible en serie, que se convierta en mercancía, que pierda la tensión de lo nuevo, de lo original, de lo único. En definitiva, y en términos de Benjamin, que pierda su aura.

Ahora bien, lo que Sofar Sounds promueve como único e irrepetible es el momento del show. Sin embargo, pareciera incurrir en una suerte de contradicción al proponer, como segundo paso, convertir ese momento original y único en productos audiovisuales, fotográficos y sonoros para su producción, reproducción y circulación bajo los mecanismos del sistema capitalista, por internet y —en lo posible— de forma masiva. La postura de Sofar Sounds parecería comulgar con aspectos de la teoría crítica de Frankfurt y, a su vez, con la lógica del mercado occidental capitalista de esta época. Toma como punto de partida la concepción frankfurtiana del arte —en su doble dimensión de creación y experiencia sublime de consumo—, pero, a su vez, utiliza los dispositivos de creación, reproducción y circulación del sistema capitalista —tan criticados desde la visión de Adorno y Horkheimer— para constituirse en plataforma de difusión y lanzamiento de artistas musicales.

Ya que la reflexión parte de la perspectiva crítica sobre la noción de cultura que propuso la Escuela de Frankfurt, a la que Sofar Sounds adhiere fuertemente, cabe señalar que a partir de los años 60 la noción misma de cultura inició un nuevo proceso de resignificación y, con él, la noción más reciente de “industrias culturales”. Con el impulso de la Universidad de Birmingham, desde su Centro de Estudios Culturales Contemporáneos, fundado en 1964, y de la mano de teóricos como Stuart Hall, Raymond Williams y Edward Thompson, la noción de cultura se amplió hasta integrar las manifestaciones populares y masivas, las prácticas cotidianas y los estilos de vida en el sentido más abarcador. Este cambio dio lugar a nuevas posturas frente a conceptos como *el buen arte*, la alta cultura, la cultura popular y las industrias

culturales, entre otros; posturas menos hostiles con los procesos mercantiles contemporáneos, con los medios de comunicación masiva y con el desarrollo de la globalización.

En los años 80, la noción de industrias culturales derivó en una nueva expresión: industrias creativas. A partir de los estudios de Saskia Sassen y Richard Florida, quienes indagaron las formas en que diferentes ciudades se transformaron “en centros globales de producción de ideas”, se instaló el concepto de creatividad “como una apuesta estratégica para aumentar la productividad económica de los países, lo que termina instaurando el concepto de ‘industrias creativas’ en el contexto de las ciudades globales” (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2012, pp. 88 y 89). Este hecho, que redimensiona la cultura como actividad relevante dentro del sistema económico-productivo, fundó un espacio que admite la posibilidad de producir sinergias entre los modelos de producción del arte y de la economía, y sus exponentes argumentaron con fuerza que arte y tecnología, cultura e industria, obra artística y capital no son aspectos incompatibles de un mismo producto. Se pasó de una postura crítica y hostil frente a las industrias culturales y los mecanismos de reproducción del hecho artístico, a una postura en la que la lógica industrial y posindustrial asociada a la cultura es vista como positiva para el desarrollo económico, social y cultural de los países.

Es posible afirmar que las apreciaciones de los teóricos críticos sobre las industrias culturales –tildadas de pesimistas por exponentes funcionalistas, entre otros– han tenido y mantienen un peso muy relevante en los estudios de la cultura, a pesar de que no lograron evitar los procesos que anticiparon: hoy el arte no escapa a los mecanismos de la industria y sus desarrollos tecnológicos. Y las posturas más recientes, polisémicas y abiertas sobre la noción de cultura, las mismas que arribaron a la defensa de las “industrias creativas”, resultaron más cómodas y asimilables para vastos sectores no sólo del mercado, sino también de la academia. No obstante, las lógicas de la mercantilización, las rupturas tecnológicas y la competencia intensa de los últimos decenios no acabaron con la noción de arte desde la perspectiva frankfurtiana de “alta cultura”, en tanto creación, originalidad y emancipación de la razón, ni acabaron con la tensión “alta cultura”/ “cultura popular” o “industria cultural”.

Actualmente, existen varios modelos de producción y reproducción artística que, conjugándose con las tecnologías disponibles –en constante evolución– y con los mecanismos comerciales vigentes, hallan los espacios para reencontrarse con su dimensión más creativa, a

pesar de estar inmersos en procesos industriales (Ruano, 2007). A su vez, es innegable que la aplicación de estos métodos de reproducción industrial de los bienes culturales habilitó un acceso más amplio a la cultura, sobre todo para sectores de la sociedad a quienes la posibilidad del encuentro con la obra artística les estaba muy limitada o directamente negada (Olivares Concha, 2011). En este sentido, y retomando el punto de partida, si bien Walter Benjamin desarrolló sus conceptos bajo el paradigma de la Escuela de Frankfurt y ha sido considerado uno de sus exponentes más influyentes, su obra se aleja de la visión de Adorno y Horkheimer al reconocer que la reproductibilidad de la obra artística permite la democratización de la cultura (Olivares Concha, 2011).

Sofar Mvd encarna, por un lado, la tensión aún vigente en torno a la definición de cultura y, por otro, el esfuerzo por producir sinergias entre las diversas concepciones del término, desde la perspectiva “elitista” asociada a la “alta cultura” a la perspectiva integradora de las “industrias creativas”. Además, se entiende que en este movimiento es imprescindible la interdisciplinariedad y las adaptaciones al contexto de la sociedad actual, con todos los dispositivos económicos, educativos y tecnológicos que esto implica. Sofar Mvd, así como su organización matriz Sofar Sounds, representa una fusión de diferentes concepciones, el punto de encuentro y de tensión entre paradigmas aparentemente incompatibles. En una primera instancia, el movimiento comulga con los postulados de la Escuela de Frankfurt: defiende la creación artística original y promueve la unicidad del hecho artístico con un modelo de gestión sobre escenarios alternativos y espectadores “calificados” para cada show. El hecho de ser un show único (en tanto espacio, tiempo, artistas y espectadores se renuevan en cada show), genera una experiencia de creación, pero también de recepción –o consumo– única e irrepetible. No obstante, en una segunda instancia, Sofar Mvd se acopla a los mecanismos y lógicas de producción y distribución propias del mercado musical actual, valiéndose de los avances tecnológicos, sobre todo de las facilidades que ofrece internet para la difusión masiva de contenidos. Y es a partir de esto último que el propósito de transformar el hecho artístico en “producto”, cual mercancía, se vuelve innegable.

Se podría decir que Sofar Mvd se desvía de la concepción frankfurtiana del arte para cumplir con su objetivo de difusión, en tanto quiere ser esa plataforma de lanzamiento de artistas emergentes, ese primer peldaño en la entrada de los músicos al “*star system*”; y se desvía también en tanto busca producir objetos fácilmente reproducibles. La creación artística en

Sofar Mvd, entendida como el concierto en sí mismo, que es insumo para sus posteriores productos, se desarrolla de forma única y artesanal: respetuosa de la creación como experiencia sublime de lo bello. En una segunda instancia, este insumo es utilizado como materia prima para otros productos (videoclips y fotografías) que se *producen* mecánicamente mediante dispositivos industriales y se *reproducen* para que circulen en el ecosistema sinérgico de los medios masivos (o grandes medios) y las nuevas tecnologías. Los videos y fotografías producidos por Sofar Mvd son productos que responden a mecanismos de generación y distribución propios del sistema capitalista avanzado con sus esquemas de producción, circulación y consumo. Cada video y fotografía de cada concierto debe seguir una misma estética, algo así como una marca de edición registrada de Sofar Sounds, especificada en documentos corporativos que guían la creación casi mecánica de estos productos, cual creación industrial, y que terminan generando que cualquier imagen de Sofar Mvd sea reconocida rápidamente como perteneciente a la organización. Esto no sólo sucede a nivel estético, sino que también rige en los contenidos. Tanto las fotografías como los videos de Sofar Mvd disminuyen fuertemente el poder emancipador y crítico que, desde la perspectiva de Adorno, el arte debe promover, en tanto son productos que siguen un modelo estandarizado que domestica el estilo de creación y recepción artística. Todos los videos oficiales de Sofar Sounds siguen la misma narrativa: abren con imágenes de los espectadores llegando al lugar y los artistas ensayando, continúan con tomas de la banda y finalizan con los aplausos del público y los créditos de edición. Ningún video de Sofar Montevideo se desvía de esa secuencia, es la regla de estandarización que deben seguir, un relato que se estructura y se narra siempre igual, sin importar el show del que se ocupen.

### Fotografías 1. Eventos de Sofar Mvd.



Fuente: Álbumes de fotografías del Facebook de Sofar Sounds Montevideo<sup>2</sup>.

Sofar Mvd *se mueve*, precisamente, entre dos corrientes de pensamiento sobre el hecho artístico bien distintas, situación que no podría darse en otro tiempo que no sea el actual. Tomando como base las tecnologías de punta, Sofar Mvd crea una fusión, un punto de encuentro, una conexión entre ambas concepciones; materializa, en cierta forma, la transición de un modelo a otro. Y, en este marco, el movimiento promueve un sistema de producción que pretende ser económicamente sostenible, estable y rentable, sin afectar, bajo ningún concepto, la esencia de la producción artística que cada músico genera, pero valiéndose, al mismo tiempo,

---

<sup>2</sup> Recuperado el 7 de febrero de 2016, de [https://www.facebook.com/sofarsoundsmontevideo/photos\\_stream?tab=photos\\_albums](https://www.facebook.com/sofarsoundsmontevideo/photos_stream?tab=photos_albums)

de aquellos mecanismos mercantiles e industriales de difusión que, desde la perspectiva adoniana, representan una amenaza para dicha esencia. En este sentido, el mayor desafío –y fuente de tensión– que Sofar Mvd plantea como organización es fusionar ambos sistemas sin perjudicar el espíritu y la filosofía del movimiento.

Es pertinente aclarar que en esta discusión aún abierta sobre la definición de cultura y de arte ha sobresalido, en los últimos 20 años, la perspectiva economicista, que contempla a la cultura como una de las tantas actividades que generan desarrollo económico en los países. El político mexicano Tulio Hernández, en su publicación *La investigación y la gestión cultural de las ciudades* (2003), destacó el desarrollo de mediciones formales en la cultura y el énfasis en los aspectos de gestión más tangibles de la actividad cultural, así como el aporte concreto de la cultura a la economía de un país (ponderada en actividad económica, empleo o capital social). Esta perspectiva económica de la cultura se justifica teóricamente en los postulados de Birmingham pues implican una noción de “cultura” tan amplia que admite desde la ópera o la música culta al *best seller* y la feria artesanal. Es la perspectiva que se opone y lucha contra la concepción de “cultura” restringida a las bellas artes, asociada a los postulados de Frankfurt, que menosprecia el hecho cultural (o “pseudo-cultural”) cuando está regido por las lógicas del mercado y el marketing. Pero Hernández insiste en que ambas visiones pueden, y para el caso de Sofar Mvd se entiende que *deben*, ir de la mano y trabajar en conjunto. En este sentido, se anticipa que Sofar Mvd tendrá que resolver la tensión identitaria que surge de adherir a la noción frankfurtiana del arte y a la vez comulgar con las lógicas del mercado cultural contemporáneas.

## **2.2 Comportamiento de consumo cultural en Uruguay**

Integrar al análisis información general sobre el comportamiento de consumo cultural en Uruguay es clave para comprender dónde opera Sofar Mvd, sobre todo teniendo en cuenta que la filosofía del movimiento implica contribuir a la formación o el desarrollo de un nuevo tipo de consumidor cultural o, más específicamente, recuperar y revigorizar una modalidad de consumo del arte centrada en la obra misma, y no en aspectos extra artísticos.

Para dar cuenta en líneas generales del comportamiento de consumo cultural de los uruguayos, se tomó como principal referencia la publicación *Imaginarios y Consumo Cultural. Tercer Informe Nacional sobre Consumo y Comportamiento Cultural* (2014). A su vez, se

utilizaron dos fuentes de información complementarias: *Regionalización Cultural del Uruguay* (2011), por un lado, y *Cuenta Satélite para el Uruguay* (2009), por el otro.

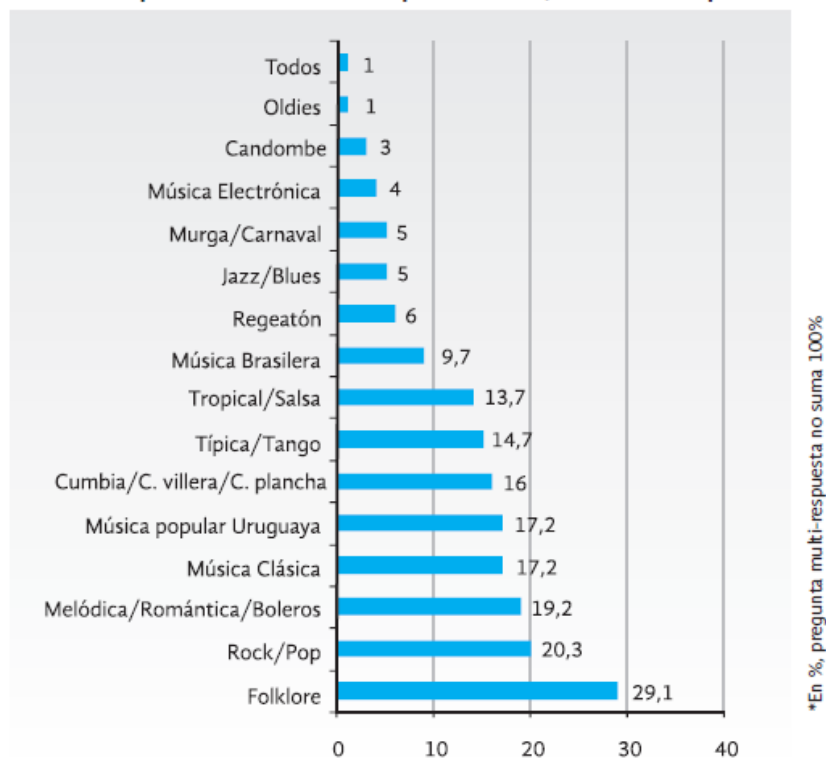
El texto *Regionalización Cultural del Uruguay* (2011) ofrece un mapa de gustos musicales según las regiones del país. Aquí importa destacar el alto nivel de aceptación del rock y el pop en la zona sur (principalmente Montevideo y Canelones), mientras que el gusto por estilos tropicales, como la cumbia y la salsa, se intensifican en el litoral y suroeste de Uruguay. Además, en el sur sobresale el gusto por estilos urbanos como el jazz y el blues, géneros con menor aceptación en el resto del país.

En cuanto al escenario de gustos musicales en Uruguay, los últimos datos disponibles se encuentran en el informe *Imaginario y Consumo Cultural* (2014), donde se concluye que predominan “las diversas variantes de la música tradicional nacional –folklore, MPU, tango, etc.–, los ritmos festivos que ofrece el universo tropical a nivel popular y las diversas claves del rock/ pop” (Dominzain, 2014, p. 46).

A partir de las respuestas a la pregunta ¿cuáles son los dos tipos de música que le gustan más? (gráfica 1, p. 19), se concluyó que la tradición cultural está fuertemente arraigada en Uruguay, ya que de los estilos locales, el folklore fue el que obtuvo mayores menciones en las respuestas (29,1%), seguido por la música popular uruguaya (17,2%) y la música típica/ tango (14,7%). En el marco del estudio sobre Sofar Sounds Montevideo, también llama la atención la gran aceptación del rock y el pop (20,3%), dos géneros que fusionan los estilos locales con los globales, y que tienen una fuerte presencia en los conciertos de Sofar Mvd, como se verá más adelante.

Estos datos son reveladores para reconocer denominadores comunes entre los artistas que han participado en conciertos de Sofar Mvd. A partir de los criterios relevados en el informe, las autoras de *Imaginario y Consumo Cultural* (2014) hablan de tres grandes categorías: ritmos festivos (tropical, cumbia, salsa y reguetón), estilos con influencias globales (rock y pop) y música tradicional uruguaya (folklore, MPU, tango, etc.).

**Gráfica 1. Gustos musicales en Uruguay**  
**¿Cuáles son los dos tipos de música que le gustan más? (Pregunta multi-respuesta: máximo 2 respuestas en orden de preferencia). En % de la población\*.**



**Fuente: Dominzain, 2014, p. 45.**

Las últimas dos categorías son una constante en la programación de Sofar Mvd. Si bien la política de selección de bandas enuncia que no hay géneros predilectos, sino que todos los géneros y estilos se pueden integrar a los shows, la realidad es que los ritmos festivos rara vez forman parte del calendario Sofar Mvd, mientras que el rock, el pop y la música tradicional uruguaya predominan desde los inicios del movimiento.

La explicación a esta realidad puede encontrarse en los siguientes puntos. En primer lugar, los habitantes de la zona geográfica donde actúa Sofar (Montevideo) prefieren los estilos de rock y pop por sobre los ritmos festivos, estos últimos más característicos del litoral y norte del país (Remedi, 2011). En segundo lugar, la modalidad acústica, exigida como requisito para participar en Sofar Mvd, se adecuaba mejor a estilos con influencias globales, como el rock y el pop, que a la música tropical. Por último, tal como se concluye del informe sobre consumo y comportamiento cultural, existe en Uruguay una fuerte tradición cultural que lleva a que la mayor oferta provenga de bandas musicales folklóricas y de música popular, así como de fusiones de estos estilos con las nuevas influencias del rock y el pop (*Imaginarios y Consumo Cultural*, 2014).

Si se observan las características de las bandas que han participado en el movimiento (anexo 7.2, p. 165), una de las principales constantes es que son agrupaciones que ejecutan música tradicional uruguaya fusionada con influencias globales. Entre las fusiones más escuchadas se encuentran el pop, el hip-hop, el rock y la electrónica con estilos como el folklore y el tango.

Cuando se trata de músicos emergentes, se hace referencia a un grupo de artistas caracterizados de la siguiente manera: son independientes (no tienen contrato con compañías discográficas); usan, por lo general, nombres propios; están en proceso de lanzar sus primeros discos o EP; y utilizan internet como su principal plataforma, ya sea para que su música se pueda escuchar online, descargar o comprar.

En cuanto a los instrumentos musicales más utilizados en los conciertos de Sofar Mvd, se destacan los de cuerda: guitarra criolla y eléctrica, contrabajo, bajo, piano, charango y ukeleles, entre otros. Y en los pocos casos en que hay baterías, éstas son minimalistas, reproducidas con consolas o reemplazadas por cajón peruano, bongós y tambores, entre otros.

Guitarra y voz es la combinación más repetida entre las bandas participantes de Sofar Mvd. Esto da lugar a preguntas como ¿de qué manera se conforman las bandas emergentes de nuestro país? O ¿es la guitarra el primer instrumento utilizado para introducirse en el ámbito artístico? Lo mismo sucede con el género musical. Si bien no se puede hablar sobre un género en particular, ya que la mayoría se basa en fusiones, al observar los videos de todos los participantes, se constatan ciertos patrones: combinación de guitarra (por músicos masculinos) y voz (por cantante femenino), auto-definición como música de fusión y experimental, y edad promedio de los artistas entre 25 y 35 años.

Siguiendo el estudio sobre los gustos musicales de los uruguayos, el informe demuestra que las mayores influencias en las preferencias musicales de la población están dadas por la televisión (40,1%) y el grupo familiar (38,7%). Esto implica que las decisiones sobre las opciones culturales de los uruguayos se toman en el ámbito privado. A su vez, internet aparece como una fuente de información y factor de decisión importante en Montevideo, donde un cuarto de los encuestados afirmó basarse en internet a la hora de elegir entre las opciones culturales, a diferencia de lo que ocurre en el interior del país, donde sólo el 14,5% mencionó este soporte de comunicación. De todas formas, la consulta a amigos supera a internet en am-

bos casos. Después de la televisión, la radio se perfila como el segundo medio de comunicación masivo más influyente (70,6% de los encuestados la escucha todos o casi todos los días), mientras que, como las opciones con menor poder de influencia, aparecen los diarios y los compañeros de trabajo (*Imaginarios y Consumo Cultural*, 2014).

Estas cifras son pistas reveladoras para entender de qué manera los uruguayos optan por una opción cultural u otra, y será menester tenerlas en cuenta a la hora de definir la estrategia de comunicación del movimiento. Por ahora, la estrategia de Sofar Mvd, si bien improvisada y casi intuitiva (escasamente planificada), es acertada al centrarse fuertemente en el boca a boca, teniendo en cuenta que la familia y los amigos están entre las principales fuentes de influencia cultural.

Dominzain (ídem) refiere a cambios importantes en el país en la última década que dieron lugar a una mayor oferta de espectáculos y eventos culturales, tanto a nivel público como privado. A pesar de ello, la encuesta realizada en el marco de la investigación revela que 2/3 de la población no han asistido a un espectáculo en vivo en el último año. Sólo el 34% de los uruguayos afirmó haber asistido a conciertos, recitales y espectáculos en vivo.

El perfil sociodemográfico del sector de la población que asiste a espectáculos en vivo se caracteriza por ser joven (40,2% asistió al menos a un espectáculo en vivo en el último año), con un nivel educativo terciario (49,3%) y niveles de ingresos altos: \$30.000 al mes por hogar (48%). No se relevan diferencias importantes en cuanto al sexo ni a la procedencia (Montevideo o interior).

El informe también da cuenta de la coexistencia de dos modalidades de consumo cultural: la concurrencia a espectáculos en vivo y el consumo desde los medios audiovisuales en el ámbito privado del hogar. Justamente esta coexistencia se materializa en el proyecto Sofar Mvd, en tanto se trata de un modelo que ofrece un primer momento en vivo –el concierto con bandas, aunque no masivo sino “íntimo”– y un segundo momento virtual, para el consumo en el ámbito privado, en forma de videoclips y canciones grabadas difundidas a través de redes sociales.

## 2.3 El voluntariado como modalidad de trabajo

Para entender la realidad de Sofar Mvd es preciso, además, describir el contexto nacional en lo que refiere a las prácticas de trabajo voluntario<sup>3</sup> en organizaciones del tercer sector. Si bien el movimiento carece de personería jurídica, –por lo tanto, no existe legalmente en el conjunto de organizaciones de esta índole– es sustancial dar cuenta del marco en el que se desarrolla para entender algunos por qué de su estructura.

Siguiendo la publicación de Bettoni y Cruz, *Voluntariado en Uruguay: perfiles, impacto y desafíos* (2001), se identifican siete categorías principales de organizaciones de la sociedad civil (OSC): 1- Organizaciones comunitarias y de base, 2- ONGs de desarrollo, 3- Fundaciones privadas, empresariales y filantrópicas, 4- Sindicatos y asociaciones de trabajadores, organizaciones profesionales y asociaciones de estudiantes, 5- Organizaciones culturales y deportivas (dentro de las que se ubica a Sofar Mvd), 6- Cooperativas, 7- Instituciones educativas, escuelas y universidades sin fines de lucro.

La investigación mencionada se centró en la relación voluntarios-organizaciones y en la indagación sobre las metodologías de trabajo, los niveles de institucionalización de dichos vínculos y los procesos de reclutamiento de los voluntarios. Para ello, se relevó a 261 organizaciones de la sociedad civil. De allí se concluyó, entre otras cosas, que el 73% de las OSC cuenta con personal voluntario (aproximadamente 7000 voluntarios en Uruguay). El 60% de las organizaciones manifestó aplicar requisitos de ingreso, los cuales no tienen relación directa con la formación educativa, sino que refieren a cuestiones éticas y de valores. Por último, se concluyó que el 70% de las OSC ofrece capacitaciones internas mediante seminarios y talleres para el personal voluntario.

Como manifiestan Bettoni y Cruz, en Uruguay la inserción de los voluntarios en las OSC se realiza con un nivel de formalidad muy bajo. La mayoría de las organizaciones no establece horarios, criterios de trabajo ni tiempo de permanencia previo al ingreso de los voluntarios, sólo el 36% de las organizaciones de este tipo manifiesta tener algún tipo de acuer-

---

<sup>3</sup> Entendido como “el trabajo o actividad no paga, que se realiza por voluntad propia con la intención de beneficiar a otras personas, sin mediar otro tipo de deber u obligación por lazos familiares o de amistad”, definición brindada por Voluntarios de Naciones Unidas, en *Voluntariado (s). Manual de gestión y formación. Una mirada desde Uruguay* (2001, p. 9).

do formalmente establecido al respecto (Bettoni & Cruz, 2001). Este aspecto, que parece común a la mayoría de las organizaciones que operan con sistema de voluntariado, no escapa a la realidad de Sofar Sounds en Uruguay. Según Elisa Uriarte, una de las fundadoras del movimiento, “nunca hubo división de tareas formales (...). Esto, capaz, fue una de las debilidades del proyecto. Nadie tenía 100% asignada una tarea y se iban haciendo a medida que podíamos. Algunas nos cargábamos más y otras no tanto”<sup>4</sup>. Clara Loedel, colaboradora del área audiovisual, agrega al respecto que “en realidad todos colaboramos, no hay una división clara”<sup>5</sup>. Es menester investigar si esta situación está dada por el propio entorno cultural del país (por la matriz cultural), por características de la estructura y el funcionamiento de Sofar Mvd o por una combinación de ambas variables.

El informe también refiere al perfil de los colaboradores en Uruguay. El denominador común, según sostienen Bettoni y Cruz, es el fuerte compromiso social de los trabajadores voluntarios. A su vez, distinguen entre dos tipos de organizaciones de la sociedad civil según su finalidad. Las tradicionales, asociadas al concepto de filantropía, y las que buscan una transformación social, que atraen a una población principalmente joven. En este sentido, Sofar opera dentro de la segunda categoría de organización, en tanto sus colaboradores están motivados fundamentalmente por la valorización de la música como disciplina artística. Santiago Uriarte, ex sonidista del movimiento, sostiene que “todos amamos la música. No tiene otro fin, no ganamos plata. Los artistas tampoco ¿Por qué lo hacés? Por la música”<sup>6</sup>. Lucía Tomás, fundadora y ex productora de Sofar Mvd, refuerza este pensamiento al decir que “sentís que formás parte de una comunidad que aporta algo bueno y lindo al mundo”<sup>7</sup>.

Más allá del fuerte compromiso social de los voluntarios, Thomas Wolf (citado en *Marketing de las artes escénicas*, 2004) ofrece la siguiente lista de motivos por los que la gente decide ser voluntaria de cierta organización: sensación de autosatisfacción, altruismo, compañerismo/conocer gente, crear/mantener una organización, conseguir contactos profesionales, abrirse camino dentro de una empresa, conseguir formación/experiencia y estatus social, entre otros. A partir de las entrevistas mantenidas con colaboradores voluntarios de Sofar

---

<sup>4</sup> Ruiz, C. (21 de julio de 2015). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inédita].

<sup>5</sup> Ruiz, C. (6 de agosto de 2015). *Entrevista a Clara Loedel* [inédita].

<sup>6</sup> Ruiz, C. (8 de agosto de 2015). *Entrevista a Santiago Uriarte* [inédita].

<sup>7</sup> Ruiz, C. (6 de enero de 2016). *Entrevista a Lucía Tomás* [inédita].

Mvd, se identificaron varios de los motivos expuestos por Wolf. A continuación, una breve reseña de declaraciones reveladoras sobre estos aspectos, y que dan cuenta de las razones por las que una persona se une o podría unirse a Sofar Mvd, información clave para comprender las razones de acercamiento y alejamiento concretos al movimiento, así como para diseñar una estrategia de reclutamiento adecuada a las motivaciones de los potenciales colaboradores, como un objetivo clave del Plan de Comunicación.

a) Sensación de autosatisfacción que crea imagen personal positiva: “[Sofar] era llenar una parte del corazón con algo muy puro, era muy lindo. Yo, desde el colegio no hacía voluntariado, y sentís que formás parte de una comunidad que aporta algo bueno y lindo al mundo” (Lucía Tomás).

b) Altruismo, la necesidad de ayudar a los demás: “El objetivo [al ser parte de Sofar] era hacer cosas relacionadas con lo audiovisual y la música. Y también la motivación de ayudar a una cantidad de músicos que son nuevos y, muchas veces, no tienen la difusión que merecen” (Carolina Olivera).

c) Aprender sobre un sector y/o conseguir contactos profesionales: “Aprendí muchísimo de la música uruguaya y del sector. Fue el modo de meterme en un mundillo que me encantó, (...) si quiero volver a engancharme, hay varios espacios por donde hacerlo, y ahora tengo más contactos”. (Lucía Tomás).

d) Obtener formación/ experiencia: “Ella [Uriarte] quería empezar a armar un equipo y a delegar funciones. Yo le dije que me gustaba el proyecto y que podía unirme. Es una buena forma de mostrar lo que hago” (Florencia Rodríguez).

e) Estatus social: “A la gente le gusta eso de la exclusividad, de formar parte (...). [Sofar] es una linda experiencia. La gente trabaja gratis por cosas así” (Clara Loedel).

En la misma línea que Bettoni y Cruz, Requena Santos (2008, pp. 64 y 65) marca una diferencia entre los movimientos tradicionales y los nuevos movimientos. Según este autor, las diferencias más significativas entre ambos radican, por un lado, en que los nuevos movimientos se crean en torno a problemas concretos, a diferencia de los tradicionales (como los partidos políticos o los sindicatos) que tienden a ser totalizantes. En este caso, Sofar Mvd se desarrolla, por un lado, en torno a la escasez de plataformas adecuadas para la presentación de músicos emergentes y, por el otro, en torno a la problemática del comportamiento de consumo musical en las plataformas tradicionales, en cuyo marco el centro de atención se dispersa y la

música pasa a ser un elemento secundario o de excusa frente a otros factores. Por otro lado, la organización interna de estos nuevos movimientos es más horizontal y participativa que en los modelos tradicionales. Como se verá a lo largo del análisis de Sofar Mvd, este proyecto se sostiene sobre una estructura interna horizontal, propia, según Requena Santos, de los nuevos movimientos de la sociedad civil.

Según el libro *La cultura en Uruguay: una mirada desde las ciencias económicas* (Asuaga, 2011) la razón más importante para que las organizaciones culturales sin fines de lucro implementen sistemas de trabajo voluntario es que pocas veces tienen la posibilidad de recuperar los costos en el mercado, por lo que recurren a métodos de retribución por canje, a trabajos voluntarios y/o al financiamiento público o privado. En este último caso, el sustento económico se obtiene de tres grandes actores: la ayuda internacional, el Estado y el sector privado. A su vez, las crisis experimentadas en los últimos tiempos, entre otros factores de cambios, han hecho que estos movimientos se enfrenten a desafíos nuevos, como:

- Situar en la posición de actores promotores del cambio más que de receptores pasivos de ayuda.
- Buscar recursos en fuentes tan diversas como sea posible, de modo tal de obtener protección ante las contingencias, sortear los vicios de la dependencia de una sola fuente, y (...) preservar las capacidades de crítica, control e incidencia.
- Establecer nuevas relaciones que contemplen el financiamiento no solamente de las actividades sino también del funcionamiento y el fortalecimiento institucional de las OSC que las realizan. (Instituto de Comunicación y Desarrollo de Uruguay, 2015, pp. 34 y 35)

En este entorno de cambios en el mundo de las organizaciones, el *fundraising* se presenta como una alternativa útil para la sustentabilidad económica de las organizaciones sin fines de lucro, entendido no sólo como el conjunto de técnicas que permiten a una organización recaudar fondos económicos, sino también como el camino para la “identificación de aliados que compartan los valores y misión de la organización y estén dispuestos a contribuir en el largo plazo al logro de sus fines” (Instituto de Comunicación y Desarrollo de Uruguay, 2015, p. 35). Esta actividad se anticipa fundamental en el caso de Sofar Mvd, en tanto se trata de un movimiento que comulga con valores de particular interés para empresas, emprendimientos o proyectos de sectores y mercados diversos, como la música, el arte en general, el diseño y la decoración, la educación terciaria y la recreación, por nombrar sólo algunos.

## 2.4 La gestión cultural como dispositivo de éxito

La gestión cultural es un área de actividad reciente que se encuentra en proceso de formación y desarrollo. El concepto implica la profesionalización del trabajo cultural y, en este sentido, el pasaje de la concepción de actividad cultural como *hobby* a una concepción de la actividad ligada al compromiso, la sistematización, el rigor y la responsabilidad de un profesional. Como sostiene Alfons Martinelli, citado por Olmos, la gestión cultural es “un lenguaje complejo que nos aleja de la estricta casualidad de los hechos o la rutina de mantenimiento y nos acerca mucho más al concepto de *política*” (Olmos, 2006, p. 54). En esta línea, el especialista en gestión cultural debe definir objetivos y diseñar caminos para llevar adelante un proyecto con visión estratégica, si desea subsistir en los mercados competitivos de hoy.

El concepto de gestor –que en su más amplia acepción remite a quien promueve, activa pero también administra– responde a las nuevas exigencias de la sociedad actual y es un término que se aplica no sólo en la cultura, sino también en otros sectores de actividad y especialización como el turismo y el medio ambiente. La gestión cultural, actividad que compete a la organización objeto de este trabajo, es una práctica profesional que, como sostiene Martinelli, está “ligada a los contextos sociopolíticos y a las comunidades, al acontecer y a la acción, pero apoyada al mismo tiempo en la formación teórica y discursiva del ámbito académico” (op. cit., p. 77). Por esta razón, es menester que las prácticas de gestión cultural estén empapadas tanto del conocimiento teórico-académico sobre la disciplina, como del conocimiento práctico del entorno donde desarrolla su actividad (artes plásticas, teatro, música, danza, cine, etc.). De esta forma, el gestor cultural ideal debe ser capaz de establecer planes estratégicos para cumplir los objetivos de la organización para la cual trabaja, así como desarrollar la habilidad de fusionar los aspectos más administrativos de la disciplina (gestión de recursos humanos, económicos y materiales, entre otros) con los más artísticos (apertura intelectual, sensibilidad, creatividad).

Héctor Ariel Olmos, autor de la publicación *Gestión cultural y desarrollo: claves del desarrollo* (2006), establece un listado de características del “gestor cultural ideal”, cualidades básicas e imprescindibles para desempeñarse de forma eficiente y eficaz. Estas son: sensibilidad; formación profesional en disciplinas humanísticas, de gestión y artísticas; apertura intelectual para adaptarse e innovar rápidamente; proactividad y buenos reflejos para afrontar lo

inesperado; creatividad a la hora de resolver situaciones y proponer soluciones; y comprensión del funcionamiento del mundo político-legal, entre otras (op. cit., p. 131).

Los planteos sobre la profesionalización de la gestión en el ámbito cultural ya cuentan con más de dos décadas de desarrollo. A partir de los 90, el debate sobre gestión cultural se formalizó (Martinelli Sempere, 2006, p. 79); no obstante, aún se está desarrollando la transición de la concepción exclusivamente práctica y voluntaria sobre la gestión en cultura, a una concepción ligada a la sistematización y responsabilidad profesional. Esta última implica inevitablemente la adopción de un lenguaje técnico común, un código compartido por los nuevos gestores culturales que permita pasar, “de lo empírico a lo formativo y profesional” (op. cit., p. 79).

En Uruguay específicamente, este camino se está recorriendo progresivamente. En el marco del plan de refuerzo de la competitividad del Clúster de música de Uruguay (Departamento de Industrias Creativas, 2009, p. 44) se concluyó que, en cuanto a recursos humanos, el sector cultural presenta un déficit en formación y capacidades de gestión. No obstante, se observa una preocupación creciente por la profesionalización de la actividad, en tanto se ha institucionalizado la formación académica en gestión cultural en la Universidad de la República, con el posgrado de especialización Diploma en gestión cultural, creado en 2013; y en la Facultad de Cultura del Centro Latinoamericano de Economía Humana en Uruguay, con la Licenciatura y Tecnicatura en gestión cultural.

Vale aclarar que la gestión cultural “no constituye un campo disciplinario propio, (...) sino que se articula o nutre de las aportaciones de otras disciplinas (...) construyendo un nuevo campo de acción que reclama una visión muy amplia y global” (Martinelli, 2001, p. 13). En este sentido, resulta imprescindible que esta formación en gestión cultural tenga en cuenta la interinsitucionalidad propia del concepto de industria creativa que, como señala la Organización de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo en su informe mundial de la Economía Creativa (2008), implica un modelo de desarrollo para la integración social, la diversidad cultural y el desarrollo humano, a través de la fusión cultural de “las artes, la tecnología y los negocios, y que tiene la facultad de crear capital intelectual, generar ingresos, empleo y exportaciones” (Olivares Concha, 2011, p. 3).

El concepto de gestor cultural entendido como un emprendedor en cultura es una oportunidad clave para el desarrollo y profesionalización del perfil y de la actividad. Como sostiene Moreno (2011), emprender en cultura es implementar una estrategia constituida por la creación, la innovación y la puesta en marcha de un proyecto o empresa cultural, a partir de una idea de negocio que se caracteriza por tomar a la cultura como recurso y valor central en la generación de productos, bienes y servicios, con el propósito de mejorar los ingresos y la calidad de vida de las comunidades, teniendo como condición fundamental el reconocimiento de la diversidad y la valoración del patrimonio cultural de las mismas (op. cit., 2011).

Muy ligado a la noción de gestión cultural, cabe distinguir en este punto la categoría de “mediación cultural” en tanto se entiende que Sofar Mvd se configura como tal al constituir una plataforma “para el encuentro a partir [de la cual] los agentes culturales se vinculan entre sí, hacen red, lubrican y sostienen sus producciones” (Floss Manuals, párr. 13). En tanto plataforma para el lanzamiento de artistas emergentes mediante experiencias culturales – conciertos– que pretende revigorizar el hecho artístico, desarrollando públicos y hábitos de recepción consistentes, cabe situar a Sofar en el ámbito de la mediación cultural.

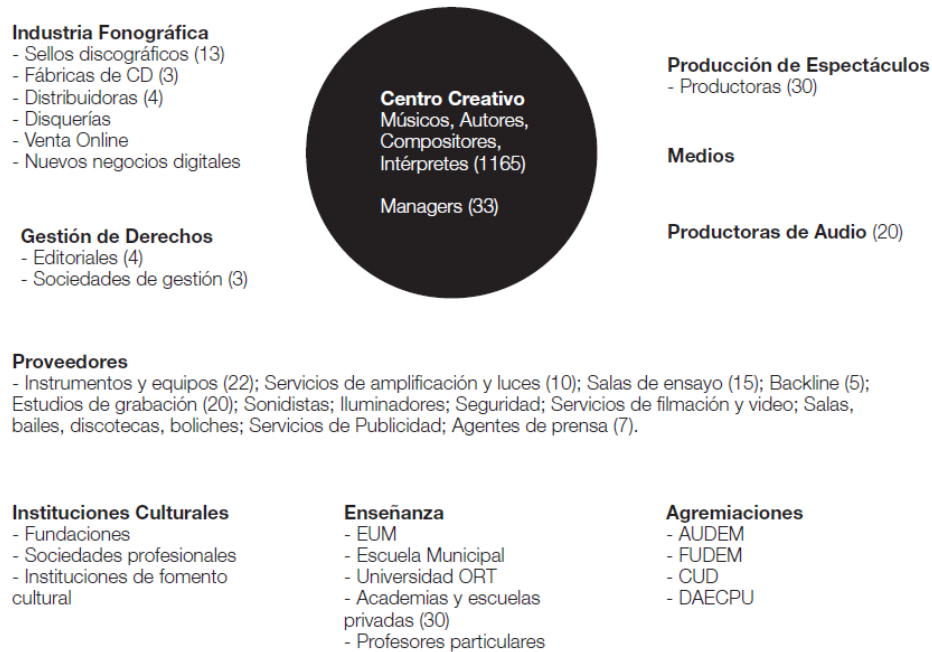
A su vez, la visión de la actividad cultural desde el ámbito del emprendedurismo, sitúa al gestor y al mediador cultural como creadores de proyectos sostenibles por fuera de las lógicas subsidiarias y de “amor al arte”, en tanto lo habilita a desarrollar la actividad desde una lógica profesional alejada de la tradicional –actividad de hobby, tiempo libre, voluntariado– y, a su vez, le ofrece la posibilidad de acceder a nuevas formas de financiamiento –como el apoyo público y/o privado a proyectos de emprendimiento– (Olivares Concha, 2011).

## **2.5 La cultura como sector de actividad en Uruguay**

Para enmarcar a Sofar Mvd dentro del sector de actividad que le corresponde, se ha tomado como referencia la publicación *Clúster de música. Plan de refuerzo de la competitividad* (2009), a cargo del Departamento de Industrias Creativas (DICREA) de la Dirección Nacional de Cultura (DNC), dependencia del Ministerio de Educación y Cultura (MEC). Allí se establece que el sistema productivo de la música responde a una estructura simple compuesta por un centro creativo alrededor del cual giran cinco subsectores: industria fonográfica, producción de espectáculos, medios de comunicación, productores de audios y gestión de derechos. La figura 1 muestra el diagrama del sector musical en Uruguay, al cual se deben agregar

los proveedores, las instituciones culturales, las instituciones de enseñanza y las agremiaciones del sector.

**Figura 1. Diagrama del sector musical.**



**Fuente: Departamento de Industrias Creativas, 2009, p. 20.**

A continuación, y siguiendo dicha publicación, se ofrece una breve reseña de cada subsector:

- a) Industria fonográfica: incluye los sellos discográficos, los fabricantes de sopor-tes y las empresas de distribución y ventas.
- b) Industria del espectáculo: todas aquellas actividades en las que la música juega un rol central. Incluye el trabajo de productores de espectáculos que realizan la puesta en escena directa de show musicales en vivo.
- c) Productoras de audio: refiere a las empresas que generan contenidos musicales, principalmente para la industria del cine, la televisión y la publicidad.
- d) Gestión de derechos o propiedad intelectual: contempla las editoriales y agrupaciones de gestión colectiva de derechos.
- e) Medios: tanto la radio y la televisión, como el cine e incluso el internet, son medios de difusión y promoción de la música que se relacionan con el sector musical, ya que sus usuarios son consumidores de contenidos mediáticos.

Es posible afirmar que la organización elegida para este trabajo desarrolla su actividad en varios de los subsectores identificados en la publicación citada. Sofar Mvd no sólo es un productor de espectáculos musicales sino que también edita y produce fonogramas, y produce contenidos audiovisuales en sentido amplio. En definitiva, Sofar Mvd sitúa su actividad en varias etapas del proceso de la industria musical, entendida como aquella que “lleva la música desde el primer eslabón de la cadena de producción (...) hasta el consumidor final” (Katz, 2006, p. 19), ya que produce, edita y difunde el material de los artistas. Desde este punto de vista, Sofar realiza dos tipos de actividad dentro de la cadena de producción, y, por tanto, se ubica en dos subsectores del sector musical: industria fonográfica e industria del espectáculo. Y se relaciona también con el sector audiovisual –aunque no incluido en el diagrama de actividad cultural– al operar como productor de videoclips.

Si bien el trabajo de Sofar Mvd no es remunerado y jurídicamente sus integrantes no integran el sector de productores musicales, es posible afirmar que la organización cumple un rol similar al de un sello discográfico independiente en la industria fonográfica, pues producir las canciones de los artistas participantes es uno de sus cometidos. Según Leonardo Salazar en *Música Ltda.* (2010), el sello discográfico tiene la función de financiar la grabación y de promocionar el material del artista que, en definitiva, también es el objetivo de Sofar Mvd.

En el plano internacional, la industria fonográfica está manejada por las compañías discográficas *majors* e *indies*. Las *majors* son las grandes compañías del mercado musical que controlan el 75% de la producción de fonogramas en el mundo, y son: Sony Music Entertainment, Warner Music Group, EMI Music y Universal Music Group. Cada una cuenta con filiales en la mayoría de los países y sus estrategias se basan en aprovechar sus otros mercados (son compañías de entretenimiento en general que incluyen producción editorial, cinematográfica y televisiva) para “explotar” a sus artistas por todos los medios posibles. Por otro lado, están los sellos discográficos independientes, o *indies*, pequeñas y medianas empresas que cubren el resto del mercado mundial. Su principal aporte se encuentra en la explotación de pequeños nichos de mercado y en la identificación de nuevas tendencias (Katz, 2006).

En Uruguay, las *majors* no son las principales productoras de artistas locales. Su instalación en el país apenas significó la presencia de una filial para facilitar la importación de materiales producidos en otros países y controlar los canales de distribución, facturación y

recaudación de las compañías, así como establecer un contacto más cercano con la Cámara Uruguaya del Disco, de la que forman parte, y con los medios de comunicación locales, que representan sus principales canales de distribución de contenidos (Remedi, 2003). No abundan los casos de artistas locales que han sido publicados por una major, algunos ejemplos son: Ruben Rada y La Vela Puerca por Universal, Jaime Roos por Sony y Jorge Carbajal por Warner (ídem).

Las majors se concentran en artistas que tienen el éxito asegurado y con un gran potencial para generar altos volúmenes de venta. Según el informe del Clúster de música, y el último dato encontrado al respecto de las majors en Uruguay, un éxito uruguayo producido por una major generaba alrededor de 12 a 15 mil discos vendidos en 1990, cuando en el mercado mundial esta cifra podía generarla cualquier artista independiente y pequeño (Departamento de Industrias Creativas, 2009). Estos resultados, aun cuando son lejanos en el tiempo, son útiles para indicar una de las causas por las que las majors no han tenido un rol protagónico en el mercado de la música nacional, mientras que los sellos nacionales, que tienen la capacidad de lograr cifras similares, han liderado hasta hoy la producción de artistas locales.

La influencia de los sellos independientes varía según las características propias de cada mercado. En Uruguay “la participación de los sellos locales se ha incrementado en los últimos años aunque sigue siendo menos del 50% del total comercializado en plaza” (Departamento de Industrias Creativas, 2009, p. 58). Más concretamente, el informe del Clúster de música indica que el 43% de la venta de discos en Uruguay corresponde a artistas locales (op. cit., p. 26), número significativo en relación al tamaño del mercado musical en el país.

En el plano nacional, cabe señalar la diferencia entre los tres tipos de producción independiente de las majors a las que pueden acceder los artistas emergentes locales. Por un lado, se encuentran los grandes sellos nacionales, como Bizarro; por otro, están los nuevos y pequeños sellos nacionales y, por último, las productoras individuales o propias. En entrevista con Leonard y Edgardo Mattioli, integrantes de la banda uruguaya latejapride\*, Leonard explica cómo funciona el mercado en el país:

El condicionamiento artístico que les ponen los sellos locales a sus artistas es mínimo. Las majors te dicen ‘vos tenés que sacar un disco el año que viene que tenga 10 canciones y dos canciones tienen que sonar así’. Y los sellos acá, como Bizarro y Montevideo Music Group, no (...). Después tenés sellos más chiquitos como Ayuí, que es un sello histórico y no tiene muchas bandas jóvenes excepto algún cantautor. También está Perro Andaluz y otros que, lo que

hacen, básicamente, es prestarte el sello. Vos tenés una banda y arreglás con ellos para editar y distribuir el disco, pero sos vos el que lo pagás. Ellos tienen la logística y un poquito de prensa.<sup>8</sup>

La Dirección Nacional de Cultura sostiene que una de las ventajas que ofrecían los sellos discográficos antes era el hecho “de contar con la capacidad de financiamiento requerido para el desarrollo de nuevos proyectos. La reducción en los costos de producción reduce las necesidades de financiamiento para que el propio artista obtenga el *master* de su obra” (2012, p. 58). De esta forma, es cada vez más usual que los artistas emergentes realicen ellos mismos sus producciones, mecanismo que los habilita a comercializar de forma directa e independiente sus materiales. Esto es justamente lo que ofrece Sofar Mvd, en tanto nuevo actor en el sector musical nacional, que se presenta como una alternativa accesible para artistas emergentes que desean y precisan contar con un material sonoro y audiovisual que puedan difundir a su gusto y que, a su vez, los instale en una comunidad de escuchas mundial.

La industria del espectáculo, por su parte, “incluye a todas las actividades o servicios que incorporan la ejecución de música como ingrediente central, comprendiendo el sector dedicado específicamente a la puesta en escena directa de espectáculos musicales con interpretaciones en vivo” (Departamento de Industrias Creativas, 2009, p. 21). La *Cuenta Satélite en Cultura*<sup>9</sup> refiere al sector como las artes escénicas e incluye:

La operación de instalaciones y la disposición de servicios vinculados a los intereses culturales y de esparcimiento de sus clientes. Esto incluye la producción, promoción y participación en espectáculos en vivo, eventos o exhibiciones públicas; la disposición de las instalaciones artísticas, creativas o técnicas para la producción de actividades artísticas y espectáculos en vivo. (Dirección Nacional de Cultura del Ministerio de Educación y Cultura, 2012, p. 69)

Toda la actividad de Sofar Mvd gira en torno a los espectáculos en vivo, y estos son su razón de ser. Si bien las instalaciones no son propias, el modelo de trabajo implica una suerte de apropiación de los escenarios alternativos que seleccionan para realizar sus shows.

El problema es que esta definición no toma en cuenta a las prácticas musicales que se presentan eventualmente en un marco privado y cerrado de conocidos, y a cargo de grupos

---

<sup>8</sup> Ruiz, C. (2 de setiembre de 2015). *Entrevista a Leonard Mattioli y Edgardo Mattioli* [inédita].

<sup>9</sup> Es un “conjunto de cuentas basado en los principios metodológicos de la contabilidad nacional (Sistema de Cuentas Nacionales) que presenta los distintos parámetros económicos (oferta y demanda) de la cultura, de forma interrelacionada –para un período de tiempo dado–”(MEC). Recuperado el 03 de marzo de 2016, de [http://www.mec.gub.uy/innovaportal/v/1613/8/mecweb/cuenta\\_satelite\\_en\\_cultura?3colid=690](http://www.mec.gub.uy/innovaportal/v/1613/8/mecweb/cuenta_satelite_en_cultura?3colid=690)

artísticos no formalmente constituidos, que no cobran a cambio del trabajo realizado. En este sentido, Sofar Mvd no estaría contemplado en la definición. En primer lugar, porque no tiene personería jurídica (es decir, es un grupo de personas no formalmente constituido), en segundo lugar, porque no ofrece remuneración fija a los colaboradores y, en tercer lugar, porque sus eventos tienen lugar en un marco cerrado y privado de personas. No obstante, se justifica hacer una excepción en esta taxonomía e incluir este emprendimiento en el sector de productores musicales ya que, como se desarrollará más adelante, la intención de profesionalizar el movimiento y operar fuera de ese “marco cerrado de conocidos” está presente en Sofar Mvd.

El informe del Clúster de Música (2009, p. 39) profundiza aún más en el sector y establece cuatro bloques de actividad que se desarrollan en la industria del espectáculo: producción comercial (diseño de marketing, gestión de financiación, políticas de precios y venta de entradas, entre otros), producción de difusión (estrategia de publicidad y gestión de prensa), producción logística (acondicionamiento del espacio y seguridad, entre otros) y producción técnica (sonido, escenografía, luces, etc.).

Por último, en *Cuenta Satélite en Cultura del Uruguay* el sector audiovisual es definido como “la producción de películas, videos, programas de televisión, o comerciales de televisión” (2009, p. 17). Esta definición se enfoca en “las actividades de preproducción, producción, postproducción, distribución y exhibición de los productos audiovisuales, así como en las actividades de difusión radial y televisiva” (op. cit., p. 20), es pertinente incluir a Sofar Mvd en este sector en tanto la definición también implica un “conjunto de actividades conectadas e interdependientes que van desde la creación del material hasta su difusión y puesta a disposición de los consumidores” (ídem).

En el anexo 7.4, p. 171, se encuentra un listado de las organizaciones que forman el sector musical descrito en este apartado.

## **2.6 Estudio del entorno de la organización**

Para identificar los factores políticos-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que influyen en toda organización, Joan Costa (2005) propone el análisis PEST<sup>10</sup> que abarca el

---

<sup>10</sup> PEST: factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos.

estudio de los cuatro entornos mencionados. En el apartado anterior, “La cultura como sector de actividad en Uruguay”, p. 29, se realizó el análisis del entorno cultural en relación a Sofar Mvd. El análisis propuesto por Costa también implica el estudio de los otros tres factores: político-legales (refiere a la legislación en Uruguay, las políticas locales y nacionales, la normativa, la regulación y la estabilidad política), económicos (desempeño del sector en general, la oferta monetaria, la inflación y los ciclos económicos del sector) y factores tecnológicos (descubrimiento, velocidad de transferencia de datos y tasa de obsolescencia, entre otros).

En el anexo 7.5, p. 173, se encuentra el análisis correspondiente a dichos factores que complementan el estudio del entorno en el que se inscribe Sofar Mvd.

### 3. SOFAR SOUNDS MONTEVIDEO

#### 3.1 Historia

##### 3.1.1 Sofar Sounds

Nació en 2009 en Londres cuando dos amigos, Rafe Offer (consultor de marketing) y David Alexander (músico), decidieron armar su propio concierto íntimo, en el apartamento de este último, como forma de revalorizar la experiencia de la música en vivo. Así lo expresó Offer en una entrevista para el sitio Venture Village (Fryatt, 2013). El objetivo fue crear un show especial donde la música fuera la verdadera protagonista. Lo llamaron Sofar, que significa *songs from a room* (esp.: canciones desde una habitación), y la expresión fue tomada de un álbum del músico canadiense Leonard Cohen.

La idea surgió en ellos luego de haber asistido a numerosos conciertos y eventos musicales en general donde, según explican en entrevistas y notas de prensa, las personas no prestaban atención a los artistas, sino que utilizaban el evento como instancia para encontrarse con amigos, charlar y beber alcohol, y dejaban a la música en segundo plano. Uriarte, coordinadora general de Sofar Mvd, lo explica con una experiencia que vivió: “El otro día fui a un pub y me enojé porque tenía a unos locos al lado que no paraban de hablar (...) Fui a ver a Dos Daltons al pub Solitario Juan y no escuché nada. Una falta de respeto para todos, para los músicos y para todos los que estábamos ahí”<sup>11</sup>.

Para el primer concierto de Sofar Sounds, Alexander ofreció su casa y realizó su performance frente a un público integrado por amigos “amantes de la música”<sup>12</sup>. Para el segundo concierto, el consultor de marketing y amigo de los emprendedores, Rocky Star, puso a disposición su casa para realizar el show y se unió al movimiento como colaborador. Para esta segunda instancia, los tres organizadores eligieron tres bandas amigas que les gustaban e invitaron a conocidos a asistir como espectadores, siguiendo el criterio anterior: que fuesen amantes de la música. Repitieron la experiencia varios meses y, una vez consolidado el emprendimiento en Londres, se contactaron con amigos en Nueva York y Paris, según declaraciones del mismo Offer para el sitio Venture Village (Fryatt, 2013), para contarles sobre el proyecto e invitarles a unirse. La idea fue bien recibida y, al poco tiempo, se empezaron a organizar

---

<sup>11</sup> Ruiz, C. (10 de octubre de 2015). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inédita].

<sup>12</sup> Expresión que se usa en la jerga de Sofar Sounds para referir a la comunidad de melómanos.

shows en diferentes ciudades del mundo con el mismo esquema. Actualmente Sofar Sounds está presente en 206 ciudades en los cinco continentes.

“Estamos tratando de crear un movimiento mundial para llevar la música –y su forma de escucharla– de vuelta a sus orígenes y, al mismo tiempo, ayudar a dar a conocer a artistas con mucho talento”, sostuvo Rafe Offer en una entrevista para la agencia de noticias inglesa Reuters<sup>13</sup>. Durante la misma, el manager de la banda The Magic Number<sup>14</sup>, Stephen Budd, agregó:

Se está volviendo a un tipo de industria más artesanal, como era a principios de los años sesenta y setenta donde se generaron algunos de los más grandes artistas y, (...) si hay una conexión entre ese entonces y ahora, es ese anhelo por la autenticidad. (2013)

Actualmente, Alexander está alejado de Sofar Sounds ya que decidió invertir su tiempo en la creación musical. Star y Offer son quienes hoy lideran el movimiento mundial. En la actualidad, Sofar Sounds es una comunidad de varios equipos a nivel global, uno por cada ciudad y, a su vez, cuenta con un equipo directriz que los coordina. Lo que nació en el apartamento de David Alexander en Londres de 2009 se convirtió, al poco tiempo, en una compañía limitada inscrita en Inglaterra y Gales, y pasó a tener presencia en más de 200 ciudades, con su propio sello discográfico. Como declara el mismo Offer:

Up until a year ago, this was run purely as a hobby –or a movement towards intimacy, if you like. We had no interest in money. But we realized it was taking up too much time; we needed to make some money to pay the bills. Plus, we realized we were building something that was valuable– it’s a global brand and there are a lot of people into it, says Offer.<sup>15</sup> (Fryatt, 2013, párr. 19)

Cabe aclarar que el equipo de Sofar Sounds Global se formó a partir del equipo de Londres, del cual formaban parte Offer y Star. En 2012, cuando el movimiento tomó grandes dimensiones, el equipo de la “casa matriz” se dividió para formalizar un grupo directriz encargado de coordinar todas las ciudades miembros de Sofar, y otro de colaboradores de Sofar Londres para funcionar bajo las mismas lógicas que se aplican en el resto de las ciudades.

---

<sup>13</sup> Sofar MVD (2013). *Sofar Sounds por Reuters* [en línea]. En <https://www.youtube.com/watch?v=A069v1Uttss>. Recuperado el 15 de setiembre de 2015.

<sup>14</sup> Participó de Sofar Sounds Londres.

<sup>15</sup> Hasta hace un año, [Sofar] se desarrolló puramente como un hobby –o un movimiento en el ámbito íntimo–. No teníamos interés en hacer dinero. Pero nos dimos cuenta de que estaba tomando demasiado tiempo, necesitábamos hacer dinero para pagar las cuentas. Además, nos dimos cuenta de que estábamos construyendo algo valioso –es una marca global y que involucra a una mucha gente–, dijo Offer (Fryatt, 2013, párr. 19). Traducción: Autor.

Según Dean Davis<sup>16</sup>, coordinador de la comunidad, Sofar Global realiza más de 200 shows por mes en ciudades de todos los continentes. En total son ocho empleados contratados a tiempo completo que se encargan de gestionar y asesorar a la comunidad mundial, de gestionar la marca, de crear nuevos procesos de funcionamiento para el movimiento y de implementar estrategias de ampliación. El esfuerzo más grande de Sofar Global está puesto en el manejo de sus plataformas web (sitio oficial, Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Soundcloud y Google+, entre otras).

Sofar Londres, por su parte, está conformado por unos 80 voluntarios y su funcionamiento es similar al resto de los equipos en las demás ciudades. Para su operativa, sus integrantes se organizan por perfiles y tareas: coordinador de artistas, coordinador de invitados y líder del equipo, por ejemplo. En total, realizan alrededor de 30 shows por mes, lo que permite afirmar que es el equipo más activo y productivo.

Según información extraída de su sitio web oficial, la misión de Sofar Sounds es convertirse en la comunidad más grande de descubrimiento de artistas emergentes mediante shows en vivo y, al mismo tiempo, transformar la forma en que los fanáticos consumen la música en vivo, impactando drásticamente y positivamente en la carrera de los artistas que actúan en Sofar (en el apartado 4.1 “Estudio de la identidad”, p. 78, se profundiza en el análisis de la definición de misión y objetivos del movimiento). Dean Davis sostiene que uno de los objetivos principales para este año es “alcanzar los 500 shows por mes”. Y agrega: “Estamos trabajando para crear un mundo donde Sofar sea globalmente accesible y se convierta en una opción alternativa y viable de salida, una opción que, simultáneamente, impulse la carrera de artistas emergentes”<sup>17</sup>.

### 3.1.2 Sofar Sounds Montevideo

En Montevideo, Sofar Sounds nació en agosto de 2013. La idea surgió cuando Elisa Uriarte, Lucía Tomás y Carolina Olivera se conocieron durante la producción de un largometraje en enero de ese año. Las tres forjaron una buena relación y, cuando el proyecto de la película se truncó, quedaron con ganas de producir “algo” relacionado con el audiovisual y la

---

<sup>16</sup> Ruiz, C. (12 de noviembre de 2015). *Entrevista a Dean Davis* [inédita].

<sup>17</sup> Ídem.

música. Así fue que Uriarte, quien ya conocía el movimiento Sofar y lo venía siguiendo desde hacía tiempo, le propuso a las otras jóvenes formar un equipo y contactarse con los responsables del proyecto en Londres para lanzar Sofar Mvd.

En una nota del sitio web *El Diario* (2013, párr. 3), Olivera declaró: “Decidimos darle para adelante con este proyecto, nos comunicamos con Rafe Offer (uno de los creadores de Sofar), y nos dijo que sí”. La interacción se llevó a cabo vía mail y en conversaciones virtuales por Skype. Según entrevistas con Elisa Uriarte, ella le escribió a Offer y concretaron la primera conversación para despejar dudas. Luego de ese primer encuentro (bastante denso en cuanto a intercambio de información), el equipo de Londres les hizo llegar una serie de documentos guía que debían seguir para mantener el espíritu Sofar (sobre funcionamiento interno, aspectos técnicos, cronogramas, criterios de selección de bandas, identidad visual, edición de fotografías y videos, entre otros). Este intercambio de información tuvo lugar a fines de junio. Desde entonces, la comunicación con Sofar Londres –que pasó a realizarse con Sofar Global una vez que éste se formó como equipo directriz para todas las ciudades– se concentró mayoritariamente en Uriarte y tuvo como plataforma el mail. Si bien Uriarte tomaba la iniciativa de entablar la comunicación con la casa matriz, según entrevista con Carolina Olivera<sup>18</sup>, tanto ella como Lucía Tomás tenían acceso a todos los intercambios, ya que la cuenta de mail que usaban era de manejo compartido por todo el equipo.

En agosto de 2013 lanzaron el primer show en la casa de Lucía Tomás, y lo hicieron con la participación de los artistas Alfonsina Á, Lucía González y Carlos Casacuberta. Uriarte conocía el trabajo de Alfonsina Á, la había visto en un show algunos meses atrás y la propuso ante las demás productoras para formar parte del primer concierto de Sofar Mvd. La selección de los demás artistas se hizo mediante una búsqueda activa en redes sociales. A Lucía González la descubrieron por Facebook y decidieron que encajaba en el estilo que Sofar buscaba para sus conciertos. También identificaron otros artistas, pero sólo Lucía y Alfonsina obtuvieron los tres votos a favor que se necesitan para participar de un concierto.

Básicamente, el proceso de selección de bandas se realiza mediante votación. Una vez identificados los artistas que podrían tocar en un concierto Sofar, cada equipo los postula en

---

<sup>18</sup> Ruiz, C. (6 de enero de 2016). *Entrevista a Carolina Olivera* [inédita].

una planilla de músicos de Sofar Sounds Global; de esta lista varios integrantes de la comunidad Sofar del mundo eligen a sus favoritos mediante votos –“yes”, “no” y “maybe”–. Así, para participar de un show, los artistas deben pasar por dos filtros (el local y el global) y necesitan obtener tres *yes* (votos a favor). En la actualidad este sistema no funciona para todas las ciudades y, en el caso de Montevideo, la selección se realiza únicamente de forma local, no se utiliza la plataforma global, pero se mantienen los mismos criterios de selección (el desarrollo completo de la modalidad y criterios de selección de artistas se desarrolla en el apartado 3.2.1, p. 49).

El caso de Casacuberta fue diferente. “Llegó el jueves y no teníamos la tercera banda”, cuenta Uriarte. “Llamé a Leo Villar (productor de bandas) le planteé la situación y me derivó con Carlos. Y lo hicimos así, sin pasar por el jurado”<sup>19</sup>. Carlos Casacuberta, músico referente del rock nacional, enseguida dio el “sí”. Debido al escaso margen de tiempo que les quedó, no lo ingresaron en la planilla del jurado internacional, por lo tanto, el concierto se produjo sin la aprobación formal de Sofar Global. Es decir, ya en el primer concierto “rompieron las reglas de juego” sin que eso les trajese consecuencias negativas o represiones desde la casa matriz, lo que puso en evidencia el alto grado de libertad de acción que Sofar Global confiere a los equipos de las diferentes ciudades. Esta libertad de acción los habilita a adaptar el modelo a los requerimientos propios del equipo y la realidad local, siempre teniendo muy en cuenta los criterios originales de selección de artistas:

No interesa tanto tener a los mejores [músicos] y más técnicos, como tener a los más creativos y originales. El que te hace un solo de guitarra impresionante, es un excelente músico y merece ser difundido, pero no es para la plataforma que ofrece Sofar Sounds, a menos que tenga un diferencial, que ofrezca una propuesta fresca y única, y que sea atractivo de ver, que, al escucharlo, sientas que canta con el alma y se la juega en las letras<sup>20</sup>. (Uriarte, 2016)

Un análisis más exhaustivo respecto a este tema se encuentra en el apartado 3.2 “Modelo de gestión”, p. 49. No obstante, es pertinente introducirlo en este punto para entender la historia y el desarrollo de Sofar Mvd desde su origen hasta la actualidad.

Volviendo al primer show, los casi 40 invitados fueron, en su mayoría, “amigos y conocidos” de las socias fundadoras. Aunque también asistieron unos cinco desconocidos que se

---

<sup>19</sup> Ruiz, C. (21 de julio de 2015). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inédita].

<sup>20</sup> Ruiz, C. (15 de enero de 2016). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inédita].

inscribieron por el link en la página de Facebook de Sofar Mvd (que fue lanzada el día en que Sofar Londres envió la lista de fechas de todas las ciudades del mundo para agosto de 2013, que en ese entonces eran 30). Los colaboradores de ese primer show también eran “amigos y conocidos”. Uno de ellos era el hermano de Elisa, Santiago, quien se alejó recientemente del movimiento por razones personales de disgusto con su profesión. Él es sonidista, tiene formación musical y contaba en ese momento con los equipos necesarios para llevar a cabo el primer show. A medida que Santiago Uriarte se distanciaba de Sofar Mvd, Carlos Loría, un nuevo colaborador, se perfilaba para suplirlo en su puesto, ya que contaba con más tiempo disponible y equipos más avanzados. Esto implicó un avance tecnológico en relación a la producción técnica y, actualmente, la función de sonidista continúa a cargo de Loría.

Luego de los primeros tres shows, en 2013 decidieron presentarse al Fondo Nacional de Música (FONAM)<sup>21</sup>, pero no obtuvieron el apoyo deseado. “Para mí, ya desde el vamos, lo que estábamos pidiendo no era correcto. Pedíamos un salario para seis meses, pero no teníamos ninguna alternativa para hacerlo sustentable”, declaró Uriarte en entrevista<sup>22</sup>. La sustentabilidad es un aspecto pendiente que Uriarte destaca y que desea concretar en 2016. No obstante, Sofar Mvd no cuenta –ni ha desarrollado– un plan específico para concretar este objetivo sino que, como las muchas propuestas que fue anunciando y articulando Uriarte durante las entrevistas, se presentan improvisadas o reflejan grados de reflexión aún precarios, como ideas que “estaría bueno implementar”, pero sin firmeza ni asidero en sustentos claros y sin una perspectiva estratégica para su implementación. La presentación al FONAM es un claro ejemplo de ello, en tanto implicó que realizaran una carpeta dos días antes del plazo de presentación, como para probar suerte.

Este dato, así como varios otros que se relevan de la historia del movimiento, son indicios de que Sofar Mvd nació por la voluntad y el deseo de algunas personas, pero sin un plan explícito, movidas por “las ganas de hacer algo nuevo”. Como sostiene Uriarte, en relación con los objetivos, “en realidad [no se plantearon] ninguno en concreto, se fue dando y nada

---

<sup>21</sup> El Fondo Nacional de Música es una dependencia del Ministerio de Educación y Cultura que tiene por objetivo financiar y difundir la actividad musical nacional. Para ello, el FONAM realiza dos llamados anuales a presentación de proyectos que buscan financiamiento total o parcial.

<sup>22</sup> Ruiz, C. (10 de octubre de 2015). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inédita].

más”<sup>23</sup>. Y esta ausencia de planificación caracterizó especialmente los primeros meses de desarrollo del emprendimiento, cuando el equipo de trabajo fue más cambiante. Se podría decir, como avance de diagnóstico, que la falta de planificación se hizo constitutiva, fundante, en Sofar Mvd, un movimiento que nace y se desarrolla “moviéndose”, pero sin trayectos ni formas predefinidas.

Colaboradores como Javier Vallarino y Santiago Uriarte estuvieron desde el comienzo en el equipo de Sofar Mvd. A excepción de ellos, el resto de los voluntarios fue más bien eventual y cambiante. Colaboradores como Silvana Sosa, Fabricio Fernández, Francisco Horadañana, Iliana Cuenca, Carlos Pereyra y Lucía Labrada formaron parte de la organización de manera muy puntual, para dos o tres shows tan solo. En setiembre de 2014 Carlos Loría se incorporó al equipo como editor de videos y al poco tiempo pasó a ser sonidista. Según se desprende de las entrevistas, una vez dentro de la organización, la rotación, es decir, pasar de un puesto a otro, devino en algo relativamente común. Lucía Rossi empezó a colaborar diseñando algunos afiches, luego comenzó a asistir puntualmente el día del show y ahora integra el equipo de organización y gestión. Lo mismo sucedió con Agustín Fagetti, quien comenzó tomando fotografías de los shows hasta que pasó a filmar y luego a editar videos. La modalidad de rotación, variación y desdoblamiento de roles de trabajo se revela como otro rasgo característico –incluso constitutivo– de la manera de operar de Sofar Mvd.

El movimiento interno, que incluye el cambio reciente en el equipo directriz, es uno de los argumentos centrales que sus integrantes utilizan para justificar la falta de planificación estratégica. No obstante, en los inicios del movimiento, el núcleo duro de la organización (Uriarte, Olivera y Tomás) tampoco compartió una visión unificada sobre qué pretendían lograr con Sofar Sounds, ni estableció una división clara de tareas que les facilitase el trabajo.

Rafe lo planteó al inicio (dividirnos en 3 áreas: bandas, lugares y materiales técnicos). Las otras no quisieron hacer división porque tal vez pensaron que perdían voz en alguna decisión. Lo hicimos o tratamos de hacerlo todo mucho más lineal. Todas teníamos opinión en todo. Esto capaz que fue una de las debilidades del proyecto. Nadie tenía 100% asignada una tarea y se iban haciendo a medida que podíamos. Algunas nos cargábamos más y otras no tanto. (Elisa Uriarte<sup>24</sup>)

---

<sup>23</sup> Ídem.

<sup>24</sup> Ruiz, C. (10 de octubre de 2015). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inérita].

Esta declaración es la constatación de que la falta de planificación estratégica en Sofar Mvd no es resultado de la coyuntura de cambios y movimientos, sino que los permanentes cambios y movimientos son resultado de una ausencia contundente de estrategias y objetivos claros, explícitos y por todos compartidos.

El único acuerdo formal en cuanto a responsabilidades y tareas en el equipo de producción implicó la obligatoriedad de editar un videoclip cada una. Según Uriarte, este acuerdo comenzó a descuidarse desde el show de mayo de 2014, cuando se atrasaron con la edición. Lucía Tomás, ex productora de Sofar Mvd, declaró: “yo fui una de las que defendió no dividir tareas, pero acepto que eso llevó a que la que estaba más comprometida hiciera más, y la que no, hiciera menos. Y esto generó un poco de conflicto en su momento”<sup>25</sup>.

Intentaron superar esta suerte de primera crisis motivacional como equipo productor con una reunión celebrada en diciembre de 2014. En dicha instancia se marcó un plan de trabajo con asignación de ediciones y se acordó un sistema de reuniones de trabajo bimensuales. Sin embargo, el acuerdo no se cumplió y, en abril de 2015, Carolina Olivera decidió abrirse del proyecto. Olivera lo recuerda de la siguiente manera:

No estuvo bueno, pero tampoco estaba bueno hacerlo a medias. Si lo hago, me gusta dedicarle tiempo. Y si ya no te está gustando lo que tenés que hacer, si se te hace una pelota sentarte a editar porque no te dan los tiempos, entonces tenés que dejarlo. Yo no lo disfrutaba, así que decidí irme<sup>26</sup>.

La salida de Olivera tuvo fuertes implicancias en el núcleo organizativo de Sofar Mvd. Según Lucía Tomás, Olivera “era la tuerca del medio que hacía que las cosas fluyeran”, el engranaje entre dos formas de gestionar Sofar Mvd, la suya y la de Uriarte. Tomás asume que, cuando Olivera dejó el movimiento, empezó a hacer lo mínimo. “En el fondo no quería dejarlo pero, por otro lado, estaba molestando, porque cuando no hacés lo que tenés que hacer, también trancás al resto y tirás para atrás”<sup>27</sup>.

Para el show de mayo, Tomás abandonó el equipo de producción. Si bien se trató de un alejamiento forzado por la falta de tiempo, el proceso se vio acelerado por las diferencias

---

<sup>25</sup> Ruiz, C. (6 de enero de 2016). *Entrevista a Lucía Tomás* [inédita].

<sup>26</sup> Ruiz, C. (6 de enero de 2016). *Entrevista a Carolina Olivera* [inédita].

<sup>27</sup> Ruiz, C. (6 de enero de 2016). *Entrevista a Lucía Tomás* [inédita].

de personalidades y perspectivas sobre la gestión que se venían incrementando entre Tomás y Uriarte.

Es verdad que yo este año tenía poco tiempo y mi dedicación a Sofar no fue mucha. Pero me fui, más que nada, porque Elisa me dijo que el proyecto era suyo, que Caro y yo fuimos invitadas a hacerlo junto con ella y que, si no me ponía las pilas, ella estaba autorizada por Rafe [Offer] a formar otro equipo. (Tomás, 2016<sup>28</sup>)

Estas diferencias internas en cuanto a personalidades se vieron aumentadas por las diferentes perspectivas sobre cómo gestionar el movimiento y qué implicaba que Sofar fuese “puro” e “independiente”:

No teníamos metas claras como grupo y, en realidad, cada una tenía visiones diferentes de lo que quería para Sofar. (...) La concepción que tenía Elisa de lo que debía ser Sofar era muy diferente a la mía. Para mí es algo que, está bien, es voluntario, lo hacemos por amor, pero puede crecer, puede ser lo que queramos que sea, no tenés por qué perder el espíritu para poder crecer<sup>29</sup>.

Esta declaración se relaciona directamente con lo expuesto en el apartado “Industrias culturales: un concepto en movimiento”, p. 12, que sitúa a Sofar Mvd entre dos marcos conceptuales sobre la cultura –Escuela de Frankfurt y Estudios Culturales– que, en diversos sentidos, se oponen y generan tensión. En este sentido, se adelanta que es de vital relevancia para el futuro de la organización lograr una definición acabada de su identidad, saldando estas aparentes contradicciones internas entre “lo puro” y “lo comercial” o “negociado”, y así determinar, por ejemplo, si el sistema de financiamiento actual es el más acorde a su filosofía o deviene necesario algún tipo de modificación que permita otros mecanismos de recaudación.

Lucía Tomás destaca otros hechos que impulsaron su salida del movimiento. Uno de ellos, y que resulta particularmente importante dado que implica la relación del movimiento local con Sofar Sounds Global, fue que dieron de baja los canales de Youtube de todos los Sofar de Latinoamérica sin previo aviso. “Desde allá no nos avisaron a los Sofar de la región, y a nosotras nos escribieron artistas preguntando por qué ya no podían ver su video en línea”<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> Ruiz, C. (6 de enero de 2016). *Entrevista a Lucía Tomás* [inédita].

<sup>29</sup> Ídem.

<sup>30</sup> Ídem.

El cambio que realizó Sofar Sounds a nivel global fue el de unificar los canales de todas las regiones en uno solo. Para ello, dieron de baja los videos existentes y los volvieron a publicar en ese único canal. Esto llevó a que los artistas perdieran la estadística de cuántas visitas habían ganado con su video, algo que, en el actual mercado musical, es un indicador clave de éxito. “Para un artista uruguayo, que consiguió mil o dos mil visitas en un video, y que de repente lo bajen sin avisar, es un bajón”, aseguró Tomás.

Este cambio vertical y repentino en los procesos de publicación de videos tuvo dos grandes implicancias. Por un lado, generó disgusto internamente porque se configuró como una medida sin previa consulta y que no involucró a los principales afectados: los equipos de producción de Sofar de cada ciudad. Se podría afirmar que la “célula madre”, lo que suponía ser el equipo de gestión más organizado, sistemático y estratégico, Sofar Sounds Global, también incurrió en decisiones unilaterales y que dejaron fuera a los afectados.

Recuerdo que hicimos una video llamada con Rafe, el fundador, y Elisa y yo teníamos opiniones diferentes. Yo fui más agresiva al respecto porque pensaba “estamos haciendo todo esto, que es voluntario, y estamos fortaleciendo la marca (porque cuantas más ciudades haya, más prestigio tiene Sofar). Como mínimo exijo un poco de comunicación<sup>31</sup>.”

Por otro lado, el cambio implicó que artistas locales y emergentes perdieran el indicador de éxito en sus videos sin previo aviso y, como consecuencia, afectó la reputación de Sofar Mvd como organización confiable y transparente.

Las declaraciones sobre la separación del equipo fundador son clave para entender por qué, a lo largo de la investigación pre-diagnóstico, las ex productoras se mostraron poco accesibles y poco dispuestas a hablar sobre el tema. En sucesivas oportunidades se intentó contactar tanto a Tomás como a Olivera, sin lograr respuestas ágiles ni claras y, sólo después de varios intentos, accedieron a brindar una entrevista. Esto denota una suerte de tabú o misterio sobre lo que ocurrió. Nadie desea hablar de las rupturas y los cambios en el presente. Tanto las ex productoras, quienes se mostraron poco accesibles, como los colaboradores entrevistados, evitaron tocar el tema de la separación. “Recuerdo que ella [Lucía Tomás] se despidió, se puso triste y estuvo llorando durante todo el show. Estaba mal, se despidió y aclaró que era por algo muy personal. La verdad es que no estoy al tanto de la interna”, declaró Florencia

---

<sup>31</sup> Ruiz, C. (6 de enero de 2016). *Entrevista a Lucía Tomás* [inédita].

Rodríguez, colaboradora en el área de diseño<sup>32</sup>. Por su parte, Lucía Rossi, integrante del equipo de organización del evento, dijo que “hasta hace poco estaba también Lucía [Tomás]. No sé bien los motivos, pero dejó, y antes había otra chica, Carolina [Olivera]. Ahora quedó solo Elisa”<sup>33</sup>.

El alejamiento de dos de sus fundadoras en poco más de un año fue un quiebre significativo en la historia del movimiento, en tanto implicó el cambio a un modelo de gestión unipersonal del proyecto, a cargo Uriarte, quien acaparó todas las actividades desde mayo de 2015, aunque ya venía realizando varias de éstas según sus propias declaraciones: “llegaban las fechas, las cosas tenías que salir y, como no estaban prontas, yo las hacía”<sup>34</sup>. A pesar de que contaba con el equipo de colaboradores, hasta ese momento no eran concebidos más allá de un equipo de proveedores puntuales de servicios, más cerca de operar como un grupo externo a la organización que como parte de ella, en tanto no se los contemplaba en la toma de decisiones ni en la propia gestión del movimiento, que estaba restringida al equipo fundacional (Uriarte, Tomás y Olivera).

Entre mayo y diciembre de 2015, Uriarte dio inicio a un proceso de cambio interno al implementar una nueva estructura de trabajo que tenía como fin, según ésta, conformar un equipo de organización estable, en el que cada uno formara parte del todo y asumiera responsabilidades de gestión y decisión bajo su mando. A fines del 2015, esta restructuración del equipo se completó. Uriarte dividió las tareas a realizar entre todos y definió la nueva estructura organizacional (que se detalla en el apartado 3.4 “Estructura organizacional de trabajo”, p. 73). En términos generales, se podría decir que el nuevo diseño que estableció Uriarte no alteró el hecho de la concentración unipersonal –en ella misma– del mando, pero lo aclaró y formalizó al estabilizar también el lugar de los colaboradores. Y aunque este cambio haya sido motivado más por necesidad (de cubrir el espacio que las co-productoras dejaron al irse) que por convicción, lo cierto es que representó un pequeño paso en el ordenamiento de la gestión.

---

<sup>32</sup> Ruiz, C. (10 de enero de 2016). *Entrevista a Florencia Rodríguez* [inérita].

<sup>33</sup> Ruiz, C. (31 de julio de 2015). *Entrevista a Lucía Rossi* [inérita].

<sup>34</sup> Ruiz, C. (15 de enero de 2016). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inérita].

En este punto del desarrollo organizacional del movimiento a lo largo de su historia interesa detenerse en tanto pasó de ser una organización liderada por tres amigas a una organización de profesionales y técnicos –no necesariamente “conocidos” entre sí antes de Sofar–, dispuestos a afirmarse como equipo de trabajo regular, con responsabilidades y tareas a cargo, aunque todavía precariamente definidas. A pesar del cambio formal de estructura, la información y la toma de decisiones siguieron confluyendo fuertemente en, y sólo en, Uriarte.

En conclusión, Sofar es una organización nueva y pequeña en estructura, pero que ha sufrido varios cambios a nivel interno, sobre todo a partir del alejamiento de dos de sus fundadoras. Es una organización con estructura y dinámica altamente centralizada, en tanto –y como consecuencia de lo previo– Uriarte quedó al mando de todas las tareas que anteriormente cubrían entre tres. La impronta que Elisa Uriarte le puso a Sofar Mvd se revela con fuerza a lo largo de la breve pero intensa historia institucional. Fue quien motivó al resto de las jóvenes a traer el modelo a Montevideo, quien se puso en contacto con Sofar Londres y quien se mantuvo como vocera frente a ellos –y, actualmente, frente a Sofar Global–. Está claro que el liderazgo de Uriarte marcó una forma de hacer y gestionar que se mantiene hasta hoy en la organización. En este marco, cabe señalar, aunque brevemente, el concepto de “liderazgo femenino” y las investigaciones recientes realizadas en torno a la presencia de la mujer en posiciones de poder. Según estas, existe un estilo de ejercer el liderazgo en función del género y, en este sentido, se explica que:

Tradicionalmente, la mujer ha estado apartada de todas aquellas posiciones estratégicas de toma de decisiones debido a la debilidad de su naturaleza (emociones, sensibilidad, inseguridad, etc.), que no se correspondía con el perfil de líder individual y autoritario (seguro, independiente, racional, etc.), rasgos atribuidos comúnmente al hombre. (Cáceres, 2012)

En este caso, Uriarte parece romper con la posición “tradicional” de la mujer en las organizaciones y en la toma de decisión de estas. No obstante, también se infiere de la investigación que esta misma impronta podría ser la causa de la dificultad de Sofar Mvd para crecer con un nuevo equipo de trabajo, en tanto la actual productora centraliza –y se podría decir que lo hace con celo– todas las tareas. En entrevistas mantenidas con ésta, declara:

Sofar no está pensado ni es concebible para que una sola persona se haga cargo de todo. Pierde riqueza y (...) todo el potencial que tiene. Ese no es mi planteo. Sí me parece que tiene que haber una cabeza que marque las coordenadas, que en principio fue Londres y lo sigue siendo.<sup>35</sup>

Esta declaración viene a confirmar cómo se posiciona Uriarte dentro de la organización: no admite otra posibilidad que el centro. Es “la cabeza que marca las coordenadas<sup>36</sup>” necesarias para que todo fluya. Y a pesar de que su tendencia a centralizar toda la información y todos los procesos del movimiento persiste, hay indicios de su voluntad de modificar la situación: la reestructuración del equipo de trabajo denota cierta determinación en este sentido, una determinación que pondrá en juego su capacidad de delegar, entre otras. A su vez, en entrevistas con colaboradores actuales, se manifiesta el interés de éstos en participar en reuniones de equipo: “Supongo que nos juntaremos antes para ver qué se necesita, no sé bien cómo es esa parte”<sup>37</sup>, declara Lucía Rossi. Florencia Rodríguez, por su parte, confiesa: “Me gustaría juntarme con Eli este año para saber cómo vamos a seguir y si quiere seguir conmigo (...) para saber cómo vamos a trabajar este año”<sup>38</sup>. Que los integrantes del equipo marquen la necesidad de reuniones significa que el cambio –impulsado por la conciencia sobre la necesidad de modificar el esquema tan fuertemente centralizado– ha sido hasta ahora muy leve.

El último punto a destacar en este apartado es el carácter espontáneo del movimiento. La ausencia de objetivos claros desde el inicio le dio forma improvisada, incluso caótica y cambiante al proyecto. Y la falta de planificación, de división de tareas, de procesos de trabajo claros derivó en una organización fluctuante, algo incierta en sus movimientos, rasgos que definen hasta hoy la forma de ser y hacer de Sofar Mvd. En el conjunto de las entrevistas realizadas a los colaboradores llama la atención el grado y la regularidad con que se repiten expresiones como “supongo”, “creo”, “me parece que”, como signos de la improvisación y escasa transparencia comunicacional con la que se ha conducido el movimiento desde sus inicios.

No obstante, más que de ausencia de objetivos, se puede hablar de multiplicidad de objetivos dispersos, así como de visiones estratégicas diferentes y concepciones de la filosofía del movimiento dispares. El objetivo principal y más general de difundir la música de artistas

---

<sup>35</sup> Ruiz, C. (21 de julio de 2015). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inédita].

<sup>36</sup> Ídem.

<sup>37</sup> Ruiz, C. (31 de julio de 2015). *Entrevista a Lucía Rossi* [inédita].

<sup>38</sup> Ruiz, C. (10 de enero de 2016). *Entrevista a Florencia Rodríguez* [inédita].

emergentes estuvo siempre claro y bien aprehendido entre las tres productoras que iniciaron el movimiento. Es posible afirmar, entonces, que el problema de base no estuvo nunca en la ausencia de una visión común sobre el sentido general del movimiento, sino más bien sobre los métodos para gestionar e implementar la “versión Montevideo” y, una vez que Olivera y Tomás dejaron el proyecto, la visión de Uriarte –que comulga con la visión adorniana de la cultura en el sentido de mantenerla en un estado de “pureza e independencia” alejada de los mecanismos más comerciales del mercado capitalista actual– se impuso.

### 3.2 Modelo de gestión y modelo de comunicación

Para desarrollar el presente apartado, se tomaron como referencia las entrevistas a informantes clave, los datos extraídos del sitio web Sofar Sounds y los siguientes materiales corporativos: *New City Guide*, *Area Coordinator Manual* and *Sofar Sounds Gig Quick Checklist* (anexo 7.7 p. 179).

La producción y realización de cada show mensual de Sofar Mvd se sostiene en tres grandes pilares: selección de artistas, selección de locaciones y selección de espectadores. Por lo general, los shows se realizan el tercer sábado de cada mes (de marzo a diciembre), bajo la modalidad de conciertos “secretos”, según lo define el propio movimiento, en los que actúan tres artistas (durante 20 minutos cada uno) frente a unos 50 a 80 espectadores.

#### 3.2.1 Selección de artistas

Para cada concierto mensual se seleccionan tres artistas desde una planilla de postulación. Para postular un músico en Sofar Mvd, el artista, un seguidor del mismo o uno de los colaboradores de Sofar Mvd debe completar un formulario<sup>39</sup> en Google, que se encuentra en la sección “Información” del perfil de Facebook del movimiento. Allí debe ingresar los siguientes datos: nombre del artista, cantidad de integrantes (solista, dúo, trío, cuarteto, quinteto o más), voz principal (femenina, masculina, ambos o instrumental), link a material (Facebook, Youtube, Soundcloud, sitio web oficial, etc.), mail de contacto y teléfono, y lugar de residencia. La explicación de por qué se requieren tantos datos sobre los músicos, se desprende de los criterios de selección.

---

<sup>39</sup> Formulario “Recomendanos artistas para Sofar Mvd” [en línea]. Recuperado el 12 de diciembre de 2015 de [https://docs.google.com/forms/d/18iV2oAtEkXWK711z1YLK2SeKpoWeO9E\\_JeAwo3PkkmU/viewform](https://docs.google.com/forms/d/18iV2oAtEkXWK711z1YLK2SeKpoWeO9E_JeAwo3PkkmU/viewform)

En el sitio web oficial de Sofar Sounds Global se menciona el interés del movimiento en un estilo musical *strippeddown*, que se traduce como música simplificada o desenchufada (sin amplificación). Según la organización, este término no es sinónimo de música acústica<sup>40</sup>, pero sí implica hacer ciertos ajustes para acercarla a esta modalidad y que sea lo más minimalista posible. Estas intervenciones son:

- a) Evitar amplificadores de voces.
- b) Incluir cualquier instrumento posible de ser acústico (guitarra, bajo, etc.).
- c) Sustituir la batería convencional por una minimalista y evitar cualquier equipo voluminoso, debido a lo reducido del espacio.
- d) En caso de necesitar amplificadores, la banda deberá traer uno pequeño y portátil o bien coordinar con la organización para que ésta le suministre uno que se compartirá con el resto de los artistas a lo largo de la noche.

No existen géneros musicales predilectos. Todos tienen la posibilidad de ser aceptados siempre y cuando se adecuen al formato Sofar. Cada show pretende ser homogéneo en calidad musical y coexistencia de propuestas artísticas, pero heterogéneo en tanto se admite la mezcla de distintos estilos musicales, bandas instrumentales y bandas con voz, músicos desconocidos, emergentes y músicos más consagrados, artistas locales e internacionales, mujeres y hombres, etc. El *Area Coordinator Manual* lo detalla en el siguiente párrafo (p. 4):

Un line-up diverso es altamente recomendable, pero, a su vez, los actos deben ser complementarios entre sí. Por ejemplo, un coro de hip-hop fuerte, al lado de un coro de iglesia, posiblemente no sea una gran idea. Demasiados cantantes solistas en un show podrían resultar aburrido, aun cuando sean increíblemente talentosos. Trata de mezclar solistas con bandas, dúos o tríos. Busca diversidad instrumental como de estilos<sup>41</sup>.

Como se señaló en el análisis de la historia del movimiento, Uriarte entiende que el criterio de selección de músicos pasa por la propuesta artística, más que por la técnica musical. Sofar Sounds es una plataforma para difundir al artista que “ofrezca una propuesta fresca y única, y que sea atractivo de ver, que, al escucharlo, sientas que canta con el alma y se la

---

<sup>40</sup> Acústico: “Dicho de un instrumento musical: de sonido no modificado con medios electrónicos”. Diccionario de la Real Academia Española. Recuperado el 20 de enero de 2016 de <http://dle.rae.es/?id=0gTxC5k>

<sup>41</sup> A diverse line-up is highly encouraged, but acts should be complementary to one another. For example, a hard-core hip-hop artist next to a church choir may not be such a great idea. Several singer-songwriters in a row may get boring –even if they are all incredibly talented. Try to mix up lone acts with bands, duos, and trios. Look for different instruments as well as styles (*Area Coordinator Manual*, p. 4). Traducción: Autor.

juega en las letras”<sup>42</sup>. El fragmento de una nota del suplemento Domingo, del diario uruguayo *El País*, sirve para ilustrar esta “frescura u originalidad” con la que el movimiento busca asociarse:

Es una chica que se presenta como Jesusa Delbardo. Está con su guitarra y un vestido negro con colores. Lo curioso, cuenta, es que cada vez que tiene un concierto borda alguna parte nueva sobre la tela. Al principio muestra cierta timidez, pero ni bien da los primeros sorbos de un vaso naranja que tiene a un costado, invita al público a participar. “¿Me decís el tercer número de tu número de cédula?”, consulta a un asistente. “Es el 6”. Busca el número en una lista y arranca el tema. Hay silencio absoluto y predisposición a escuchar música nueva. (Urwicz, 2014)

En la cita no se menciona nada respecto de su música, sin embargo, se deja ver que se trata de una propuesta artística diferente, fuera de lo convencional. La joven interactúa con el público, cuenta sus curiosidades como artista y genera un clima único que no podría darse, por ejemplo, en un concierto abierto o masivo.

Si bien se priorizan los músicos emergentes, también tienen lugar algunos músicos consagrados. Según se explica en el *Area Coordinator Manual* (p. 4), el line-up debe contemplar, principalmente, artistas emergentes. No obstante, está bien que, de vez en cuando, se incluyan artistas locales consagrados para contribuir a la reputación y difusión del evento. En Sofar Mvd, los ejemplos más claros de participación de artistas reconocidos en el ámbito musical son Luciano Supervielle (integrante de la banda rioplatense Bajofondo) y a latejapride\* (banda de hip-hop local con casi 20 años de trayectoria).

Sofar nunca quiso a Jaime Ross tocando, busca músicos un poquito más abajo. El *star system* de La vela puerca, No te va gustar, Jaime Ross, Fernando Cabrera y todos los grosos que suenan todo el tiempo, no. Todos esos no, esos ya están consagrados. Sofar mira un poquito más abajo. Y ahí, entre esos “un poquito más abajo”, hay algunos que son más famosos: latejapride\*, Casacuberta, Los hermanos Láser, Fede Graña, Supervielle. Tienen un cierto grado de reconocimiento.<sup>43</sup>

El mismo margen de flexibilidad se mantiene con la invitación a artistas extranjeros, y desde Sofar Global se fomenta el intercambio de información para coordinar que músicos que participaron en una ciudad, puedan repetir la experiencia en otra. Juanita Áñez, integrante del dúo Las Áñez que participó en el show de diciembre de 2015 en Sofar Mvd, comenta que llegaron al movimiento “a través de María Piens, que estuvo tocando en el show anterior de

---

<sup>42</sup> Ruiz, C. (15 de enero de 2016). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inédita].

<sup>43</sup> Ruiz, C. (8 de agosto de 2015). *Entrevista a Santiago Uriarte* [inédita].

Argentina, con Florencia Núñez. Esta última tocó anoche con nosotras y, a través de las dos, nos contactaron con Elisa”<sup>44</sup>.

Luego de la postulación, los datos del artista quedan registrados en una planilla de Google gestionada por Sofar Mvd y, cada mes, se seleccionan tres artistas de allí. Elisa Uriarte (coordinadora general e integrante de varios equipos), Lucía Rossi (logística del evento, gestión de locaciones y community manager), Carolina Olivera (fundadora y ex productora), Santiago Uriarte (ex sonidista) y Daiana Vieyto (logística del evento, gestión de locaciones y gestión de invitados) son los encargados de realizar dicha selección mediante el voto voluntario. Las categorías de voto son *yes*, *no* y *maybe* (que significan *sí*, *no* y *tal vez*). A su vez, se pueden agregar comentarios que sustenten el voto. Para que un artista participe de un Sofar, es necesario que obtenga tres votos a favor (tres *yes*).

En un primer momento, los artistas eran preseleccionados por Sofar Mvd y luego aprobados por Sofar Sounds Global mediante el mismo sistema de votación, con la diferencia de que el jurado estaba integrado por miembros de Sofar Sounds de todo el mundo. De la planilla local de Sofar Mvd, se elegían artistas y se postulaban en la planilla de Sofar Global. Allí, el International Listening Committee votaba a sus favoritos. Aquellos que obtenían tres votos a favor eran los seleccionados para cada show. “Y nosotras, con todas las *reviews*, íbamos armando el *line-up* y llamando a los artistas”, explica Carolina Olivera<sup>45</sup>.

Si bien este sistema aún está abierto y en funcionamiento, Sofar Global permitió que Sofar Mvd seleccione a los artistas libremente (siempre y cuando sigan la línea general de Sofar Sounds Global). Esta decisión, según cuenta Uriarte en las entrevistas, la tomó Rafe Offer al ver que los artistas preseleccionados siempre encajaban con el estilo que Sofar Sounds buscaba difundir. Así, la organización matriz (Sofar Londres, en su momento) consideró que ya no era necesario el apoyo del comité y que Sofar Mvd podía seleccionar las bandas saltando este proceso. Esto también sucede en la mayoría de las ciudades que llevan más de un año organizando eventos Sofar.

---

<sup>44</sup> Ruiz, C. (19 de diciembre de 2015). *Entrevista a Juanita y Valentina Añez* [inédita].

<sup>45</sup> Ruiz, C. (6 de enero de 2016). *Entrevista a Carolina Olivera* [inédita].

Actualmente, las bandas se eligen desde la planilla “Recomendanos artistas para Sofar Mvd” (se encuentra *linkeada* en su perfil de Facebook) y la actividad se realiza localmente, en Montevideo.

**Tabla 1. Planilla de artistas recomendados.**

Nombre del Artista / Banda	(...)	REVIEW 1	REVIEW 2	REVIEW 3	REVIEW 4	REVIEW 5
Molina y Los Cósmicos	Información de cada artista (cantidad de integrantes, voz principal, mail, teléfono, redes sociales, género musical, y residencia) que se obvió para mostrar esta tabla, donde lo que interesa es demostrar el proceso de selección mediante votación (o <i>review</i> )	YES Elisa	YES Elisa			
Charly Ferret		MAYBE es interesante, pero no se si terminan de convencerme para Sofar.. tendría que escuchar más	canto - YES	MAYBE. (Me hizo acordar a una especie de Toto Yulelé) Igual está tranqui, las canciones con la voz de la mujer queda bien. Me da miedo que pueda llegar a aburrir. LuChin		
Dejavu		YES	canto - YES (me encantan!)			
Lucia Romero		No encontré suficiente material para haceme a la idea				
Paula de Alba		Yes Elisa	Yes Santiago			
Jimena Lepratti		No. Ehsa				
Martina Lanzaro		Maybe				
Ponycornios		NO!				
Maine Hermo		YES	canto - YES. <a href="https://www.youtube.com/watch?v=vGLNLMC2AU">https://www.youtube.com/watch?v=vGLNLMC2AU</a>			
Mariana Lucía			canto - YES (hay muchas cosas en youtube de ella: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=twYugkXVWVY">https://www.youtube.com/watch?v=twYugkXVWVY</a> )	yes- LuChingu		
Guadalupe Romero		Yes Folklore Elisa				
Bo De Ville		YES Elisa				
Victoria Solé		MAYBE.....				
Ximena Bedó		Maybe... Elisa	canto - NO			
Liz Bohlmann			canto - NO			

**Fuente: Planilla de selección de Sofar Mvd [en línea]. Recuperado el 11 de enero de 2016.**

Un aspecto a destacar es que, durante un tiempo, en el discurso que Sofar Mvd produjo hacia el exterior, mantuvo la idea de que los artistas seguían siendo seleccionados mediante el proceso internacional. La coordinadora general, Uriarte, explica que decidieron hacerlo así para evitar “herir sensibilidades”, porque les resulta más sencillo decirles a las bandas o a los músicos rechazados que no pueden tocar en Sofar porque aún no tienen los votos del comité internacional, a decirles: “No creo que encajen con el estilo”. Para Uriarte, esta “estrategia” le ayudaba a comunicar sus decisiones a las bandas ya que muchas insistían demasiado en querer participar de los shows. Esta práctica se revela compleja, pues supone mentir sobre los procesos de gestión del movimiento, lo que implica un riesgo sobre la proyección de credibilidad y transparencia del movimiento y, en suma, una amenaza sobre su reputación. La modalidad de selección por votación implica un parámetro objetivo y comprobable, y será menester trabajar para que se cumpla la forma de selección que la organización enuncia como propia, o

se formalice un mecanismo nuevo. De todas formas, en la última entrevista mantenida, Uriarte afirmó: “Ahora tratamos de explicar las verdaderas razones por las que no todos pueden participar de Sofar y son varias”<sup>46</sup>. Y se refirió a que: son muchos artistas en lista de espera, hay un formato de concierto (acústico, minimalista, con pocos instrumentos), es importante que la propuesta artística encaje en lo que Sofar Mvd desea difundir y deben respetar el grado de homogeneidad y heterogeneidad que necesita cada concierto, es decir, procurar propuestas que funcionen bien juntas, pero que, a la vez, sean diversas. Además, la locación condiciona la selección en tanto hay que tener en cuenta, por ejemplo, la dimensión del espacio utilizable y si cuenta con piano o no. Todos estos son criterios que explican –y en cierta manera “objetivan” y justifican- la selección de artistas que Sofar Mvd realiza. El problema se presenta en tanto son criterios dispersos, que no están organizados en un mecanismo de selección claro ni, mucho menos, comunicados con claridad a los diversos públicos.

Durante el período de transición de un equipo a otro, post ruptura de la estructura y el equipo fundacional, sucedió que la selección pasó a hacerse de manera prácticamente unipersonal. Uriarte debió continuar con la tarea de selección por su cuenta hasta que colaboradores como Vieyto y Rossi adquirieron un mayor conocimiento sobre el funcionamiento de Sofar Mvd y fueron incluidas dentro del proceso. A su vez, es significativo el dato de que si bien Santiago Uriarte y Carolina Olivera están afuera del equipo en la actualidad –no son parte del movimiento– mantienen su voto en la selección de artistas. La justificación dada es: Carolina participa porque, al ser fundadora y ex productora del movimiento, tiene muy claros los criterios de selección y las propuestas que podrían encajar en la plataforma Sofar; Santiago, por su conocimiento musical y, en tanto ex colaborador y además hermano de Elisa, está muy cerca de todo lo que ocurre en el movimiento. De todas formas, este sistema de selección de bandas que aplican en la actualidad se enuncia y manifiesta, en algún sentido, demasiado simple, doméstico y superficial, entre otras razones porque no exhorta a justificar todos los votos a excepción de algunos casos en particular a juicio del votante.

Quienes tienen el rol de votar o seleccionar, tienen claro de antemano los conceptos y criterios que utilizan para definir su voto, y en tal sentido, no traspasa fuera de este círculo reducido de votantes información que explique o aclare los criterios en juego y los sustentos

---

<sup>46</sup> Ruiz, C. (15 de enero de 2016). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inédita].

de las selecciones que hacen. En este sentido, se anticipan necesarias acciones en pos de aclarar los criterios artísticos y formales que Sofar Mvd pone en juego para seleccionar artistas y, por ende, producir sus shows. Claridad y transparencia en la información que circula tanto en el marco del equipo interno –los principales voceros de la organización– como del colectivo de los artistas que desean postularse y que son “postulables”. Se vislumbra imprescindible una sistematización del proceso (asunto de gestión organizacional) que a la vez se comunique de manera clara y estratégica (gestión comunicacional), para construir confianza entre los músicos y con ello prestigio y reputación sobre el movimiento. Un trabajo en esta línea permitirá a Sofar Mvd posicionarse como organización que respeta al músico, al arte y a sus públicos; como un movimiento que no opera desde el arreglo o el favoritismo, que no centra sus decisiones en el “porque sí” o “porque es una banda amiga”. Resolver estas contradicciones, por otra parte, no sólo impactará positivamente en las operaciones, sino también en la imagen que Sofar Mvd proyecta, en tanto se enuncia en favor de “lo puro” y elevado.

Una vez seleccionados los tres artistas para el show, el movimiento se pone en contacto con cada uno de ellos para explicarles el funcionamiento del evento, así como algunas reglas básicas. En el mail de confirmación de los artistas (anexo 7.8.1, p. 203) se incluye información sobre: día y hora del show, dirección y line-up. A su vez, se les informa que deben mantener en secreto tanto su futura participación en el evento como la locación y el orden de los músicos. También, que cada artista cuenta con unos 20 minutos de espectáculo (entre 4 y 5 canciones cada uno) y que serán grabados en audio y video, al tiempo que se hará un registro fotográfico para promocionar el evento en redes sociales. Cada artista deberá elegir una de las cinco canciones presentadas para la edición de un videoclip. Por último, se los invita a traer materiales propios para vender durante el show y convocar hasta cinco amigos como espectadores, para lo cual se les pide que envíen sus nombres y mails a la organización de Sofar Mvd, para que ésta pueda agregarlos a la lista de confirmados para el evento y habilitarles el ingreso el día del show.

Existe una segunda instancia de comunicación con los músicos luego de que el evento tuvo lugar. En la semana siguiente al show, se envía un mail de agradecimiento a los artistas participantes (anexo 7.8.2, p. 203) en el cual, básicamente, se agradece la actuación y se comparten la galería de imágenes y los audios grabados. En esta misma instancia, se les pide que seleccionen uno de los audios para utilizar en la edición del videoclip, pero no se les exige

una fecha límite para esta decisión, una práctica comprometida en tanto puede afectar negativamente los procesos internos de producción de Sofar Mvd –en los casos que la decisión del artista se atrase demasiado–, pues es insumo necesario para comenzar con la edición de los videoclips.

### 3.2.2 Selección de espectadores

Para enterarse de los show de Sofar Sounds, el interesado debe suscribirse al *newsletter* del movimiento global disponible en su sitio web. Una vez allí, debe ingresar datos como edad, lugar de residencia y relación con la música, entre otros, que, una vez procesados, deja en la organización un conocimiento más certero de quiénes están interesados en Sofar Sounds, y una orientación interesante para seleccionar los espectadores clave de cada mes. La suscripción a Sofar Sounds posibilita que las personas reciban un mail mensual con la lista de las ciudades, las fechas disponibles y el respectivo link para inscribirse a cada show.

La suscripción al newsletter de Sofar Sounds –que se realiza una única vez– no implica la inscripción a un show específico de determinada ciudad –que debe realizarse para cada concierto–. Para participar de un concierto, las personas deben inscribirse a través del link que llega en el newsletter de Sofar Sounds Global o, directamente, ingresando al sitio web de Sofar y buscando la ciudad a la que desean aplicar. A su vez, el link de inscripción de Montevideo se publica tres semanas antes de cada show en el perfil de Facebook de Sofar Mvd. En este link se encuentra un formulario en el que se piden los siguientes datos: nombre y apellido, cantidad de asistentes (1 o 2), una dirección de mail de contacto y comentarios (opcional).

En cuanto a los criterios de selección, el *Area Coordinator Manual* aclara que:

Ideal guests attend live shows often and are “creative” people– musicians, artists, poets, designers, etc. (...) You should try to mix each crowd to avoid any cliquishness. Priority should be given to music industry types– radio DJs and producers, bloggers, journalists, promoters, venue management and those who can help our bands reach the next stage (*Area Coordinator Manual*, p. 5).<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Los espectadores ideales son aquellos que acuden a shows en vivo con regularidad y pertenecen al mundo “creativo”– músicos, artistas, poetas, diseñadores, etc. (...). En cada show, debes tratar de contar con un público diverso para evitar cualquier cliché. La prioridad debe enfocarse en personas de la industria musical –DJs, productores, bloggers, periodistas, promotores, managers y todos aquellos que puedan ayudar a nuestras bandas a alcanzar su próximo escenario (*Area Coordinator Manual*, p. 5). Traducción: Autor.

Como se verá en el apartado “Estructura organizacional de trabajo” (p. 73), esta tarea actualmente está a cargo de Daiana Vieyto. De todas formas, es preciso aclarar que, según las entrevistas realizadas, Uriarte manejaba este mismo criterio para la selección del público.

En la selección de espectadores siempre contemplamos [que] esté integrado por personas con diferentes roles y de sectores cercanos a la música. Que realmente vayan personas que pueden relacionarse con el artista desde otro lado, que puedan llevarlo a tocar en otra ciudad, hacer que pasen otras cosas.<sup>48</sup>

De esta forma, se prioriza a profesionales del sector cultural y, en segunda instancia, a los interesados que nunca asistieron a un Sofar y que, además, se inscribieron en repetidas oportunidades.

Estos criterios están alineados con los dos objetivos fundacionales de Sofar que, en palabras de Uriarte, son: “revalorizar la música en vivo para fomentar el respeto y la escucha (...), al mismo tiempo que se genera una pantalla para los artistas emergentes”<sup>49</sup>. Para ello, busca un balance en la selección de personas entre aquellas relacionadas profesionalmente con el sector, por un lado, y la comunidad de melómanos, por otro, que Loedel describe como “jóvenes de 20 y 30 años en una onda más creativa (...). Es gente que le gusta la música y que tiene paciencia, en el sentido de tener que anotarte en una lista y luego te seleccionan”<sup>50</sup>. Por su parte, Leonard Mattioli, integrante de *latejapride\**, confiesa que su participación en el show les permitió conocer un fotógrafo. “Nos sacó fotos ahí y después, básicamente, nos sacó en todos los shows. Nunca nos había visto y nos empezó a seguir a partir de ese Sofar”<sup>51</sup>.

Cada mes reciben alrededor de 200 postulantes y sólo pueden confirmar a unos 20 espectadores (ya que hay otros 20 más que son fijos: cinco para el anfitrión y cinco para cada artista) de los cuales muchos asisten con un acompañante, lo que deriva en un total de entre 50 a 80 personas por show aproximadamente.

En cuanto a la modalidad de selección, es preciso aclarar que, en un principio, los invitados eran seleccionados de forma manual, tomando muy en cuenta la respuesta a “¿Por qué te gustaría participar de Sofar Sounds Montevideo?”, incluida en el antiguo formulario de

---

<sup>48</sup> Ruiz, C. (15 de enero de 2016). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inédita].

<sup>49</sup> Ídem.

<sup>50</sup> Ruiz, C. (6 de agosto de 2015). *Entrevista a Clara Loedel* [inédita].

<sup>51</sup> Ruiz, C. (2 de setiembre de 2015). *Entrevista a Leonard Mattioli y Edgardo Mattioli* [inédita].

inscripción al show. “Ahora contamos con un nueva plataforma global para la selección de espectadores. Esta permite ver porcentajes, datos, edad, lugar de residencia, cuántas veces aplicó una misma persona, etc.” (Uriarte, 2015).

Esta nueva plataforma, única en el contexto global, implica un avance significativo para el movimiento, en tanto le permite sistematizar, agilizar y profesionalizar el proceso de selección de espectadores, para invitar a las personas que la organización considera alineadas con los objetivos de Sofar. En este sentido, se reconoce de suma utilidad manejarse con parámetros que esta nueva forma de selección mide: “Te dice quién fue, quién avisó que no podía ir y quién no fue sin avisar y dejó sin lugar a alguien más”, declara Uriarte.

Como en el caso de la selección de los artistas, también será clave para la consolidación de Sofar Mvd y su crecimiento, que el nuevo sistema de selección de invitados funcione correctamente y respete los criterios establecidos, de forma tal de que la organización pueda desarrollar una gestión responsable y estratégica, basada en decisiones que no se aparten de los objetivos que tiene. Y esta determinación se apoya en la constatación de que Sofar Mvd actuó, repetidas veces, fuera de un marco de criterios acordados. En entrevista con Federico Lavagna, anfitrión de conciertos de Sofar en varias oportunidades, se advierte que la organización se salió de las reglas de juego, de los criterios de selección de invitados, por ejemplo, al realizar un show en El Viajero Hostel. Para uno de los shows realizados en Sinergia Co-Work, empresa de la que Lavagna es fundador, sucedió algo similar: “Habrán arreglado algo así como ‘van a meter 70 personas, danos 20 cupos para Sinergia’. Y nosotros podemos decirles a la comunidad que tenemos esos 20 cupos para sortear o para dar”<sup>52</sup>.

Este tipo de medidas genera incongruencias entre lo que la organización dice y lo que hace, por eso se entiende imprescindible cuestionarlas y, en caso de que quepan, institucionalizar aquellas que sean acordes a la filosofía del movimiento para evitar incumplir con los criterios de selección establecidos por la organización ya que el tipo de práctica descrita va en contra de lo que el propio movimiento promueve: el respeto mutuo, la confianza, la transparencia, y en contra de lo que la misma Uriarte sostiene: “Todos quieren que sus amigos músicos participen, y yo ahí soy más cuidadosa. Más allá de que sean amigos y les sirva, real-

---

<sup>52</sup> Ruiz, C. (17 de diciembre de 2015). *Entrevista a Federico Lavagna* [inérita].

mente cuidado que puedan ser parte de Sofar. (...) Alguien tiene que velar porque eso se mantenga”<sup>53</sup>. Al habilitar situaciones como las que sucedieron en El viajero Hostel y en Sinergia, la organización rompe con sus criterios de selección y pierde credibilidad. Si el movimiento pretende crecer, deberá modificar estas acciones para ser creíble, tendrá que alinear lo que “hace” con lo que “dice ser”.

En el proceso de selección de espectadores también se releva confusión entre elección consciente y elección al azar. Durante las entrevistas, varios de los informantes afirmaron desconocer el proceso de selección y algunos hasta hicieron referencia a la palabra “sorteo”. Según Uriarte, si bien en algunas ciudades la modalidad es efectivamente al azar, en Montevideo trataron de balancear el público para que el mecanismo y el resultado no “sea tan frívolo como un sorteo. Esto hace que sea algo especial y de impacto real en el futuro de los artistas”, sostuvo Uriarte<sup>54</sup>, en consonancia con una de las principales metas que tiene Sofar Mvd al realizar los shows: ser una plataforma de encuentro entre melómanos y profesionales del sector. Cabe señalar aquí que el éxito de una intervención desde la Comunicación –mediante un plan estratégico– dependerá de que la organización resuelva estos niveles de ambivalencia organizacional que se vienen señalando en este apartado. Y si bien estos problemas se sitúan en el plano de la gestión, y en tal sentido son pre-comunicacionales, un Plan de Comunicación será el dispositivo necesario que podrá orientar y asesorar a la organización en su solución.

A los espectadores seleccionados se les notifica en la semana previa al concierto, vía mail, que tienen su lugar asegurado en el próximo Sofar. Como se detalla en el *Area Coordinator Manual*, el mail (ejemplo completo en anexo 7.7.2, p. 184) debe recordar las pautas generales que rigen un show de Sofar, informar en qué barrio tendrá lugar el show, así como incluir algún consejo sobre cómo llegar, y aclarar que la dirección exacta se difundirá más adelante<sup>55</sup>. Las pautas generales que impone Sofar para generar el clima de respeto que pretenden lograr son: ser puntuales, no permitir el ingreso una vez comenzado el show, quedarse hasta el final del show y evitar hablar o utilizar el celular durante el espectáculo.

---

<sup>53</sup> Ruiz, C. (21 de julio de 2015). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inédita].

<sup>54</sup> Ídem.

<sup>55</sup> *Área Coordinator Manual*, p. 6. Traducción: Autor.

El día antes del show, se envían los datos concretos sobre el lugar y la hora, así como también todas las normas y sugerencias a tener en cuenta. Desde Sofar Global explican que el envío con poca anticipación se convierte en una excusa para recordarle a los invitados sobre el evento, al tiempo que les da margen para cambiar de locación, en caso de que ocurran cambios inesperados, sin generar confusiones (*Area Coordinator Manual*, p. 6). En esta instancia, las reglas se comunican con mayor profundidad. Algunas de las más importantes, son: los artistas invitados se mantienen en secreto hasta el momento del show, por razones de espacio limitado no se permite asistir con más de un acompañante, el espectáculo será fotografiado y grabado, y se permite traer bebida propia, entre otras.

Por último, y al día siguiente de cada concierto, se envía un correo de agradecimiento a los participantes para incitarlos a compartir todos los materiales de los artistas en las redes sociales.

Además del contacto con los espectadores para cada show, la organización envía un mail a quienes no ingresaron dentro del grupo de confirmados:

Lamentablemente nuestra capacidad de recibir invitados está muy limitada por el tamaño de los livings (que es justamente lo que hacen Sofar y su cercanía con los músicos tan especial) y para este show ya está completa la cantidad de invitados. Te avisaremos si hay alguna cancelación para que puedas asistir.

Siempre estamos en la búsqueda de un living o espacio grande así que si conoces el lugar ideal para el próximo Sofar o quieres que llevemos el show directo a tu casa, escribenos y envíanos fotos a [montevideosofarsounds@gmail.com](mailto:montevideosofarsounds@gmail.com)<sup>56</sup>

Acá resulta interesante destacar dos aspectos. Por un lado, el hecho de contactar a los suscriptores que no quedaron confirmados es un gesto y una práctica de consideración que los suscriptores de Sofar Mvd podrían apreciar significativamente. Por otro, el no poder participar como espectador no implica que no pueda experimentar Sofar por otros medios, como por ejemplo, siendo anfitrión. Desde el punto de vista de la proyección de imagen y construcción de reputación, ambos mensajes contribuyen a crear un vínculo de confianza entre la organización y sus suscriptores, vínculo que deberá cuidarse también con un trabajo sostenido sobre los demás procesos de Sofar Mvd (selección de espectadores, criterios, modalidad, etc.).

---

<sup>56</sup> Modelo de mail que se envía a todos los inscriptos que no obtuvieron su lugar en un show.

### 3.2.3 Selección de locaciones

Cualquier persona puede ofrecer su casa, jardín, local comercial o espacio cultural para realizar en él un concierto Sofar. Para ello debe contactar a la organización vía mail o Facebook y enviarle imágenes del lugar, la dirección y el barrio.

Por fuera de este procedimiento formal, en cada concierto se invita a los asistentes a ofrecer locaciones, por lo que muchos de los espacios surgen el mismo día del show. En ocasiones alguien se acerca y les dice que quiere llevar Sofar Mvd a su living, o viceversa, como el caso de la locación utilizada para el show n° 11: la propuesta “fue durante una fiesta que hicimos en casa. Las tres chicas que organizan el Sofar en Montevideo nos consultaron si queríamos ofrecer el living. Les dijimos un sí directo. No existe un no para estas cosas”, cuenta uno de los dueños de la casa en entrevista con el diario *El País* (Urwicz, 2014, pár. 6). También, como en otros procesos, sucede que predominan los contactos entre conocidos. Federico Lavagna, anfitrión en varias oportunidades de conciertos de Sofar Mvd, cuenta: “Mi conocimiento de Sofar fue por Elisa, por lo tanto, no fui el típico anfitrión [con el] que se coordina antes. No es un caso muy representativo, porque más que nada, ocurrió por conocer a una de las organizadoras”<sup>57</sup>.

Al igual que los procesos anteriores, Sofar Mvd deberá controlar este tipo de situaciones si desea ir más allá de un circuito cerrado entre amigos, y amigos de amigos, transformación que se anticipa esencial para cumplir con el objetivo de convertirse en la comunidad de descubrimiento de música en vivo más grande del mundo.

Los requerimientos para la selección de locaciones son: tener los derechos o el permiso para realizar el evento privado en el lugar ofrecido, contar con energía eléctrica, acceso a wifi (no excluyente), tener capacidad para recibir entre 50 y 80 personas y estar ubicado en una zona urbana y de fácil acceso.

Hasta el momento, los lugares donde se han realizado conciertos de Sofar Mvd se pueden dividir en tres categorías: casas particulares (interior, jardines o azoteas), centros culturales y empresas. Según Uriarte, lo importante para la selección de estas últimas es que

---

<sup>57</sup> Ruiz, C. (17 de diciembre de 2015). *Entrevista a Federico Lavagna* [inérita].

compartan el espíritu comunitario y de cooperación. Sin embargo, el criterio ha sido extremadamente subjetivo, en tanto se han realizado shows en empresas donde trabajan conocidos o amigos del equipo de colaboradores. A partir de este relevamiento, se entiende que esta selección debe hacerse con especial cuidado, en tanto producir un show en el ámbito de una empresa implica una suerte de sponsorización en la que, a pesar de no estar establecido formalmente y teniendo en cuenta cómo está planteado el modelo, la empresa anfitriona sale ampliamente beneficiada en comparación con Sofar Mvd. Como sostiene Lavagna, “para Sinergia, que estaba abriendo recién, era positivo, porque se trataba de una gran cantidad de personas conociendo el lugar”. Y agrega: “Es gente que te va a conocer y a nosotros nos sirve, ya que somos espacios comerciales y, a diferencia de una casa particular, ganamos más notoriedad”<sup>58</sup>.

Según se concluye de las entrevistas, realizar acuerdos de sponsorización con marcas no es una opción ampliamente aceptada en el proyecto, al menos el tipo de acuerdo de corte más comercial que se maneja comúnmente en el mercado competitivo. No obstante, cierto tipo de alianzas con empresas o marcas que promueven valores similares, que trabajan bajo los mismos principios o apuestan a un mismo público que Sofar, son clave para generar acuerdos que, no siendo netamente comerciales, sí impliquen un tipo de beneficio mutuo, que establezcan derechos y obligaciones para ambas instituciones y que formalicen el contacto entre éstas.

Retomando la modalidad de selección, quienes deseen ofrecer un espacio para ser escenario de un concierto Sofar pueden hacerlo vía mail o personalmente, dirigiéndose al equipo de organización. Una vez enviadas las fotografías del lugar, Uriarte, Rossi, Vieyto y Laborde evalúan la propuesta y, en caso de que aplique, coordinan para que una de ellas visite el lugar. Desde allí, desde la locación, vuelve a compartir fotografías con el equipo vía Whatsapp y chequea que estén dadas las condiciones para hacer un concierto (espacio utilizable, accesibilidad, instalaciones eléctricas, luminosidad, etc.). Con esta información en mano, el equipo discute y decide qué lugar utilizarán en el próximo show.

---

<sup>58</sup> Ruiz, C. (17 de diciembre de 2015). *Entrevista a Federico Lavagna* [inérita].

Una vez seleccionado el lugar, se contacta a la persona en la semana del evento para enviarle los nombres de los invitados y de los artistas y, de esta forma, llevar control de quiénes ingresarán al espacio el día del concierto. La dirección del lugar se envía solo a los invitados confirmados, y no es publicada en ningún sitio *online* público.

3.2.4 Organización del evento

Cada concierto tiene una duración promedio de dos horas. Las tres bandas tocan cinco canciones cada una y, entre artista y artista, se hace un corte de 15 minutos de descanso. Para organizar los eventos mensuales, Sofar Sounds estableció una presentación guía (adjunto 7.7.1, p. 180) que marca tres grandes momentos a tener en cuenta: pre-show, día del show y post-show, asignando a cada uno actividades y procesos comunicativos.

a) Pre-show

Contempla todas las etapas del modelo de gestión: encontrar una locación, seleccionar los artistas, configurar la lista de invitados y confirmar la disponibilidad de colaboradores: uno o dos fotógrafos (para tomar entre 50 y 150 fotos por show), dos o tres operadores de cámara para filmar (idealmente 1 cámara estable y 1 o 2 móviles), un sonidista para colocar los aparatos, grabar y configurar los audios finales y los editores de video. Además, establece un calendario mensual de actividades para saber qué hacer y cuándo hacerlo.

Figura 2. Calendario mensual de actividades.



Fuente: *New City Guide*, p. 8.

Este material da cuenta de la importancia que Sofar Sounds Global le da a la sistematización de tareas. No sólo porque la considera necesaria para garantizar la reproducción del modelo de gestión, sino porque, y principalmente, es la forma de agilizar procesos y asegurar que las acciones se cumplan a tiempo, teniendo en cuenta que todos los involucrados son colaboradores voluntarios. Por eso resulta tan necesaria la aplicación de reglas, explicitar las formalidades en la relación Sofar-colaboradores y la aclaración, de ante mano, de que implicarse en la organización conlleva responsabilidades.

#### b) Día del show

Según explica Clara Loedel en entrevista, la primera en llegar al lugar es la organizadora, Elisa Uriarte, a las 16:00 hs. aproximadamente. Allí dialoga con los anfitriones, les aclara a qué hora llegará el resto del equipo, así como los músicos y los invitados, y comienzan a mover el mobiliario para aprontar el espacio para el show. A las 18:00 hs. aproximadamente llegan las bandas y el resto de los colaboradores. Mientras estos últimos organizan los aspectos técnicos y la ambientación del lugar, las bandas ensayan sus temas. Luego hacen la prueba de sonido y dejan los instrumentos prontos para el show.

A partir de las 20:00 hs. y hasta las 20:20 hs. se permite el ingreso de los espectadores. Luego de esa hora, las puertas se cierran y se prohíbe el ingreso, en tanto que ingresos fuera de hora interrumpen la grabación en vivo y constituyen una falta de respeto hacia los músicos, los organizadores y los demás espectadores. Esta norma de conducta no sólo se implementa por temas técnicos de filmación, sino que también forma parte de la estrategia de sensibilización sobre el trabajo artístico.

De la observación directa del show se releva que Uriarte, o en algunas ocasiones otro colaborador, da un discurso de bienvenida que se divide en cuatro partes y que, según explica, se repite de manera similar en cada show: 1. Saludo de bienvenida y agradecimientos. 2. Explicación del concepto Sofar Sounds, historia del movimiento, propósito y razón de ser. 3. Presentación de artistas y line-up. 4. Repetición de las reglas básicas enviadas por mail previamente.

Esta misma estructura es la que rige el discurso de bienvenida para los organizadores de conciertos Sofar de todas las ciudades, tal como se dispone en el material corporativo *New*

*City Guide* (p. 3. Anexo 7.7.1, p. 179). En el mismo discurso de apertura se hace hincapié en la difusión de los artistas y se invita a todos a compartir imágenes y grabaciones en sus redes sociales o blogs durante el concierto, etiquetando a las bandas participantes así como a Sofar Mvd.

El *Area Coordinator Manual* también sugiere identificar un vocero o maestro de ceremonia externo a la organización para apoyar la presentación del evento. “Esta persona debe sentirse cómoda hablando en público y ser familiar a la organización y las bandas. Es un excelente rol para músicos que no pueden tocar en Sofar pero igualmente quieren involucrarse de otra forma”<sup>59</sup>. En Montevideo, según lo relevado para este trabajo desde la observación participante de los eventos, rara vez trabajan con voceros externos. En algunos casos, los dueños de casa agradecen a los involucrados, pero sólo por iniciativa propia. No hay un fomento expreso desde Sofar Mvd para que esto suceda. Al respecto, Federico Lavagna lamenta el bajo involucramiento de los anfitriones en el proyecto Sofar. “Me gustaría que el dueño de casa se involucre en algo, que genere algo diferente o espontáneo para el evento. Es la forma de involucrarse y conocer al dueño de casa, [y poder] agradecerle”<sup>60</sup>.

En este sentido, se deduce que hay mucho por hacer, y una multiplicidad de actividades que podrían implementarse para potenciar al máximo la experiencia Sofar, que serán configuradas en el Plan de Comunicación. Por ejemplo, el caso del anfitrión es claro. “Les dije que, si precisaban cualquier cosa, me llamaran. Ellas se encargaron de organizar todo, yo llegué ya cuando estaba llegando la gente”, sostiene Lavagna. Por el momento, el rol de anfitrión no implica más que poner a disposición el espacio del que se es dueño. Si bien es imprescindible para la puesta en marcha del show, en el día del evento mismo la persona tiene una presencia meramente secundaria y pasa desapercibida. Esta necesidad de involucramiento se hace más fuerte en el caso de centros culturales y empresas, los cuales indefectiblemente reciben un beneficio extra por el simple hecho de hacer un show Sofar en sus instalaciones (en términos de imagen y reputación) y sin que se les exija nada a cambio. La necesidad de mejorar la experiencia del evento también surge en entrevista con Loedel:

---

<sup>59</sup> This person should be very comfortable speaking in front of a crowd and be familiar with Sofar and the bands playing. The emcee is a great role for a musician that isn't quite ready to play for Sofar, but still wants to be involved (*Area Coordinator Manual*, p. 7). Traducción: Autor.

<sup>60</sup> Ruiz, C. (17 de diciembre de 2015). *Entrevista a Federico Lavagna* [inédita].

Capaz estaría bueno hacerlo [el show] en un lugar inesperado, no sé, pintoresco, que no te lo esperás, como en otras ciudades que lo han hecho en discográficas o en el taller de alguien que se dedica a hacer algo extraño. El último [show] fue en una casa en Ciudad Vieja, la casa de una artista que estaba pintando un mural<sup>61</sup>.

Sumado al argumento de que Sofar es una comunidad, y promueve la colaboración y el beneficio mutuo de los involucrados, Lavagna agrega un nuevo punto de vista, más ligado a cuestiones de cultura-país, que reafirma la necesidad de potenciar la experiencia del concierto:

Al uruguayo le cuesta eso [ser sociable] y, a veces, por no quedar mal, te quedás en la tuya. Está bueno que haya gente que vaya sola y que pueda conocer a alguien más. El uruguayo es medio ermitaño, tal vez faltaría generar alguna actividad, (...) algo que le aporte [al show], que le redondee la experiencia<sup>62</sup>.

Por último, y dentro de las propuestas que sumen al evento y a Sofar en general, se debe destacar la invitación desde la organización matriz para producir materiales corporativos como stickers, bolsos, remeras y demás objetos de *merchandising*, con el objetivo de mejorar la recaudación por show. Todas estas actividades no sólo podrían mejorar la experiencia de Sofar, en tanto involucran a todos y ofrecen un servicio más completo, sino que implicarían también una buena forma de obtener ganancias extra o, mejor dicho, de minimizar costos.

#### c) Post-show

Esta fase del proceso contempla las siguientes actividades: envío de mail a artistas, anfitriones y espectadores (con mensaje de agradecimiento, información sobre las bandas participantes e invitación a difundir el evento en redes sociales), edición de audios y envío a los artistas, producción del videoclip y su circulación entre los artistas para su aprobación, envío del videoclip a Sofar Sounds Global para su publicación en el canal de Youtube y difusión de las fotografías y videos por las redes sociales.

Si bien Sofar Mvd, como se constató, no maneja con cronogramas rigurosamente establecidos –primordiales, principalmente, para las tareas de edición, ya que otras actividades indefectiblemente necesitan de esa cierta flexibilidad temporal–, estos tiempos sí están establecidos en los materiales guía de Sofar Sounds<sup>63</sup>. Se entiende que no sólo es importante apli-

---

<sup>61</sup> Ruiz, C. (6 de agosto de 2015). *Entrevista a Clara Loedel* [inérita].

<sup>62</sup> Ruiz, C. (17 de diciembre de 2015). *Entrevista a Federico Lavagna* [inérita].

<sup>63</sup> En *New City Guide*, págs. 16–20.

carlos para cumplir con los plazos establecidos, sino también porque constituyen la herramienta clave para que el trabajo voluntario sea efectivo.

### **3.3 Financiamiento**

Así como el movimiento entero se gestiona de forma voluntaria, también los conciertos son a voluntad, lo que no significa gratuitos. Los colaboradores trabajan, la mayoría de las veces, sin recibir remuneración económica, sólo cobran un pago a modo de viático cuando la recaudación del show supera los costos fijos (\$3000 aproximadamente y se entrega entre \$200 y \$300 para cada colaborador). Los anfitriones, por su parte, no cobran por alojar un concierto Sofar, sea que se trate de casa, centro cultural o empresa; aunque es posible hablar de otro tipo de beneficios, no netamente económicos, que inciden en imagen y reputación, principalmente para los centros y las empresas. Por último, las bandas tampoco reciben un pago monetario. En su lugar, se les paga con la grabación de su performance durante el concierto y con la edición profesional de un videoclip. Además, el pago incluye la publicación del video en el canal Youtube de Sofar Sounds Global; así como la promoción y difusión de los artistas en las redes sociales. Esto implica acceder a la comunidad mundial de seguidores de Sofar (más de 75.000 suscriptores de todo el mundo en Facebook) y tener la posibilidad de presentarse en Sofar en otras ciudades. Participar de un evento Sofar también implica la oportunidad de establecer contacto con profesionales del área (periodistas, fotógrafos, editores, otros músicos, gestores de eventos, etc.).

El modelo voluntario y comunitario, así como está planteado, es autosustentable y no requiere de dinero extra, a excepción de los costos fijos como gastos de insumos para el día del evento (bebida para los músicos, hielo, vasos, productos de tocador), gastos de producción (telefonía celular e internet), papelería, y alquiler de equipos y gastos de traslado cuando aplica. Para cubrir estos costos, se recurre a la colaboración monetaria voluntaria de los espectadores al finalizar cada show cuando se pasa la gorra.

Esta modalidad de retribución a voluntad de los participantes (idealmente equivalente a lo que cuesta un ticket de ingreso para un espectáculo en vivo, entre \$150 y \$300), por lo general, logra cubrir los requerimientos económicos del movimiento. El problema surge cuando hay costos imprevistos o cuando se piensa en profesionalizar aún más la producción

técnica y los recursos económicos para mejorar la tecnología (cámaras, micrófonos, grabadora, discos duro, jirafa, etc.) no alcanzan.

Uriarte afirma que Sofar Mvd es un colectivo de gente voluntaria y esto implica ser una organización sin fines de lucro. Además, agrega: “Tenemos a los músicos que tenemos porque [Sofar] es muy puro y libre de cualquier interés económico”<sup>64</sup>. En este sentido, el incremento en la recaudación de fondos no es un objetivo en sí mismo para el movimiento, sino un medio, en tanto cubriendo los gastos mínimos y obteniendo un extra que les permita pagar viáticos a los colaboradores y renovar los equipos, están satisfechos. Los mismos integrantes del equipo lo demuestran en la respuesta a “Si tuvieses que ponerle un precio al trabajo en Sofar, ¿cuál sería?”, formulada en el marco de una encuesta a los colaboradores del movimiento (anexo 7.9, p. 207): el 100% de las opciones elegidas se concentraron en las respuestas “entre \$0 a \$500” (85,7%) y “entre \$500 y \$1000” (14,3%), dejando de lado las opciones de \$1.000 en adelante. Clara Loedel lo justifica de la siguiente manera: “La gente trabaja gratis por cosas así. Acá te pagan los gastos de transporte o por edición, pero depende de lo que recauden. De todas formas me da igual si me pagan o no”<sup>65</sup>. La actividad es algo de lo que están orgullosos. “Sofar tiene la particularidad (que lo hace ser tan especial y mágico) de ser una movida independiente y solo motivada por la idea de compartir un momento musical de manera distinta”, aclara un/a colaborador/a en la encuesta realizada. A su vez, se releva que es un aspecto valorado, tanto por espectadores –“Me encanta que sea voluntario y que sea un grupo de gente (...) que crea en esto y se haya juntado para armarlo”<sup>66</sup> – como por músicos – “Por ejemplo, una vez vino Maine Hermo y nos agradeció por no tener a nadie [sponsorizando], por ser tan puros”<sup>67</sup> –.

A nivel global, existen varias formas de recaudar fondos para Sofar Sounds. Según Dean Davis, “depende de la ciudad, algunas [lo hacen] con la venta de tickets, otras, con el slogan *paga lo que quieras*”<sup>68</sup>.

---

<sup>64</sup> Ídem.

<sup>65</sup> Ruiz, C. (6 de agosto de 2015). *Entrevista a Clara Loedel* [inédita].

<sup>66</sup> Ruiz, C. (19 de diciembre de 2015). *Entrevista a espectadora anónima* [inédita].

<sup>67</sup> Ruiz, C. (15 de enero de 2016). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inédita].

<sup>68</sup> Ruiz, C. (12 de noviembre de 2015). *Entrevista a Dean Davis* [inédita].

En Montevideo, el financiamiento del movimiento constituyó uno de los temas más controversiales internamente y el que, en su momento, incidió directamente en la separación del equipo fundacional. “Sofar es algo que lleva mucho tiempo porque, en definitiva, es como tener un trabajo paralelo. Y cuando tenés muchas actividades y dos trabajos, y uno de ellos no te deja ingresos, empieza a hacerse cuesta arriba”, declara Tomás. En esta línea, la ex productora remarca que, una de las grandes diferencias con Uriarte pasaba por la cuestión del financiamiento: “Yo quería generar instancias con marcas (...) para generar fondos y equiparse mejor. Por ejemplo, en Brasil, está [sponsorizando] la cerveza Sol. Y no es necesario perder el espíritu de Sofar para incluir una marca”.

Al respecto, el equipo de gestión actual manifiesta una postura intermedia frente a la pregunta “¿qué tan de acuerdo estás con el financiamiento privado de marcas?” (el 62,5% de los encuestados seleccionaron la opción 3, en una escala del 1 al 5). Las respuestas más representativas fueron:

- a) “Si bien [los sponsors] son una buena ayuda para cualquier proyecto, a veces hacen que se pierda la esencia del mismo. Lo ideal es poder encontrar el equilibrio”.
- b) “Estoy de acuerdo, siempre y cuando Sofar mantenga su espíritu en los toques y haya un pequeño espacio para sponsors que apoyen a Sofar”.
- c) “Siempre y cuando ayuden a brindar un mejor espectáculo, y no sean muy invasivas o pongan muchas condiciones”.

Partiendo de estas respuestas –y tomando en consideración que ningún colaborador eligió la opción “en completo acuerdo”– se vislumbra conveniente repensar la sponsorización en tanto parece ir en contra de las concepciones de “independencia” y “pureza” como factor y principio clave de cohesión. No obstante, esta aparente negativa a la financiación podría habilitar nuevos y más creativos caminos que, en definitiva, beneficiarían a Sofar Mvd en tanto le permitirían establecer acuerdos mutuamente convenientes, originales y de gran utilidad, por lo que resulta menester proyectarlos como parte del Plan de Comunicación. Como sostiene Uriarte, “habría que hacer un contrato especial, algo bastante más complejo (...). En caso de que sea un concepto amigo y hermano de Sofar, y que no sea invasivo, que pueda mantener el

espíritu”<sup>69</sup>, en ese caso cabe la posibilidad de generar acuerdos similares a una sponsorización. Según Uriarte, “a cualquiera le sirve mucho asociarse al concepto de Sofar (...). Si le damos entrada a estas cosas, a nosotros nos cambia la historia para ese Sofar puntual y para los futuros”.

A pesar de este aparente rechazo a la sponsorización, Sofar Mvd ya ha realizado este tipo de acciones de manera informal, la cuestión está en que no los ha sistematizado, no se han implementado de manera institucionalizada. El caso de eventos realizados en Sinergia y El Viajero Hostel, o la presencia de marcas como Gráfico & Vinilo y Pipilota, son claros ejemplos donde el “patrocinador” se asocia con un determinado evento –concierto de Sofar Mvd–, pero no está obligado a hacer contraprestación material alguna, mucho menos económica. Nuevamente cabe señalar cierto grado de distancia entre el discurso y la conducta; entre la retórica del movimiento y su práctica concreta. Y esto trae de vuelta la pregunta original de si es posible desarrollar un modelo de gestión cultural con prescindencia absoluta de las lógicas del mercado.

Por fuera de la discusión sobre la posibilidad de aplicar técnicas de sponsorización, se encuentra el tema de “la gorra” que, al parecer, es el único método que todos consideran que se alinea con la filosofía de Sofar, a pesar de que varios implementarían cambios para mejorar sus resultados y a pesar, también, de que el concepto de “gorra” en Uruguay no active precisamente las connotaciones más atractivas y vinculables al arte. “Gorra es igual a monedas y, en este sentido, no es compatible con Sofar”, dice Florencia Rodríguez. Y monedas significa que “no hay conciencia de qué hay atrás del movimiento; [y en la gorra] se pone el vuelto del bondi”. La cuestión de la gorra no sólo resulta problemática en este sentido –el de estar asociado a “las monedas”– sino que se presenta como ciertamente incongruente en tanto, en Uruguay, el significado de “pasar la gorra” se asocia con la caridad y la limosna. Resulta curioso que la organización no se cuestione las connotaciones que activa el elemento “gorra” y lo utilice, con tan alta expectativa, para recaudar fondos que deberían ser, idealmente, mayores a \$100 y motivados por un aprecio genuino a la música y al trabajo de los artistas y técnicos involucrados en el proyecto.

---

<sup>69</sup> Ruiz, C. (21 de julio de 2015). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inéedita].

De la información relevada en las entrevistas, se concluye que el financiamiento del movimiento es uno de los temas que más concierne y preocupa a todos sus integrantes. No obstante, no se han movido lo suficiente como para mejorar la situación. Todos sostienen que hay que enfatizar más la colaboración, pero, hasta el momento, no se lleva a cabo expresamente. En redes sociales no se subraya la importancia de la colaboración y, en el último evento del año, por ejemplo, no se pasó la gorra. Se entiende que fue una excepción, pero son situaciones que no deberían pasar, sabiendo que el financiamiento del proyecto es clave para su sostenibilidad en el tiempo y que el único método concreto que aplican es la recaudación mediante la gorra. La única iniciativa observada, que tenía el objetivo de aumentar la colaboración el día del evento, sucedió en 2015 cuando “tratamos de implementar otro sistema, el de pedir la colaboración en la entrada, antes del show; pero no funcionó”<sup>70</sup>. Esta estrategia, aplicada desde la aspiración a mejorar los resultados, devino –desde la perspectiva del propio equipo– inadecuada para el modelo de Sofar Sounds y para el comportamiento de los espectadores durante el show. “La única forma de terminar de entender qué es Sofar es ir y vivirlo”, sostiene Uriarte<sup>71</sup>, por lo que pedir una colaboración previo a conocer la experiencia resultó desacertada y hasta brusco para el espectador que desconoce por completo el concepto Sofar Sounds.

“Me parece que, el dar la plata tiene que salir de cada uno y entender que Sofar es una plataforma donde la música está por sobre todas las cosas, y hay que difundirla, quererla y apoyarla”, sostiene Santiago Uriarte. Este es uno de los argumentos fuertes que manejan los integrantes de Sofar Mvd para referir a la colaboración de los espectadores. Es decir, se espera que cada participante aporte genuinamente, pero no se enfatiza del todo bien el por qué, ni cuánto es lo que se espera que aporten, ni cuánto representa el gasto que deben cubrir mes a mes. Es decir, se pretende que los espectadores colaboren con un nivel de información sobre el modelo Sofar Sounds relativamente bajo y, sumado a esto, a través de un sistema –la gorra– que implica, de por sí, la presencia de monedas y colaboraciones mínimas.

A diferencia del consenso frente a la temática de sponsorización– que es vista, en general, como “contaminante” para el movimiento–, el equipo de Sofar Mvd tiene opiniones

---

<sup>70</sup> Ruiz, C. (15 de enero de 2016). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inédita].

<sup>71</sup> Ídem.

bien diversas sobre la implementación de un precio mínimo en la colaboración de la gorra. En una escala del 1 al 5 (donde 1= “en total desacuerdo” y 5= “completamente de acuerdo”), las respuestas se reparten casi equitativamente entre todas las opciones (anexo 7.9, p. 207).

La imposición de un precio mínimo tropieza con la filosofía no lucrativa de Sofar Mvd, y con el propósito de ser lo más “puro” e “independiente” posible, según sus miembros, pero a su vez, se hace imprescindible el apoyo económico para continuar con el proyecto. Quienes se oponen al establecimiento de un precio mínimo, afirman que “sería como cobrar una entrada pero de forma disfrazada”. La solución que brindan es dar “los argumentos de por qué es importante contribuir a la gorra, (...) [incluso] antes de ir al show”. Quienes están a favor, argumentan que es necesario porque “hay muchos gastos que el público desconoce y estaría bueno cubrirlos todos y tener más [recursos] para mejorar la experiencia de alguna manera”.

Por su parte, Uriarte se ubica en una postura intermedia. Por un lado, habla de “educar a las personas en el respeto a los músicos” y, por otro, propone pedir “lo que gastarían en tomarse una cerveza”. “Desde Londres siempre dicen que tenemos que sugerir el monto a donar”, declara la actual productora. Y agrega: “nosotros nunca lo hicimos así, pero creo que eso orienta a la gente, porque en la última gorra hubo pila de billetes de \$20 y hay gorras que tienen muchísimas monedas”.

Esto último –la escasa recaudación económica– no sólo representa un problema en términos de sustentabilidad del movimiento, sino también, y sobre todo, una suerte de fracaso en el cumplimiento de los objetivos de la organización, en tanto su cometido es lograr atraer a un público especializado, amante de la música, cercano al ámbito profesional de la cultura, respetuoso con la obra de arte y que valora el trabajo artístico. Se infiere que el hecho de que este público “especializado” realice un aporte económico tan alejado de lo que el movimiento pretende es una combinación de cuestiones de gestión (uso de la gorra), de comunicación (escaso énfasis en la importancia de la colaboración) y de cultura (idiosincrasia cultural uruguaya).

Lucía Tomás, desde afuera del actual equipo de trabajo, sugiere una solución respecto al financiamiento que parece viable a los efectos de lo que pretende Sofar Mvd:

Yo creo que cambiar el tema de la gorra y poner un precio mínimo es cambiar la esencia. Pero podés hacer otras acciones que te lleven a cubrir eso. Por ejemplo, en un momento hicimos pins para vender<sup>72</sup> (...). Para mí, lo de la gorra, insisto, tiene que seguir siendo gorra. Es una de las cosas que haría que cambiase el espíritu de Sofar, pero sí podés hacer otras cosas para sacar alrededor de \$200 por persona.

Como surge del análisis del sector de organizaciones voluntarias en Uruguay, el *fundraising* es una actividad cada vez más extendida –alternativa al sponsoreo– y adecuada a organizaciones sin fines de lucro, como el caso de Sofar Mvd. Se recuerda que la definición del concepto implica la “identificación de aliados que compartan los valores y la misión de la organización y estén dispuestos a contribuir en el largo plazo al logro de sus fines” (Instituto de Comunicación y Desarrollo de Uruguay, 2015, p. 35).

### 3.4 Estructura organizacional de trabajo

A nivel global, Sofar Sound propone la siguiente división de tareas, tomadas del documento *Area Coordinator Manual*:

- a) *Band & Host Manager*: gestiona la convocatoria de bandas y la elección de locaciones (envía mails, diseña el cronograma, confirma los detalles).
- b) *Video/Photo/Audio Manager*: coordina el trabajo de fotógrafos, sonidistas y camarógrafos, es el vocero de la organización frente a éstos, y sube los videos/fotos post show.
- c) *Communications*: gestiona la comunicación con espectadores y potenciales espectadores, maneja la lista de invitados y gestiona los mails.
- d) *Emcee*: oficia de maestro de ceremonia de cada show. Introduce a las bandas y explica las normas.

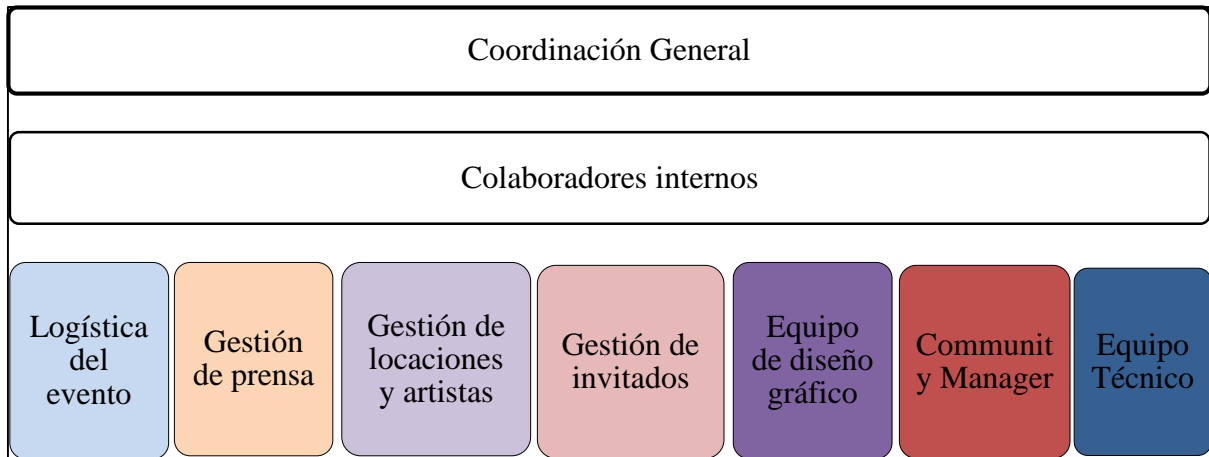
En Montevideo, el movimiento ha pasado por tres estadios. Como se detalló en el apartado sobre la historia del movimiento local (p. 38), comenzó con tres productoras fijas y un equipo de colaboradores temporales. En una segunda etapa, el equipo de producción se desarmó y Elisa Uriarte quedó al frente del movimiento con todas las tareas a cargo, y con un equipo de colaboradores más estable pero alejado de la gestión y toma de decisiones. Por úl-

---

<sup>72</sup> Durante el show del primer aniversario, se vendieron pins con el logo de Sofar estampado a un precio de \$20.

timo, y es el esquema vigente, correspondiente a la actualidad, el movimiento está organizado de la siguiente manera:

**Figura 3. Organigrama de Sofar Mvd.**



**Fuente: Elaboración propia.**

a) Coordinación General: Elisa Uriarte

- Coordinar la comunicación del equipo.
- Supervisar la producción de eventos.
- Comunicarse con artistas: confirmar el show a cada uno, informar los detalles y transmitir la filosofía Sofar. Enviar audios y videos para su aprobación.
- Coordinar y supervisar al equipo de edición audiovisual.
- Interactuar con Sofar Sounds Global: enviar el material audiovisual y coordinar su publicación. Completar los formularios post-evento y asignar la fecha para el próximo show.

b) Logística del evento: Lucía Rossi, Daiana Vieyto, Luz Laborde y Elisa Uriarte

- Acondicionar el espacio para cada show.
- Colocar afiches, cartelería y luminaria.
- Responder a dudas de logística y organización en el equipo de colaboradores y con los artistas en el momento del show.

c) Gestión de Prensa: Luz Laborde

- Establecer contactos estratégicos con la prensa y gestionar su comunicación.

- Armar y enviar comunicados de prensa y gacetillas periódicamente.
  - Producir clipping de prensa.
  - Invitar a medios de comunicación para los shows.
- d) Gestión de locaciones y artistas: Lucía Rossi, Daiana Vieyto, Luz Laborde y Elisa Uriarte (con la colaboración de Santiago Uriarte y Carolina Olivera)
- Buscar activamente espacios donde realizar un concierto Sofar.
  - Buscar, evaluar y seleccionar artistas.
- e) Gestión de invitados: Daiana Vieyto
- Gestionar la comunicación con los interesados en participar en Sofar Mvd.
  - Gestionar la comunicación con los espectadores confirmados.
  - Realizar la selección de los espectadores para cada show.
- f) Equipo de diseño gráfico: Florencia Rodríguez (con la colaboración de Lucía Rossi)
- Diseñar los afiches de cada show (uno donde se anuncia el próximo evento y se difunde a través de las redes sociales y, otro, donde se develan las bandas y se usa en la decoración de las locaciones).
- g) Community Manager: Elisa Uriarte y Lucía Rossi
- Crear contenidos para las redes sociales.
  - Publicar y programar los contenidos.
  - Gestionar la comunicación con la comunidad de seguidores.
- h) Equipo técnico:
- Sonido: Carlos Loría
    - Realizar pruebas de sonido con los artistas.
    - Grabar las canciones y hacer la mezcla de sonido.
    - Realizar ajustes de post-producción a las grabaciones antes de entregárselas a las bandas, cuando la situación lo requiere.
  - Camarógrafos y editores: Clara Loedel, Agustín Fagetti, Javier Vallarino y Luciana Pereyra, junto a Sergio Bravo en fotografía (con la colaboración esporádica de nuevos editores, cuando la situación lo requiere).

- Realizar la cobertura (en fotografía y video) de cada show.
- Editar al menos un video al mes.

Respecto a las áreas de trabajo, es preciso aclarar que la gestión de prensa dentro del movimiento es un área nueva. Se estableció en setiembre 2015 y forma parte del plan de restructuración que planteó Uriarte para diversificar las tareas. Esta explicación denota cierta falta de conciencia sobre lo que es y lo que implica la gestión de los medios de comunicación. Visto así, como un modo de “dividir” o “delegar” tareas, se concibe a la gestión de prensa como mera tarea, una más, y no como actividad estratégica clave para una organización de este tipo. A esto, se suman las siguientes declaraciones de Uriarte: “creo que [el aniversario n° 2] es la excusa para hacer un contacto primario oficial con la prensa”, “sería bueno darle difusión”, “me gustaría invitar”, “poder ir invitando a ese estilo de gente”. Estos modos de referir a la gestión de prensa denotan no sólo desconocimiento sobre la importancia de la actividad, sino también una ausencia total de sistematización, algo que se reitera en relación a otros procesos comunicacionales que se proponen implementar y que se consideran fundamentales para el desarrollo del movimiento, por lo que la implementación de un Plan de Comunicación que contemple esta problemática se asume fundamental.

En referencia a la modalidad y estructura de trabajo, las entrevistas con colaboradores revelan que las tareas están fuertemente centralizadas en Uriarte. Las frases que finalizan con la expresión “pero eso la maneja Elisa” aparecen una y otra vez en las declaraciones del equipo. “Toda la organización la maneja Eli. Antes se ocupaba más de la parte visual y Lu [Tomás] era más de la organización (...). Ahora creo que Eli quedó con todo<sup>73</sup>”, dice Lucía Rossi al respecto. Algunos colaboradores, no obstante, perciben que esta situación está cambiando, como el caso de Florencia Rodríguez: “Creo que la organización ha progresado y que Eli está haciendo un buen trabajo delegando tareas<sup>74</sup>”.

Consultados por las responsabilidades a cargo, los colaboradores expresan estar conformes con las tareas que realizan, sin embargo, en todo momento refieren a las tareas del día del show. Es decir, no manifiestan otras responsabilidades fuera de las que asumen entre las

---

<sup>73</sup> Ruiz, C. (31 de julio de 2015). *Entrevista a Lucía Rossi* [inérita].

<sup>74</sup> Ruiz, C. (10 de enero de 2016). *Entrevista a Florencia Rodríguez* [inérita].

18:00 y las 22:00 horas del día del concierto, a excepción de los editores, quienes trabajan a lo largo del mes.

La principal problemática que se plantea en el sistema de trabajo de Sofar Mvd no es, como podría pensarse, el trabajo voluntario, sino la ausencia de institucionalización de este trabajo. La escasa regularización de la relación Sofar-colaborador limita la posibilidad de exigir el cumplimiento de la tarea en un tiempo determinado y justifica esta falta de encuadre profesional en la muy repetida idea de que “cuando podemos, lo hacemos”.

En definitiva, se trata de una estructura organizacional aparentemente horizontal (al menos en la lectura que se desprende del organigrama), cuya linealidad es “quebrada” por la posición de Uriarte. La existencia de un coordinador general en el movimiento no resulta un problema en sí mismo –es más, se entiende imprescindible para su correcto funcionamiento–. Lo que resulta problemático es que, en lugar de operar como coordinador de áreas, que articula, ensambla y une las partes, actualmente opera como una barrera entre éstas, en tanto impide que la comunicación –y la cooperación– fluya transversal y circularmente entre los integrantes de Sofar Mvd.

En este encuadre tan centralizado de información y trabajo, resultan altamente significativas las declaraciones de colaboradores que afirman desconocer quién está trabajando en qué tareas dentro del equipo. Por ejemplo, Clara Loedel dice: “No sé bien quiénes son los otros editores pero sospecho que Agustín debe estar editando y Eli también<sup>75</sup>”. Al tiempo que Florencia Rodríguez declara: “No sé si todos [los colaboradores] me conocen. Yo los conozco, así que creo que sí, que me ubican”.

---

<sup>75</sup> Ruiz, C. (6 de agosto de 2015). *Entrevista a Clara Loedel* [inédita].

## 4. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

### 4.1 Estudio de la identidad corporativa

Siguiendo a Joan Costa en *El DirCom hoy* “la identidad se define por medio de cuatro parámetros: quién es (o qué es) la empresa, qué hace (o para qué sirve lo que hace), cómo lo hace (estilo, conducta) y cómo lo comunica (relaciones, información)” (2010, p. 125). Por su parte, Paul Capriotti la define como un conjunto de características, valores y creencias que hacen de la organización algo único, y que le permiten la identificación y diferenciación respecto de otras organizaciones del mercado (1999, p. 140). Y agrega que representa “el elemento básico de la estrategia de imagen corporativa, puesto que constituye la base y es el aspecto globalizador y unificador de la comunicación corporativa. Es lo que deberemos transmitir a los públicos de la organización” (ídem). A su vez, sostiene que, por tratarse de un concepto “amplio y genérico, el estudio de la identidad corporativa debe efectuarse a través del análisis de la filosofía corporativa, por un lado, y de la cultura corporativa, por el otro (ídem). A estas definiciones resulta pertinente agregar la que maneja Justo Villafañe en tanto refiere a que esta identidad, compuesta por un conjunto de características, presenta unos rasgos y atributos “que definen su esencia, algunos de los cuales [son] visibles y otros no” (Villafañe, 2002, p. 26). Por lo tanto, es tarea del presente trabajo reconocerlos –develarlos– para comprender los *por qué* de las conductas, creencias, actitudes y demás variables que definen la identidad corporativa de Sofar Mvd.

Para dar cuenta de esta realidad, y entendiendo que el cruce de los siguientes autores es el más conveniente para un análisis vasto, se tomaron como referencia y punto de partida los conceptos de “filosofía y cultura corporativa” de Paul Capriotti, “identidad” de Justo Villafañe, “vectores de identidad” de Joan Costa, “características de la cultura” de Stephen Robbins y “tipos de cultura” de Michel Ritter.

Es a partir de estas categorías clave que se desarrolló el análisis sobre la identidad y la cultura de Sofar Sounds Montevideo.

#### 4.1.1 Filosofía corporativa

Es la “concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la compañía” (Capriotti, 1999, p. 140) y se compone de la misión, la visión y los va-

lores corporativos. Una filosofía claramente establecida contribuye a mejorar el desempeño de todos los miembros de la organización, ya que:

- Establece el ámbito de negocio de la organización y define sus límites.
- Señala los objetivos de la estrategia de la compañía.
- Favorece las pautas básicas de actuación de la organización y de sus miembros.
- Facilita la evaluación de la actuación de la compañía y de sus miembros.
- Facilita la labor de las personas implicadas en la comunicación corporativa, ya que sienta las bases de la estrategia global de comunicación de la organización, y de los contenidos claves de los mensajes corporativos. (op. cit., p. 141)

En el caso de Sofar Mvd, la filosofía corporativa es una adaptación local de la filosofía de Sofar Sounds a nivel global. Su relevamiento se realizó a través de información extraída del sitio web de la organización, de los documentos guía y de las entrevistas con las fundadoras y los colaboradores.

Parafraseando a Capriotti (1999), la misión establece el qué es y qué hace la organización. Según Justo Villafañe, esto implica “la declaración explícita sobre cómo la organización piensa satisfacer la meta contenida en su visión estratégica” (2005, p. 9).

Esta declaración explícita no está claramente definida en Sofar Mvd o, al menos, no es fácilmente identificable bajo ese título. La organización local del movimiento toma su misión de aquella que establece Sofar Sounds Global y la adapta a su lengua. El único lugar donde esta misión global se expresa de manera formal, y bajo el título de misión, es en el documento *Area Coordinator Manual* (p. 1): “Nuestra misión es revitalizar la forma en que las personas disfrutan la música y marcar una diferencia en la vida de los artistas y las bandas”<sup>76</sup>.

Aquí aparece claramente un objetivo doble de la organización en cuestión. Uno apunta a los músicos y al sector musical: descubrir artistas, promocionarlos, impactar positivamente en su carrera profesional. El otro apunta al comportamiento del público y sus prácticas de consumo cultural. Este doble objetivo, que se abre en dos direcciones como polos de la relación artística, es lo que resulta más interesante y convierte al movimiento en un modelo circular donde uno de los objetivos incide en el otro, y ambos se retroalimentan. Formar o desarrollar públicos de un modo diferente, apuntar a incidir en el comportamiento de consumo cultural ligándolo a la apreciación del hecho artístico más que al evento, es una posición que incide

---

<sup>76</sup> “Our mission is to reinvigorate the way people enjoy music and to make a difference in the lives of artists and bands” (*Area Coordinator Manual*, p. 1). Traducción: Autor.

indefectiblemente en la forma de pensar y hacer música, en la manera de presentarla y, en definitiva, en la propuesta artística de los músicos. Esto sustenta este punto de vista interesante sobre Sofar Mvd y es que la dimensión “educativa” o “formativa”, no apunta al desarrollo de públicos únicamente, a sus hábitos, sino que apunta también al artista, a recuperar –para él– la experiencia de una recepción respetuosa y concentrada, que lo reubique como artista, que le permita vivir el efecto de su obra de un modo diferente, alejado de las luces, las taquillas y la masividad.

“Nuestra misión es revitalizar la forma en que las personas disfrutan la música y marcar una diferencia en la vida de los artistas y las bandas”. Dicho de esta manera, la declaración resulta amplia y ambiciosa si se considera la misión en los términos de Capriotti como aquella que contribuirá “a determinar cuáles son sus públicos estratégicos de la organización, a definir qué tipo de productos y/o servicios puede y debe ofrecer a sus públicos, y a identificar cuáles son sus competidores estratégicos en su ámbito de actividad” (2009, p. 140). Más aún: “la definición de la misión vendrá establecida por las necesidades que satisfacemos, los beneficios que ofrecemos, las soluciones que brindamos o los valores que respaldamos ante los diferentes públicos con los que la organización se relaciona” (ídem).

Resulta necesario, entonces, ahondar en la expresión de la misión para lograr una definición clara y concisa, pero a la vez completa, memorable e imaginable (Villafañe, 2005, p. 10). Existen otras declaraciones institucionales de Sofar Mvd que, si bien no se enuncian en el marco de la misión, o al menos no se explicita que así sea, exponen qué es y qué hace Sofar Sounds. Éstas son:

Sofar Sounds es un movimiento global que organiza conciertos secretos en livings, para amantes de la música que buscan vivir una experiencia diferente. Reúne amantes de la música en conciertos íntimos y especiales dentro de la cercanía y calidez de un living<sup>77</sup>.

Es un movimiento que busca dar a conocer y difundir mundialmente el trabajo de artistas emergentes. Así como reinculcar el respeto por los músicos y música en vivo planteando una propuesta muy especial e intimista de conciertos en livings/jardines de casas en donde la música es la protagonista y donde realmente se crea una conexión muy cercana y especial entre el público y los artistas<sup>78</sup>.

---

<sup>77</sup> Facebook de Sofar Sounds Montevideo. Extraído el 11 de febrero de 2016, de [https://www.facebook.com/sofarsoundsmontevideo/info/?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/sofarsoundsmontevideo/info/?tab=page_info)

<sup>78</sup> Sofar MVD – 2 años – Gacetilla de prensa (adjunto 7.7.4, p. 199).

También resultan pertinentes dos declaraciones de Sofar Sounds Global en su sitio web. La primera es: “Sofar Sounds es una red global de artistas, anfitriones e invitados que devuelve la magia a la música en vivo”<sup>79</sup>. La segunda explica que “un Sofar es un evento íntimo, sólo para invitados, donde se presentan los mejores músicos emergentes en espacios únicos frente a una audiencia apasionada por la música”<sup>80</sup>. Todo esto significa que la misión se encuentra enunciada en varios de estos *statements*, pero no, formalmente, como “misión”. Y significa que en el marco del Plan de Comunicación que se propondrá para Sofar Mvd habrá que reformular la misión, en función de estas líneas narrativas que constituyen los *statements* mencionados.

La visión, por su parte, “es la perspectiva de futuro de la (...) [organización], el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. Es la ambición de la compañía, su reto particular” (Capriotti, 1999, p. 143). Como elemento que motive el accionar diario de la organización, debe ser lo suficientemente ambiciosa como para inspirar su alcance, pero lo suficientemente real y viable al mismo tiempo, como para evitar la frustración, es decir: no puede ser un imposible. Según Villafañe “es la imagen compartida por los miembros de la alta dirección de una organización sobre su razón de ser y la gran meta aspiracional que esperan alcanzar” (2005, p. 9), y debe cumplir tres requisitos: “[1.] un concepto claro de lo que se necesita para tener éxito. [2.] Que constituya un propósito noble, que merezca la pena hacer, que implique a la gente. [3.] Que sea creíble y se pueda conseguir” (op. Cit., p. 9).

Sofar Sounds establece que su visión es:

Convertirse en la comunidad de descubrimiento de música en vivo más grande del mundo. Un movimiento que cambie las reglas de juego, transformando la forma en que los fanáticos consumen la música en vivo y, a la vez, impactando drásticamente en la carrera de los artistas que actúan en Sofar<sup>81</sup>.

---

<sup>79</sup> “Sofar Sounds is a global network of artists, hosts and guests. Bringing the magic back to live music”. Traducción: Autor. Extraído el 11 de febrero de 2016, de <https://www.sofarsounds.com/faq>

<sup>80</sup> “A Sofar is an intimate, invite-only performance event – the best new music played in unique spaces, to passionate audiences”. Traducción: Autor. Extraído el 11 de febrero de 2016 de <https://www.sofarsounds.com/faq>

<sup>81</sup> “To become world’s largest live music discovery community. A game changing movement, transforming the way fans consume live music, whilst dramatically impacting on the careers’ of artists who play for us”. Traducción: Autor. Ver anexo 7.7.5, p. 201.

Siguiendo los requisitos básicos a los que refiere Villafañe, es factible comentar que el propósito por cambiar las reglas de juego resume el “concepto claro de lo que se necesita para tener éxito”. Para convertirse en la comunidad de descubrimiento de música en vivo más grande del mundo, que es su mayor ambición, es necesario tener presencia, justamente, en todo el mundo. En este sentido, la visión se entiende creíble y alcanzable, en tanto el movimiento ya está presente en más de 200 ciudades de los cinco continentes y está sumando una nueva ciudad cada 30 días aproximadamente<sup>82</sup>. Por último, transformar “la forma en que los fanáticos consumen la música en vivo y, a la vez, (...) [impactar] drásticamente en la carrera de los artistas que actúan en Sofar”, fundan el propósito que moviliza a la organización, su razón de ser, eso que vale la pena hacer y que involucra a las personas (músicos y amantes de la música).

Al estudiar la misión y la visión de la organización, se concluye que el movimiento, al menos a nivel global, maneja adecuadamente las nociones básicas de comunicación corporativa (aunque se encuentran algunos vacíos como en la definición de la misión) y queda demostrado en el desarrollo que ha tenido la organización desde su nacimiento en 2009 hasta el año 2016. Sin una estrategia de comunicación mínimamente clara y sistematizada, no se explicaría crecer de la forma en que lo ha hecho el movimiento. Hay que recordar que, si bien los fundadores Offer y Star son del área del marketing –no son especialistas en comunicación ni mediadores o gestores culturales–, hay zonas de encuentro entre el marketing y la comunicación corporativa que, probablemente, se conjugaron en el desarrollo del proyecto madre.

Los valores corporativos representan el *cómo* la organización hace lo que hace. Siguiendo a Capriotti (199), se puede decir que son los principios profesionales para producir y difundir los productos y/o servicios de la organización, junto con los principios de relación que el movimiento mantiene con sus diferentes públicos. A partir de esta afirmación, se pueden identificar dos tipos de valores en las organizaciones: los valores profesionales y los éticos o de relación. Para Sofar Sounds Montevideo, se definieron los siguientes:

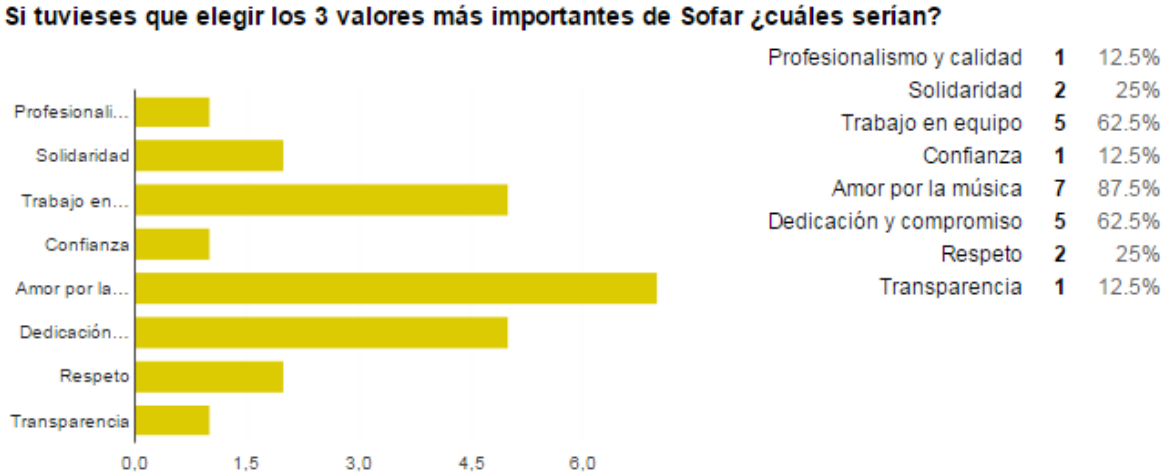
---

<sup>82</sup> Ruiz, C. (12 de noviembre de 2015). *Entrevista a Dean Davis* [inédita].

Dedicación y compromiso, profesionalismo, calidad de producción y transparencia, como valores profesionales. Amor por la música, trabajo en equipo, respeto, solidaridad y confianza, como valores éticos o de relación.

Como no están expresados de manera formal y por escrito, los valores se identificaron a partir de la información relevada en materiales corporativos, entrevistas con sus fundadoras y colaboradores, y de la observación participante realizada en el marco de la investigación. Una vez identificados, se pidió a los colaboradores que, a través de una encuesta, respondieran a la pregunta “Si tuviese que elegir los 3 valores más importantes de Sofar ¿cuáles serían?”. El resultado fue el siguiente:

**Gráfica 2. Valores de Sofar Sounds Mvd.**



**Fuente: Resultado de encuesta con colaboradores de Sofar Mvd. Elaboración propia<sup>83</sup>.**

A partir de estos datos surgen dos cuestiones a analizar. Por un lado, que valores como el profesionalismo, la confianza y la transparencia sólo hayan obtenido un voto cada uno resulta llamativo en tanto son valores de los que, según se releva, se enorgullecen. La segunda cuestión que llama la atención es que los valores que los colaboradores perciben como más importantes –después del amor por la música, que está en el primer lugar– son, justamente, valores que no se reconocen en las declaraciones de los colaboradores o que dejan entrever que no se aplican completamente en la práctica. El resultado presenta al trabajo en equipo como uno de los valores más importantes, cuando, en los hechos, las expresiones como “esto

<sup>83</sup> Ver anexo 7.9, p. 207.

lo maneja Elisa”, “no sabría decirte” y “Eli está con ese tema” se repiten a lo largo de las entrevistas, así como las expresiones “creo”, “me parece” o “supongo”, denotando, por un lado, una fuerte centralización en la toma de decisiones y, por otro, una ausencia casi total de socialización de la información. Lo mismo sucede con la “dedicación y el compromiso”, y declaraciones como “en noviembre no pude ir, justo ese día era el cumpleaños de mi prima”<sup>84</sup>. Podría decirse que dedicación y compromiso, en menor o mayor grado, mueven a los integrantes de Sofar Mvd, lo que no existe es un mecanismo de “objetivación” de la dedicación y el compromiso: qué se espera de cada colaborador, cómo se mide esa dedicación, cómo se premia.

Los valores “trabajo en equipo” y “dedicación y compromiso” se promueven en forma poco clara en la organización. Los colaboradores entienden que ambos valores son de los más importantes –lo cual es lógico si se toma en cuenta el tipo de organización a que refieren–, pero, en la práctica, no se presentan como los valores dominantes. Podría decirse que los integrantes de la organización se auto-conciben de manera ideal, tienen una percepción del movimiento fuertemente positiva que los lleva a afirmar que el trabajo en equipo y el compromiso definen el funcionamiento de Sofar Mvd. No obstante, el trabajo en equipo se limita a la producción del show; del trabajo en equipo que supone el antes y el después del show, de pensar y dirigir el movimiento, de gestionarlo como emprendimiento, como organización, ése trabajo en equipo no parece ocurrir. En este plano, lejos de ser el trabajo coordinado y colaborativo lo que predomina, se releva una fuerte centralización y un muy bajo y desperejo nivel de involucramiento de los miembros en la gestión de la organización.

Junto a estas reflexiones, destaca el hecho de que los valores más votados se asocian a principios éticos o de relación, mientras que dos de los principios profesionales (“profesionalismo y calidad”, y “transparencia”) sólo fueron seleccionados una vez. Es decir, entre los valores corporativos predominan aquellos de tipo ético o relacional y, sobre todo, el amor por la música. Los colaboradores están “enamorado” del movimiento y todo lo que implica y, como los demás públicos con los que Sofar Mvd se relaciona, también ellos son amantes de la música. Y que sólo los principios de relación sean considerados importantes también es una muestra de dónde está el foco, para los integrantes de Sofar Mvd, en base a qué actúan y cómo lo hacen: regidos por los valores de relación. Se podría decir que la combinación del amor

---

<sup>84</sup> Ruiz, C. (6 de agosto de 2015). *Entrevista a Clara Loedel* [inédita].

por la música y la matriz voluntaria del trabajo que desarrollan determina, por un lado, la percepción tan positiva que tienen de sus relaciones y formas de trabajar y, por otro lado, les da el pretexto que justifica la precariedad profesional con que se mueven.

#### 4.1.2 Objetivos estratégicos

A nivel global, Sofar Sounds tiene dos grandes ejes estratégicos: uno dirigido a impulsar el trabajo de los músicos emergentes y, otro, dirigido a “modificar”, según se infiere de las entrevistas, el comportamiento de consumo cultural de espectadores de eventos musicales. Para el año 2016 en particular, el objetivo es alcanzar los 500 shows por mes. “Estamos trabajando para crear un mundo donde Sofar sea globalmente accesible y se convierta en una opción alternativa de salida viable, una opción que, simultáneamente, impulse la carrera de artistas emergentes”, declara Dean Davis<sup>85</sup>.

A la hora de gestionar el proyecto local para cumplir con ambos macro-objetivos, la falta de sistematización de objetivos menores (específicos), propios, vuelve inviable el seguimiento y la evaluación del cumplimiento de las metas macro de la organización. Además, como objetivo operativo, el “modificar” el comportamiento de consumo cultural resulta extremadamente amplio y ambicioso, y, en cierto sentido, idealista. La intervención que implique el Plan de Comunicación de Sofar Mvd deberá incluir la revisión de este punto y, en caso de que aplique, el cambio en la definición de sus objetivos: de “modificar” o “cambiar” a “impactar en”, “impulsar” o “fomentar”.

Cuando se hace referencia al proyecto Sofar Mvd a mediano y largo plazo, no se vislumbra una visión clara de hacia dónde quiere ir la organización y, en todo caso, sólo Uriarte se manifiesta interesada en reflexionar sobre ello. Los demás colaboradores, al menos en este momento de cambio organizacional, no parecen pensar la organización de acá a cierto tiempo, sino que tienen una visión de la organización más limitada. “Si hay personas para hacerlo, seguro tiene futuro”, dice Rossi<sup>86</sup>. La ex productora Lucía Tomás es más radical en este sentido y declara que ha sido posible llevar a cabo Sofar Mvd sin una planificación estratégica “porque [Uriarte] le mete huevo a costa de su salud (...). El futuro que le veo a Sofar es seguir

---

<sup>85</sup> Ruiz, C. (12 de noviembre de 2015). *Entrevista a Dean Davis* [inédita].

<sup>86</sup> Ruiz, C. (31 de julio de 2015). *Entrevista a Lucía Rossi* [inédita].

como está, sin crecer, va a seguir siendo esto: un show para 30 personas”. Y agrega la pregunta: “¿Qué va a pasar cuando a los chicos nuevos que entraron se les vaya el espíritu de la novedad? Es difícil mantener gente voluntaria y motivada si no les das algo diferente.”<sup>87</sup>. Su postura implica reconocer la falta –y la necesidad– de una visión a futuro que les permita innovar, renovarse y mantener motivados a los colaboradores.

A lo largo de las entrevistas mantenidas con su actual coordinadora general, Elisa Uriarte, se relevan ideas que le gustaría implementar en el presente año (por 2016), pero que no representan líneas estratégicas de acción. Algunas citas ilustrativas al respecto:

- a) “Ahora quiero enfatizar más esa parte de la colaboración entre \$100 y \$150” (en otras partes refiere a \$200, en otras al costo de una cerveza y en otras a una entrada de cine).
- b) “Por eso la idea es ir formando un equipo mínimo de cosas”.
- c) “Ahora hay dos cosas en las que quiero trabajar [en comunicación], a futuro, que no me estresan mucho: en el mail...”.
- d) “Lo otro que quiero hacer es invitar a los encargados de seleccionar la música en los programas radiales (...). No soy consciente realmente de que hayamos tenido alguno como invitado en particular”.

Estas ideas que “estaría bueno” aplicar denotan ausencia de una visión clara y estratégica sobre: hacia dónde quieren ir, qué es lo que necesitan, qué desean alcanzar, cómo lo harán y con qué públicos estratégicos. No se enuncian siquiera como objetivos porque no configuran objetivos en base a una estrategia predefinida, sino soluciones o ideas que se van detectando en la práctica de manera reactiva y puntual. También queda claro que los objetivos los establece Uriarte, en tanto la mayoría de las declaraciones se hacen en primera persona. La tensión entre expresiones como “me gustaría” o “quiero” y “nos gustaría” o “queremos” está presente a lo largo de todo el discurso, pero predomina la persona gramatical primera, en singular. Es otro indicio de que el flujo comunicacional en la organización es, predominantemente, vertical, en tanto se toman decisiones unilateralmente y se comunican de arriba hacia abajo.

---

<sup>87</sup> Ruiz, C. (6 de enero de 2016). *Entrevista a Lucía Tomás* [inédita].

En cuanto a objetivos concretos para el año 2016, Uriarte habla de dos. El primero corresponde a la presentación de un proyecto de financiamiento al FONAM para la renovación de equipos técnicos (cámara fija, trípodes, micrófonos, disco duro, grabadora, tarjetas de memoria, etc.). El segundo, y más importante, es la puesta en marcha de un nuevo equipo de Sofar Sounds en Uruguay para la ciudad de Maldonado.

Desde una mirada corporativa, estas acciones no representan objetivos de largo plazo. Uno constituye una acción concreta para mejorar la tecnología del movimiento. El otro es un propósito externo a Sofar Mvd, en tanto se trata de la formación de un nuevo equipo para una nueva ciudad. En todo caso, la coordinadora general, Uriarte, es la única involucrada al quedar al mando de la dirección de Sofar Sounds en Uruguay. Se trata, en suma, de una acción que redimensionaría el rol de Uriarte, pero que no impactaría necesaria ni directamente en la vida de Sofar Mvd, en la solución de sus problemas.

#### 4.1.3 Vectores de identidad

Antes de avanzar, es preciso aclarar que Joan Costa (2010) trabaja en base a seis vectores de identidad: cultural, verbal, visual, objetual, ambiental y comunicacional. Para este trabajo se descartó el análisis correspondiente a identidad objetual por entender que no aplica a la realidad de Sofar Mvd. Lo que podría clasificarse como objeto, esto es, los productos audiovisuales y fotográficos, y los objetos de decoración del día del evento, son abordados como parte de la identidad visual y ambiental respectivamente, ya que están estrechamente ligados a los conceptos implicados en dichos apartados. Fuera de estos, no se reconocen otros productos factibles de análisis bajo esta categoría. También se excluyó de este análisis lo relativo a la identidad comunicacional ya que su desarrollo en profundidad se presenta en el apartado “Sistema de comunicación”, p. 114 de este trabajo.

##### a) Identidad ambiental

Como postula Costa, refiere a la realidad arquitectónica de una organización (Costa, El DirCom hoy, 2010). Estrictamente hablando, no corresponde referir a una identidad ambiental ya que Sofar Mvd no cuenta con instalaciones propias. No obstante, corresponde, sí, referir a la identidad ambiental de las casas, centros culturales o empresas que son seleccionadas por la organización para llevar a cabo los shows.

Más allá de la variedad y diversidad de locaciones, por un lado, y de la unicidad de cada espacio donde se desarrolla el show, por otro, existen requisitos técnicos formales que son el denominador común entre los lugares elegidos. Estos son: capacidad para albergar entre 50 y 80 personas, permiso para llevar a cabo el evento en el lugar, conexión a electricidad y wifi, y ubicación en zona metropolitana y de fácil acceso.

Además de las características técnicas, todos los espacios elegidos por la organización tienen una estética cuidada con detalles en estilo *vintage* o *retro*. En este sentido, otro de los requisitos al seleccionar los lugares es que sean cálidos, íntimos e “inspiradores”.

Complementando la estética propia de cada lugar, el equipo de organización aplica una forma de decorar institucionalizada por Sofar Sounds, una forma de ambientar característica –cual sello– reconocible en todo evento Sofar. Se colocan tres afiches estratégicamente ubicados para su visualización. Además, se aplica señalética en áreas como la entrada/ salida y los baños. También se coloca cartelería con el logo de Sofar detrás del “escenario” sobre el que actúan los artistas, ya que es de vital importancia que la identificación del movimiento aparezca durante las filmaciones. Y en este marco estético-decorativo Sofar, se repiten ciertos objetos como las guirnaldas luminosas, los banderines de colores, las velas y lámparas de luz tenue.

Este “sello de ambientación” característico de la organización está descrito en el *New City Guide*, una guía que incluye aspectos de identidad, sobre todo visual y ambiental, que todos los organizadores Sofar del mundo deben seguir. Con esto se pretende mantener una misma línea comunicativa, para que la experiencia de vivir un Sofar en Montevideo o en Nueva Zelanda resulte similar; que Sofar Sounds sea, justamente, un sello reconocible a nivel mundial.

Si bien todos los espacios son únicos, al mismo tiempo cuentan con una estética de ambientación similar que podría definirse como de estilo *vintage* o *retro*. En las casas particulares, por lo general los propietarios son músicos, artistas o profesionales ligados al ámbito cultural/ creativo; a modo de ejemplo, “el último fue en una casa en Ciudad Vieja, la casa de una artista que estaba pintando un mural”<sup>88</sup>. Eso explica, en cierta forma, que las casas

---

<sup>88</sup> Ruiz, C. (6 de agosto de 2015). *Entrevista a Clara Loedel* [inédita].

elegidas tengan una “personalidad” marcada en materia de estética y decoración, como se concluye por varias declaraciones de los entrevistados:

- a) “Las casas elegidas son un viaje, la última era tremenda”, Lucía Rossi.
- b) “Es todo muy lindo, la casa, muy cuidado todo”, espectadora anónima.
- c) “Las casas siempre son buenísimas. A veces conseguís un apartamento súper chico, pero siempre son buenos”, Clara Loedel.

Cada dueño, junto con el equipo de Sofar, elige el espacio que mejor se adecúe al evento, este puede ser el living/ comedor, el patio/ jardín o la azotea.

Por otro lado, están los centros culturales como Casa Tatú, El club del mar, Casa Blanca, Conventillo Cultural y Casa Á entre otros, que son espacios decorados hasta en el más mínimo detalle y que, por lo general, incluyen instrumentos musicales antiguos, partituras, objetos de colección y fotografías, entre otros.

Por último, queda referir a las empresas como El viajero Hostel, Sinergia CoWork, ContraLuz Art Hostel y Pixis. La razón por la que estos espacios fueron elegidos es porque, además de cumplir con los requisitos formales y con la estética buscada por Sofar, como fue comentado en el apartado sobre Modelo de gestión y modelo de comunicación, p. 49, son empresas que promueven, según entienden los integrantes de Sofar Mvd, valores alineados con los del movimiento.

Independientemente del tipo de lugar elegido, en cada show es posible encontrar un “escenario” para los artistas, por un lado, y una “platea” para los espectadores. Por lo general, la única división física que hace la diferencia entre escenario y platea es que en el primero se concentran los objetos decorativos, las luces y algunos muebles para comodidad de los artistas, como sillas, banquetas o sillones. Además, se contempla un espacio para los equipos de los músicos que puede ubicarse al costado del escenario o en una habitación apartada, y al que sólo ingresan los organizadores y los artistas. Allí también se dejan los materiales de Sofar Mvd como las valijas de los equipos técnicos, por ejemplo.

En el caso de las casas, el espacio más utilizado es el living. Los dormitorios se mantienen cerrados y no se permite el acceso a ellos durante el show. Según la ocasión, se puede utilizar el patio/ jardín para los fumadores y en algunos shows se habilita el uso de la cocina como un espacio más para transitar.

Al montar cada show, se retira la mayor cantidad de muebles posible con el objetivo de obtener el mayor espacio libre para recibir a más participantes. Los únicos muebles que se dejan son: una mesa para el equipo de sonido, una silla para el sonidista, otra mesa para los vasos, el hielo, la conservadora y, por último, algunas sillas o un sofá para el escenario en caso de que los artistas lo requieran.

### Fotografías 2. Identidad ambiental.



Fuente: Álbumes de fotografías del Facebook de Sofar Sounds Montevideo<sup>89</sup>.

<sup>89</sup> Recuperado el 7 de febrero de 2016, de [https://www.facebook.com/sofarsoundsmontevideo/photos\\_stream?tab=photos\\_albums](https://www.facebook.com/sofarsoundsmontevideo/photos_stream?tab=photos_albums)

## b) Identidad verbal

El nombre Sofar Sounds Montevideo es una adaptación local de Sofar Sounds, la comunidad mundial a la que pertenece y de la cual toma la identidad verbal (así como otros tantos aspectos identitarios). Todos los Sofar del mundo se denominan de la misma forma – Sofar– con el agregado de la ciudad a la que pertenecen (ej.: Sofar Buenos Aires, Sofar Barcelona, Sofar Londres).

Como se dijo anteriormente, Sofar significa *songs from a room*, término que surge del disco del músico Leonard Cohen. En español, la expresión significa “canciones desde una habitación”, cuatro palabras que resumen la esencia del movimiento. Además, la misma referencia a Leonard Cohen sintetiza la esencia de Sofar Sounds. Como expresa el portal *Indie Hoy*<sup>90</sup>, Leonard Cohen (canadiense, 1934) es un artista que fusiona su perfil de poeta con el de músico. Y agrega que *Songs from a Room* es un disco de canciones elegantes e intimistas, “un disco hogareño y su temática principal es la intimidad, que se ve maximizada por esta orquestación sencilla y el desempeño vocal sutilmente expresivo” (Viñoly, 2014).

Sin embargo, el potencial de explicación sobre Sofar Sounds que tiene esta expresión se ve aplacada por varias razones. En primer lugar, porque en Uruguay la primera lengua es el español, no el inglés y, en tal sentido, no todos saben el significado de las palabras que forman el nombre de Sofar. En segundo lugar, porque pocas veces se refuerza en la mente de los públicos que Sofar es una abreviación (de *songs from a room*), por lo que el significado no se ha generalizado. Por último, y esto se ha relevado en las observaciones participantes de los shows, porque la pronunciación se confunde con las palabras en inglés “so” y “far” que, juntas (“so far”) y en español, significan “tan lejos”, e incluso “por ahora”, expresiones y sentidos que poco o nada tienen que ver con el mensaje implicado en “canciones desde una habitación”.

Llama la atención la multiplicidad de formas con las que se puede hacer referencia al movimiento. Sofar Montevideo, Sofar Mvd, Sofar Sounds y Sofar. Todas se usan indistintamente por parte de sus integrantes así como de los diferentes públicos con los que se relaciona el movimiento. En la encuesta realizada a espectadores y potenciales espectadores

---

<sup>90</sup> *Indie Hoy* es un medio cultural online enfocado en la música joven, nueva e independiente. Sitio web de Indie Hoy. Recuperado el 11 de febrero, de 2016 de <http://www.indiehoy.com/acerca-de/>

en el marco de la investigación sobre la imagen de Sofar Sounds Mvd<sup>91</sup>, se formuló la pregunta: “Cuando se refiere al movimiento ¿cómo lo hace generalmente?”. El resultado fue que la mitad de los encuestados (52,8%) lo nombre “Sofar”, mientras que el 32,4% le dice “Sofar Sounds”, el 9,3% “Sofar Sounds Montevideo” y el restante 5,6% “Sofar Mvd”. También se releva, y llama la atención, el uso indistinto del acento sobre la palabra. Se trata de una expresión en inglés, pero su adaptación al español determina que a veces se lo pronuncie acentuando la primera sílaba (como debe sonar) y otras veces se acentúe la segunda (que remite al sentido “tan lejos” que no corresponde al movimiento), indistintamente.

En cuanto al lenguaje utilizado internamente, se advierte un uso recurrente, cotidiano, de términos específicos –técnicos– y jerga: canalera, grabadora, micros y *recorder*, entre otros. En cuanto a la comunicación entre colaboradores, se releva predominante el tono amable, próximo, horizontal e íntimo, con abundante coloquialismo. Externamente, el tono de la comunicación mantiene estas mismas características de familiaridad y cercanía, y se recurre constantemente a expresiones como “especial”, “mágico” y “puro” para describir lo que sucede en Sofar. Otros conceptos que se repiten constantemente en Sofar Mvd son: acústico, desenchufado, emergente, amantes de la música y secreto.

#### c) Identidad visual



El logotipo de la organización está formado por su nombre (que corresponde a la sigla SOFAR) con la aclaración del nombre completo debajo (*songs from a room*). La diferencia entre el logotipo de Sofar Global y el de Montevideo es que a éste último se le añade, precisamente, el nombre de la ciudad. Esto ocurre así con el logotipo de todos los Sofar de las distintas ciudades, y en todos los casos el nombre de cada ciudad se presenta en un color diferente. El negro es una constante en todos los logotipos, mientras que Sofar Mvd toma el verde manzana como identidad cromática para diferenciarse. En la cultura occidental, este color tiene connotaciones de esperanza, de frescura, de primavera y, cuando prevalece el

---

<sup>91</sup> Los resultados de la encuesta se encuentran en anexo 7.11, p. 288.

amarillo sobre el azul, el significado se acerca más a conceptos como juventud, alegría y vitalidad.

El diseño es predominantemente sencillo, limpio y sin rupturas, nada más que textual. Una forma simple que se hace compleja gracias a la terminación de la letra “r”, que acaba en un enchufe en clara alusión al concepto de “música desenchufada”. En este sentido, el logo funciona como un discurso sobre la organización y, al igual que el nombre “songs from a room”, concentra la identidad en forma compacta y resumida.

La tipografía mezcla cursiva con imprenta, lo que genera sensación de suavidad y continuidad, por un lado, en contraste con la sensación de modernidad y dinamismo de la imprenta, por otro. Es decir, la cursiva suaviza de algún modo el estilo “publicitario” y moderno (industrial) de la letra imprenta, además de evocar la dimensión artesanal. La continuidad en la forma y los contornos curvos evocan movimiento continuo, y musicalidad. Y la oposición entre la cursiva y la imprenta (que imita la letra de computadora y de la máquina de escribir, asociada a lo masivo industrial) puede interpretarse como la oposición entre la innovación y la modernidad, por un lado, y la permanencia de la esencia y lo clásico, por el otro.

Como se aclaró al inicio de este apartado sobre los vectores de identidad, se decidió que los productos de diseño como afiches, videoclips y fotografías se incluirían en este apartado. Esta decisión se fundamenta en la convicción de que la identidad visual va más allá del logo y abarca la gestión del diseño en sentido más amplio, es “el instrumento que abarca la totalidad de las comunicaciones: los mensajes visuales y audiovisuales (...) que va desde el packaging y la señalética corporativa a la página web y la publicidad” (Costa, 2010, p. 128).

Para todos los productos visuales, la organización cuenta con guías de diseño, además del manual de uso del logo. Esto da cuenta de la importancia que Sofar Sounds Global otorga a este vector de la identidad y que se traduce en una fortaleza competitiva a nivel mundial.

En cuanto a los afiches, la estética ha cambiado con el tiempo. Pero la constante es que cada afiche implica un tema diferente que corresponde a cada evento. “Por ejemplo, en primavera [afiche 1, p. 95] le dije a Eli para hacer algo más temático y en eso tengo bastante

libertad. “Para el diseño de cada afiche siempre busco transmitir los principales conceptos de Sofar: círculo, trabajo en equipo, comunidad”, sostiene Florencia Rodríguez<sup>92</sup>. Y agrega: “recuerdo que para el primero que hice [afiche 2, p. 95] Eli me pasó una temática: algo de magia. Y en el afiche de los 2 años [afiche 3, p.95] traté de plasmar la idea de que en cada lugar hay música”. Con el diseño de los afiches se busca transmitir una noción de lo artístico y la sensación de calidez e intimidad, esto explica la predominancia de los colores pasteles y las curvas en la gráfica. Muchos de ellos son más abstractos que figurativos, algo que podría asociarse con una concepción de lo artístico como hecho elevado, sublime y sofisticado, en oposición a una concepción de arte ligada a lo masivo, industrial y repetitivo. En cuanto a los contenidos, los afiches deben incluir el logo de la organización, la fecha del evento, los artistas que participarán y la información relativa a las redes sociales.

Fotografías 3. Afiches de conciertos de Sofar Mvd.



Fuente: Álbumes de fotografías del Facebook de Sofar Sounds Montevideo<sup>93</sup>.

<sup>92</sup> Ruiz, C. (10 de enero de 2016). *Entrevista a Florencia Rodríguez* [inédita].

<sup>93</sup> Recuperado el 7 de febrero de 2016, de

[https://www.facebook.com/sofarsoundsmontevideo/photos\\_stream?tab=photos\\_albums](https://www.facebook.com/sofarsoundsmontevideo/photos_stream?tab=photos_albums)

Al observar las fotografías y los materiales audiovisuales, se descubre que todos se rigen por el objetivo de captar y transmitir detalles y momentos únicos, así como transmitir sensación de tranquilidad, de intimidad, de encuentro de amigos, de “momentos especiales”, como ellos mismos denominan a los conciertos Sofar. El sentido de unicidad, originalidad, el valor del “aquí y ahora” que define al concierto queda en algún sentido plasmado en los afiches.

Para reforzar la edición de fotografías, Uriarte creó documentos guía sobre la cobertura fotográfica del evento (anexo 7.7.6, p. 201) en los que se describe, breve y superficialmente, lo relevante a la hora del registro. En el plano global, existen materiales corporativos –a los que no se logró tener acceso– que describen detalles técnicos como uso del logo, colores, ediciones de luz, brillo y encuadre, entre otros. Y, como conclusión de la identidad visual, es pertinente destacar el alto grado de adecuación y coherencia entre los diseños y la estética que se manejan en todos los canales de comunicación externa de Sofar Mvd, como Youtube, Facebook, Instagram y Tweeter, entre otros.

#### d) Identidad cultural

Siguiendo el esquema de Joan Costa, este último vector se abre y se materializa en todas las expresiones de la identidad descritas anteriormente (2010). Siguiendo al autor y entendiendo la importancia clave de estudiar la cultura de cualquier organización que se aborde, y, en este caso, de Sofar Mvd en particular, se decide combinar varios encuadres teóricos para dar cuenta de la identidad cultural de Sofar Mvd de la manera más abarcadora posible. Como sostiene la autora cubana Alicia Álvarez, las diversas definiciones de cultura organizacional presentan puntos en común y todas “subrayan la importancia de los valores y creencias compartidas y sus efectos sobre el comportamiento social o normativo que mantiene unida a una organización”. La diferencia está en las variables o conceptos utilizados para relevar eso que la mantiene unida.

Según Villafañe, la cultura corporativa “es la construcción social de la identidad de una organización que hacen sus miembros a partir de las presunciones básicas y valores compartidos en torno a su ideología corporativa, su orientación estratégica y la dinámica cultural interna” (2005, p.7). Capriotti, por su parte, ofrece una concepción más práctica pero igualmente pertinente: la cultura es “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, com-

partidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos” (2009, p. 149).

Stephen Robbins, citado en *Cultura Organizacional* de Michel Ritter (2008), estableció que toda organización institucionalizada posee siete características que dan forma a la cultura corporativa. Estas son: a) Autonomía individual, b) Estructura, c) Apoyo, d) Identidad, e) Desempeño – premio, f) Tolerancia del conflicto y g) Tolerancia al riesgo. A continuación, se describe la realidad de Sofar Montevideo desde estos mismos parámetros:

a) Autonomía individual

Refiere al grado de independencia de los miembros de una organización para obrar libremente y tomar decisiones. Tiene que ver con la independencia, las responsabilidades a cargo y los espacios que ocupan para desarrollar su actividad (op cit.).

Por un lado, se reconoce la autonomía de Sofar Mvd frente a Sofar Global como “filial” con responsabilidades a cumplir y que depende de una organización mayor. En este sentido, vale aclarar que el grado de libertad de Sofar Mvd es alto, si se tiene en cuenta los siguientes hechos en su historia: selección de uno de los artistas del primer show por fuera –con prescindencia– del procedimiento formal de elección de bandas; desarrollo de una organización interna en base a estructura y criterios propios, autonomía para establecer o no precio mínimo en la entrada; autonomía en la definición de un posible esquema de *sponsors*, en la selección de los artistas y en la fijación de la fecha mensual para el show, entre otros. Si bien esta modalidad –autónoma- no es privativa de Sofar Montevideo, sino que se repite en varios equipos Sofar del mundo (en Nueva York, por ejemplo, no hay videos oficiales, sino videos particulares que los espectadores difunden, según comenta Uriarte), es pertinente resaltar que Sofar Mvd cuenta con un muy alto grado de adaptación y ajuste del modelo global a lo local, que le ha permitido desde el inicio auto gestionarse sin la guía y supervisión constante de Sofar a nivel mundial.

Por otro lado, se releva una situación paradójica en la realidad interna de Sofar Mvd, en tanto los colaboradores se definen libres en su obrar, pero, a la vez, recurren a la figura de Uriarte constantemente para explicar cómo se hacen las cosas, y no toman iniciativas que no sean consultadas con –o avaladas por– Uriarte. Como se ha dicho anteriormente, esta situa-

ción es consecuencia, en buena parte, del repentino cambio estructural que sufrió el movimiento y que dejó a Uriarte como única sapiente del funcionamiento total del movimiento (antes, los colaboradores no formaban parte del núcleo central de la organización, por lo que desconocían procesos y normas que estaban fuera de su actividad particular). Esto limitó la capacidad de delegación de tareas y posicionó a Uriarte en un lugar central dentro de la organización (o generó las condiciones para que Uriarte se ubicase en la posición central y afirmara aún más su voluntad de control de todo lo que es y hace Sofar Mvd). No obstante, se advierte la intención de promover la autonomía individual de sus compañeros en la práctica, mediante una nueva organización de las tareas para –según anuncia– descentralizar el poder y la toma de decisiones; con la misma intención que anuncia la creación de nuevos materiales corporativos que permitan una mejor inducción a los colaboradores y, en consecuencia, una mayor libertad para actuar (a partir de pautas claras sobre cómo proceder, qué cosas están permitidas y qué no).

En este punto, es pertinente traer a colación los aportes de Villafañe (2005) sobre las intenciones en la comunicación dentro de las organizaciones: intenciones de colaboración (cuando al emisor le interesa la tarea y desea compartir la toma de decisiones), de dominio (cuando al emisor le interesa la tarea y quiere decidirlo todo), de acomodamiento (cuando se interesa tanto por la tarea como por la persona, pero se inhibe en la toma de decisiones) y de abdicación (cuando no le interesa la tarea y quiere alejarse de ella). En este sentido, y siguiendo la presente clasificación, la producción de materiales de inducción, tal y como se plantean, representan manuales o textos con pautas y reglas que dan la “tranquilidad” de que los colaboradores actúen como se espera. Es decir, la intención es de dominio: interesa que la tarea se cumpla y que se cumpla según los criterios definidos en estos textos.

Uriarte reconoce que “Sofar es algo vivo y es de todos” y agrega que “no está pensado ni es concebible para que una sola persona se haga cargo de todo”<sup>94</sup>. De esta forma, se advierte el reconocimiento de la necesidad de una verdadera apertura comunicacional que habilite un espacio de comunicación interna para vincularse con los otros y poner el porvenir de Sofar como tema de discusión en el centro de la organización.

---

<sup>94</sup> Ruiz, C. (21 de julio de 2015). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inédita].

## b) Estructura

Por estructura, se entiende el conjunto de normas que rigen el comportamiento de la organización, así como del grado de supervisión para vigilar y controlar a sus miembros (Ritter, 2008).

Nuevamente, como en otras tantas ocasiones, se presentan dos situaciones diferentes para describir Sofar Sounds Mvd. A nivel global, el movimiento cuenta con numerosas normas y reglas que guían el comportamiento de los colaboradores, que pautan el proceder, que explican procesos, modos de hacer, normas de diseño, grabación y filmación, etc. Pero, a nivel local, buena parte de esa normativa no se sigue estrictamente, justamente porque esa libertad de acción que Sofar Mvd maneja frente a las indicaciones de Sofar Sounds Global, le permite desviarse fácilmente de las normas y reglas generales para adaptar el modelo a su propia realidad. Esto no significa, como podría pensarse, que Sofar Mvd funciona sin normas y reglas. Muy por el contrario, como se observa en el apartado “Modelo de gestión y modelo de comunicación”, p. 49, Sofar Mvd cuenta con una detallada forma de actuar principalmente para salvaguardar lo esencial de la experiencia Sofar (que pone a la música en un lugar de absoluta centralidad), pero también para implementar el modelo de gestión que, aunque en la práctica no siempre se cumpla, existe a nivel institucional.

Para asegurar uno de los objetivos de Sofar –constituir una plataforma que sitúe a la música en el centro, como manifestación artística que amerita un encuadre de atención y respeto– existen ciertas reglas que se deben cumplir sí o sí. Son reglas y pautas que permiten crear el ambiente óptimo para vivir la experiencia Sofar. El respeto a la música condiciona las reglas de comportamiento e impone una forma de recibir y disfrutar el hecho artístico (en este caso concierto musical) diferente a las experiencias de consumo que predominan en los ámbitos comerciales y estandarizados de esta época. El line-up de los artistas se mantiene en secreto hasta el momento del show. La idea detrás de esta regla es que todos los músicos que participen de Sofar son igual de buenos, igual de merecedores del respeto y la atención del público. Así, se pretende evitar que las personas lleguen más tarde, como sucede en shows con músicos teloneros, o que se retiren de la sala para fumar, charlar o comprar bebida.

Se pide al público la mayor atención posible a los artistas. Postear durante una performance, hablar con la persona de al lado o hacer cualquier otra cosa que distraiga está mal vis-

to. La excepción a esta regla se cumple durante los cortes entre banda y banda, cuando se invita a los espectadores a usar sus teléfonos para dar mayor difusión a los artistas usando las redes sociales. Además, los espectadores deben quedarse hasta el final, se pide que todos observen con atención pareja a los músicos y se invita a apoyar fuertemente a los artistas en redes sociales, asistiendo a sus shows, compartiendo su música y comprando sus discos.

Por lo general, como se pide completo silencio durante cada performance, no se permiten niños ni mascotas, pero queda a juicio de cada equipo<sup>95</sup>.

Por fuera de estas normas, se encuentran las reglas de organización interna. El grado de supervisión y control sobre los colaboradores es relativamente bajo debido a la informalidad con la que los ellos se relacionan con la organización. No hay derechos ni obligaciones formalmente establecidas sino que, en tanto se lo concibe y encara como un trabajo a voluntad, la libertad de acción deviene en extremo amplia. Esto también se explica por el cambio reciente en la organización interna y división del trabajo. Antes de la separación del equipo de producción, las tareas se centraban en tres personas (Olivera, Tomás y Uriarte). Luego, Uriarte debió encargarse de la inducción progresiva de cada colaborador en las diferentes áreas de trabajo, una tarea que insume tiempo, que aún está en proceso y que, en tanto no hay normas claras sobre qué se espera de cada uno y Uriarte no considera tener la suficiente potestad como para exigir respuesta, el proceso se hace más largo. La camarógrafa y editora del movimiento Clara Loedel explica que “los videos están atrasados porque no hay un plazo establecido. Ella [Uriarte] me manda los videos y me dice editá esto y esto. ‘¿Para cuándo los necesitás?’, le pregunto; ‘para cuando puedas’, me dice”<sup>96</sup>. Además, agrega que “estamos acostumbrados a que todo el mundo trabaja y, lo que hacemos, lo hacemos cuando tenemos tiempo libre”.

Como se ha expresado en otras oportunidades, existe una fuerte voluntad de mejorar esta situación, que se manifiesta en los enunciados o declaraciones de Uriarte y de algunos colaboradores, no así en los hechos. Por ejemplo, la implementación de una planilla de editores que incluirá, según sostiene Uriarte, “comentarios sobre cómo incorporaron el estilo de edición de Sofar y teniendo en cuenta también el tiempo de respuesta. Y de allí seleccionaré a

---

<sup>95</sup> *Area Coordinator Manual*, p. 3.

<sup>96</sup> Ruiz, C. (6 de agosto de 2015). *Entrevista a Clara Loedel* [inédita].

los futuros cinco o seis editores<sup>97</sup>”. Este tipo de iniciativa –que no se ha tomado aún– es básica e imprescindible si se pretende entrar en el camino a la profesionalización del trabajo, ya que constituyen herramientas para evaluar el desempeño de los colaboradores y, en segunda instancia, establecer beneficios o premios al buen desempeño. Este reconocimiento por parte de la organización resulta imprescindible para diseñar un Plan de Comunicación que, entre otras cuestiones –y partiendo de la precariedad de Sofar Mvd en materia operativa– contribuya a integrar procedimientos, herramientas y dispositivos de trabajo que ordenen y profesionalicen la gestión del movimiento.

### c) Apoyo

Bajo este concepto se analiza el grado de ayuda y amabilidad que reciben los miembros de una organización por parte de sus superiores (Ritter, 2008). En el caso de Sofar Mvd, varios de los entrevistados declaran haber contado con una guía inicial a modo de inducción. Lo que llama la atención es que, aun cuando se trata de colaboradores que ingresaron antes de la separación del grupo fundador (marzo de 2015 aproximadamente), el único nombre que aparece cuando se trata de consultas, apoyo y seguimiento es el de Elisa Uriarte:

- Los documentos guía “me los mandó Eli cuando me mandó el primer video para editar. Primero hablé con ella y después me mandó eso”, Loedel.
- “Elisa me pidió que le mandara material de cosas que había hecho. (...) Le copó y me contó cómo se manejaban para armar los afiches”, Rodríguez.
- “Desde el Sofar anterior [junio de 2015] le dije a Elisa que quería ayudar de cualquier forma”, Rossi.

A partir de las entrevistas se concluye que Uriarte cumplía, y cumple, el rol de inducir a los colaboradores en el movimiento, de acompañarlos. “Siempre les pregunto, ¿cómo venís con el video? Te ayudo en lo que necesites”, declara la productora<sup>98</sup>. No obstante, también espera que cada colaborador indague en su área de trabajo por su cuenta: el conocimiento más profundo sobre Sofar “tiene que nacer de cada uno, por un tema de curiosidad. Yo, por ejem-

---

<sup>97</sup> Ruiz, C. (15 de enero de 2016). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inérita].

<sup>98</sup> Ruiz, C. (15 de enero de 2016). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inérita].

plo, tengo alertas [en Google<sup>99</sup>] para todo lo relacionado con Sofar, me llegan notificaciones a (...) la casilla de correos, etc.”.

#### d) Identidad

Por “Identidad”, Robbins refiere al grado en que los miembros de una organización se identifican con la misma en su conjunto y no con su equipo particular de trabajo (Ritter, 2008). Tiene que ver con la fuerza de identificación y diferenciación de las subculturas respecto de la cultura general.

Se releva que, en términos generales, existe una fuerte identificación de los miembros con Sofar Mvd. Al ser un equipo de trabajo pequeño y que desarrolla su actividad en un espacio sin divisiones –en tanto trabajan juntos en el lugar del show–, la diferencia entre las áreas de trabajo no existe, o al menos no se reconocieron subculturas fuertemente arraigadas. “El equipo es chico, somos pocos (...). Todos nos dedicamos a lo mismo, estamos todos en el mundo creativo. Colaboramos bien, por lo que veo. Eso hace que el trabajo sea más fácil, trabajamos bien juntos”, afirma Loedel.

No obstante, hay una clara diferencia entre la identificación de la productora –Uriarte– con el movimiento –en la medida en que conoce cada aspecto de funcionamiento interno y externo– y la identificación de los colaboradores –quienes están integrando los valores de Sofar, el modelo de gestión y sus diversos procesos, entre otros–. La identificación fuerte es difícil de conseguir cuando no se conocen aspectos básicos de funcionamiento de la organización. “Eso lo maneja Elisa” o “en adelante no sé bien qué es lo que se necesita. Es Elisa la que está en la organización<sup>100</sup>”, son frases que se repiten a lo largo de varias entrevistas. Es decir, por debajo de esa estructura amable y, en apariencia, horizontal yace una matriz de fuerte centralización y fragmentación (ningún colaborador parece tener “la foto completa” de Sofar). Y mientras esto se mantenga, lo anterior (grados de compromiso, estabilidad y, en consecuencia, la posibilidad de profesionalizarse) seguirá sin resolverse.

---

<sup>99</sup> Google Alerts: servicio online y gratuito para recibir notificaciones por correo electrónico cada vez que Google encuentre nuevos resultados sobre temas que el usuario establece como alertas. Recuperado el 27 de marzo de 2016, de [https://support.google.com/alerts/answer/4815780?hl=es&ref\\_topic=3246333](https://support.google.com/alerts/answer/4815780?hl=es&ref_topic=3246333)

<sup>100</sup> Ruiz, C. (31 de julio de 2015). *Entrevista a Lucía Rossi* [inédita].

e) Desempeño – premio

Según Robbins, esta variable estudia el sistema de premiación y reconocimiento dentro de una organización (aumentos salariales, premios, promociones, etc.) que se basan en términos de desempeño (Ritter, 2008).

Esta variable, así como está planteada, resulta difícil de aplicar en Sofar Mvd ya que la organización carece de un sistema de salarios y otros beneficios económicos para recompensar a los colaboradores. No obstante, sí se reconoce otro tipo de premios de naturaleza social, que aplican al caso. Uno de ellos implica que, cada vez que Sofar Mvd publica los afiches, videos y fotografías de los shows en redes sociales, etiqueta a cada colaborador que estuvo trabajando en ello. De esta forma, cada mes se agradece a Florencia Rodríguez por los diseños de los afiches, se nombra a Luciana Pereyra en los videos, por ejemplo, y a Javier Bravo en los álbumes de fotografías publicados (ver anexo 7.6, p. 178). No obstante, este tipo de premiación no está establecido en base al rendimiento, sino que es igual para todos los que forman parte del movimiento. Es una forma muy legítima de reconocer el trabajo del equipo y de agradecer a cada uno por su desempeño, en tanto es un gesto público frente a los seguidores y artistas con los que Sofar Mvd se relaciona, pero al ser un sistema homogéneo, no reconoce los diferentes grados y tipos de participación.

f) Tolerancia del conflicto

Esta variable refiere al grado de relaciones conflictivas que se da entre miembros y/o grupos internos de una organización, así como a la honestidad ante las diferencias (Ritter, 2008).

Uno de los principios más valorados por los colaboradores es el trabajo en equipo, hecho que habla de una percepción positiva sobre las relaciones entre compañeros de trabajo. De la observación participante de los shows, se reconoce un buen relacionamiento de las diferentes áreas de trabajo y una colaboración constante entre los integrantes de cada una, en el evento. Al respecto, Tomás dice que la idea de seleccionar colaboradores conocidos tenía por objetivo mantener esa energía positiva en el equipo. “A mí me gustaba que fuese un grupo de amigos,

eso es muy rescatable y creo que Elisa se hizo de un buen grupo de amigas, que está bueno porque te sentís cómoda trabajando”<sup>101</sup>.

En este punto, no se puede obviar el conflicto que derivó en el alejamiento de Olivera y Tomás. Como afirma Tomás, llegó un punto en que la relación estaba demasiado tensa y, con el alejamiento de Carolina Olivera, la situación se agravó. Si bien se organizaban reuniones para tratar las diferencias de gestión entre las tres productoras, lo cierto es que no dieron el resultado esperado y, al poco tiempo, el equipo se diluyó. Es que resulta complejo llevar adelante un movimiento tan íntimo –en tanto implica un contacto muy cercano entre sus miembros– cuando existen relaciones en conflicto de por medio; se podría decir que en un encuadre de este tipo la tolerancia al conflicto es baja.

g) Tolerancia del riesgo

Robbins utiliza esta variable para analizar el grado de fomento de actitudes innovadoras y toma de decisiones riesgosas (Ritter, 2008).

Al igual que en la variable de autonomía individual, aquí se detecta una doble situación de incentivar el riesgo y la innovación, pero a la vez limitarlo, debido a la muy fuerte centralización en la toma de decisiones. Por otra parte, existen ciertos aspectos de estilo, diseño y, principalmente, de organización, que no se negocian y en los que no se debe innovar o, en todo caso, se podría innovar dentro de parámetros pre–establecidos. Sofar Sounds se maneja con una estética muy cuidada (cuentan con documentos guía para cada producto/ material que produzcan los equipos de Sofar en el mundo) y la versión local comulga con el encuadre, no le genera tensión ni incomodidad. En cuanto a ideas que permitan mejorar la experiencia Sofar, se releva un alto grado de apertura para propuestas de cierto tipo, por ejemplo, la de Rodríguez de regalar *stickers* de Sofar Mvd durante el show aniversario n° 2 o la de establecer una temática de afiches mensual y alineada con las publicaciones en Facebook para esa fecha; pero no se registra el mismo grado alto de apertura para recibir o para proponer cuestiones menos puntuales y de más largo plazo.

---

<sup>101</sup> Ruiz, C. (6 de enero de 2016). *Entrevista a Lucía Tomás* [inédita].

Hasta aquí se presentan los rasgos y elementos centrales de la cultura corporativa de Sofar en función de las categorías que propone Robbins. Resulta necesario, de todas formas, trabajar algunas variables de análisis pertinentes a la investigación de la cultura de Sofar Mvd que trascienden los postulados de este autor, pero que están incluidas en otras definiciones de cultura organizacional, por ejemplo, en las que manejan Capriotti y Costa. En función del objeto de estudio, se definieron como relevantes para complementar el análisis cultural las siguientes variables: creencias, éxitos y fracasos, ritos, tabúes y mitos.

Las creencias representan las suposiciones básicas que comparten los miembros de una organización sobre el funcionamiento de la misma (Capriotti, 2009). A partir del análisis de las entrevistas realizadas, se releva la creencia generalizada de que la organización funciona bien y de que se está construyendo algo “necesario” y “relevante” para los músicos, así como “sumamente apreciado” por los espectadores. Todos los colaboradores coinciden en que Sofar Mvd aporta valor al sector cultural en tanto varios músicos, luego de pasar por Sofar, han logrado avances que los colaboradores adjudican, en gran medida, a su participación en el movimiento.

Como se desprendió del estudio de los valores corporativos, los colaboradores comparten la creencia de que la organización opera bajo un fuerte sentimiento de compañerismo, unión y comunidad, trabajo en equipo y respeto. El estudio de la cultura organizacional revela que, en la práctica, la materialización de estos valores ocurre en el trabajo concreto del show, no así en la gestión misma de la organización. En cuanto a los valores que se espera de los colaboradores según el imaginario del equipo de trabajo actual, destacan el compromiso, el amor por la música y la solidaridad.

Cuando en las entrevistas surgen historias de éxito en torno a Sofar Mvd, estas son, en su mayoría, historias de éxito de los músicos que han participado en sus shows. Así, destacan declaraciones como la de Elisa Uriarte sobre los premios Graffiti 2014: “Tres o cuatro de los artistas nominados los presentaron con videos de Sofar Mvd. Algunos hasta ganaron, como Cucú Rapé, que no tenía video propio, a no ser por el de Sofar (...) o Tatango Orquesta y Lucía Ferreira”<sup>102</sup>. En este marco, también se incluyen las referencias a otros artistas que, según

---

<sup>102</sup> Ruiz, C. (15 de enero de 2016). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inédita].

los entrevistados, han alcanzado ciertos logros profesionales luego de su pasaje por Sofar Mvd. “Alfonsina Á terminó [tocando] en Argentina y Papina de Palma también logró conexiones por otro lado”<sup>103</sup>, asegura Santiago Uriarte. En otras entrevistas se nombra a Lucía Ferreira, quien ahora forma parte de la banda de rock nacional La Tabaré, la inclusión de Alfonsina Á en el disco de las mejores 20 canciones de Sofar Sounds en 2013 o el grupo Molina y los cósmicos, que participó de un concierto Sofar en Nueva York.

Que el éxito de Sofar Mvd se mida en función del éxito de los músicos que participan en él resulta lógico en tanto el movimiento es una plataforma de transición para lograr ese éxito, un punto de encuentro que habilita la apertura de nuevos caminos en la carrera profesional de los artistas y, en esta línea, Sofar no pretende ser el centro de atención, sino el nexo entre el artista y el público especializado, entre el músico y el sistema cultural donde desarrollará su carrera.

Cómo hitos históricos relacionados a la actividad de Sofar Mvd, destacan la participación de artistas referentes del sector musical nacional, como Luciano Supervielle o la murga Cayó la cabra, así como la aparición en medios de comunicación masivos como *El País*, TNU y *El Observador*.

Un aspecto que llama poderosamente la atención en las declaraciones sobre experiencias de éxito y fracaso en la organización, es el uso del “nosotros” inclusivo por parte de Uriarte para referir a los errores, omisiones o problemáticas, y de la primera persona del singular para marcar los objetivos que se plantean para el presente año, hablar de las decisiones a tomar y referir a la gestión del movimiento en sentido amplio:

Me encantaría tener esa posibilidad [de invitar a artistas a un show previo a su participación en Sofar], pero también me pasa que un artista justo viene a Uruguay y, si ya estamos llenos, no podemos decirle que sí. (...) También nos ha pasado que han ido artistas que, tal vez, no habrían sido la primera opción<sup>104</sup>.

Esto se relaciona directamente con las conclusiones preliminares que dan cuenta de un sistema de trabajo, de un modelo de gestión del movimiento, que involucra en niveles considerablemente bajos a sus colaboradores.

---

<sup>103</sup> Ruiz, C. (8 de agosto de 2015). *Entrevista a Santiago Uriarte* [inédita].

<sup>104</sup> Ruiz, C. (10 de octubre de 2015). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inédita].

En lo que respecta al relevamiento de ceremonias o ritos, entendidos como los actos formalizados y estereotipados por los integrantes de la organización, destacan tres: el discurso de bienvenida al show (detallado en el apartado 3.2.4 “Organización del evento”, p. 63), el pasaje de “la gorra” y las celebraciones de aniversario del movimiento. Estas últimas han sido nada más que dos (agosto 2014 y agosto 2015) pero en ambas ocasiones, la organización ha aprovechado la oportunidad para generar un evento especial que sale del modelo Sofar. Por ejemplo, en el primer aniversario, se convocaron a cuatro artistas en lugar de tres, produjeron pins para vender y se invitó a los participantes a compartir un brindis al finalizar el show. En el segundo aniversario se invitó a la murga Cayó la cabra, que asistió con 17 integrantes, obsequiaron stickers y post-produjeron un audiovisual del show con declaraciones de músicos y espectadores que se difundió posteriormente en redes sociales<sup>105</sup>.

En cuanto a los tabúes, Capriotti afirma que son “las prohibiciones o cuestiones sobre las cuales no se puede hablar ni actuar en la organización” (2009, p. 149). Entendido de esta forma, de la investigación surge un solo caso del que “no se puede hablar” y refiere –nada menos– a la separación del equipo de fundadoras del movimiento. Es un tema que, cuando se consulta, se esquivo, por lo que se interpreta que, en el plano más evidente y manifiesto, la situación de alejamiento y ruptura no ocurrió en los mejores términos –armónicos y sin conflictividad–; y, en el plano más profundo, esta dificultad para referir al alejamiento, cual “tabú”, es la dificultad también de referir a lo que quedó: el liderazgo unipersonal encarnado en la coordinadora general es un asunto que afecta a la organización en su totalidad pero del que no se puede hablar con claridad.

Los mitos, por su parte, refieren a aquellos “personajes”, tanto internos como externos, que son referentes para los integrantes de la organización. De las entrevistas mantenidas con actores clave en Sofar Mvd, se desprende la valoración de Uriarte como una suerte de heroína. Rossi, Loedel y Rodríguez, por ejemplo, destacan su labor y su compromiso con la organización, mientras que Tomás, ex productora, sostiene que el movimiento sigue en pie por el trabajo comprometido de Uriarte. Esto resulta positivo en tanto se constituye como líder y referente para el resto del equipo. El otro personaje mitológico en la historia de esta organización es Federico Lavagna que, si bien está por fuera del movimiento, marcó un hito que sale a la

---

<sup>105</sup> *Sofar Sounds Montevideo | Especial 2 años - 29 de agosto 2015* [video en línea]. Recuperado el 10 de enero de 2016, de <https://www.facebook.com/sofarsoundsmontevideo/videos/448063072043858/>

luz en todas las entrevistas: su discurso en el show en que pidió explícitamente a las personas que realicen un aporte económico en el entorno de lo que cuesta una entrada al cine. Esta acción resultó en que la gorra, por primera vez, “dejó buena ganancia” y, a su vez, fue replicada por otros colaboradores en shows posteriores.

A partir del análisis exhaustivo sobre la cultura organizacional, es posible determinar la tipología de cultura que de Sofar Mvd. Siguiendo a Ritter (2008), cada organización puede representar una combinación de cuatro tipos de cultura: burocrática, de clan, emprendedora y de mercado.

La cultura burocrática es un tipo de cultura que poco tiene que ver con Sofar Sounds en general y mucho menos con Sofar Mvd. Se caracteriza por valorar lo formal, las reglas, los procedimientos estandarizados y los esquemas jerárquicos. En Sofar Sounds existen normas que hay que cumplir, principalmente para garantizar la experiencia de consumo musical que promete el movimiento, pero esto no significa que el foco esté puesto en los esquemas y procedimientos, y que éstos guíen el accionar de Sofar Sounds. Es una tipología que en nada define, o debería definir, a Sofar Montevideo.

La misma distancia se plantea entre la cultura de la organización y la definición de cultura de mercado. Esta última se caracteriza por la medición del éxito en función de metas cuantificables y de carácter financiero, netamente competitivas y con fines de lucro. Nada más alejado de la razón de ser de Sofar Sounds y, por lo tanto, de las características de su cultura organizacional.

Dejando de lado las tipologías de cultura burocrática y de mercado, la cultura de Sofar Mvd se vincula fuertemente, o debería vincularse, con los tipos de cultura de clan y emprendedora. La primera resulta acertada para catalogar al movimiento en tanto promueve el compromiso personal, el trabajo en equipo y la lealtad. La cultura de clan se caracteriza por el apego a las tradiciones y un fuerte sentimiento de orgullo y pertenencia; exige ir más allá de las obligaciones del trabajo y ser leal a la organización. En la investigación de la cultura corporativa, si bien se relevó un bajo nivel de participación o trabajo en equipo real, se entiende que la cultura de clan representa el ideal de la organización y lo que los miembros de Sofar Mvd desean lograr. Por último, Ritter habla de la cultura emprendedora, aquella que se caracteriza por la creatividad, el fomento de la experimentación y la toma de grandes riesgos, así

como la búsqueda del dinamismo y la innovación. Es la otra tipología de cultura que se asemeja con lo que Sofar Sounds fomenta, al menos en el plano teórico y retórico. La cuestión radica en que ese discurso institucional de fomento del trabajo en equipo, el compromiso y la experimentación, como se sustentó en otras partes de este trabajo, no logra salir de eso: un discurso. Será un objetivo de la intervención en comunicación lograr que lo que Sofar Mvd “dice” de sí misma como organización y lo que “hace” alcance un nivel mayor de congruencia.

#### **4.2 Estudio de los *stakeholders* e identificación de los públicos**

Para identificar los públicos de la organización, se tomó como base la teoría de los stakeholders, originada en los estudios de Edward Freeman, en 1984, y desarrollada por James Grunig en 1989. Siguiendo a Grunig (1989), los stakeholders “no son públicos exactamente, sino públicos potenciales o grupos de donde pueden proceder los públicos. (...) Son grupos afectados por las decisiones de la organización o cuyas decisiones pueden afectar a éstas” (Míguez González, 2007, p. 189). Por otra parte, Grunig define a los públicos, en base a los postulados de los sociólogos Blumer y Dewey, como un colectivo situacional, no permanente, que “depende de una serie de circunstancias que motivan su formación” (op. cit., 185). Para comprender las motivaciones de su formación como público y su posterior identificación como tales, uno de los métodos sugeridos en el ámbito de la comunicación corporativa es la previa identificación de los stakeholders –de la cual derivan los públicos– que, por naturaleza, son varios y diversos.

Una vez identificados los stakeholders de Sofar Sounds Mvd, se procedió a identificar a los públicos, entendidos como cada grupo relativamente permanente que “la organización (...) ha elegido como colectivo con el que comunicarse, porque se relaciona de un determinado modo con la organización o porque sus integrantes presentan unos intereses comunes derivados de su posición” (op. cit., p.183). Este proceso es esencial para el desarrollo de un plan estratégico de comunicación ya que la estrategia y las acciones a desarrollar deben pensarse en función de cada público, y a su vez del conjunto, así como las herramientas y los medios elegidos para implementar esas acciones. Para alcanzar dicha identificación, se siguió el modelo propuesto por Míguez, en cuyo marco recoge los planteos de Freeman y Grunig:

Así, el proceso comenzaría, precisamente, por la fase de los *stakeholders* (Grunig y Repper, 1991), que implica la elaboración de una lista de personas que afectan y se ven afectadas por la organización y el análisis del impacto que pueden tener las consecuencias de unos sobre los otros. Sobre esta base, se podría pasar ya a la segunda fase (...), correspondiente con la identificación de los públicos situacionales y específicos dentro de estos grupos de *stakeholders*. (Míguez, 2007, p. 189)

Para esa segunda fase, se siguió el planteo de Capriotti en *Branding Corporativo* (1999) que permitió identificar a los públicos de la organización y clasificarlos según su importancia y relación con la organización (en internos, externos o mixtos).

En la tabla 2 se detallan los stakeholders identificados para la situación actual de Sofar Mvd; mientras que en el anexo 7.12.1, p. 290, se encuentra una tabla que detalla los fundamentos para su identificación y los principales intereses y preocupaciones de cada uno respecto de la organización.

Luego de la identificación de los stakeholders de Sofar Mvd, se entendió necesario ordenarlos según su relevancia para la organización, puesto que esta determinará los tipos de acciones y los niveles de comunicación destinados a cada uno. Para este apartado, se tomó como referencia el modelo propuesto por P. Capriotti en *Branding Corporativo* (1999).

El nivel de impacto que puede tener un stakeholder en cualquier organización dependerá de su capacidad para influir tanto en las decisiones y el funcionamiento de la misma, como en las creencias, opiniones y comportamientos de otros stakeholders respecto a la organización (Capriotti, 1999). Para identificar el potencial impacto, Capriotti utiliza dos variables:

- a) Nivel de influencia: capacidad de un stakeholder de influir activamente en la organización con sus opiniones y de automovilizarse o de movilizar a otros stakeholders.
- b) Control de la información: capacidad de acceder a información sobre la organización para controlar el acceso o difusión de la misma. También incluye la capacidad de un stakeholder de ser reconocido como líder de opinión, a nivel informativo, por otros.

**Tabla 2. Stakeholders identificados para Sofar Mvd.**

<p>Cantautores emergentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. que no conocen el movimiento.</li> <li>2. que lo conocen pero no se han inscripto.</li> <li>3. que se han inscripto pero no han participado.</li> <li>4. que han participado.</li> </ol>
<p>Artistas nacionales referentes del sector y reconocidos a nivel de la opinión pública:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. que han participado de un concierto Sofar.</li> <li>6. que no han participado.</li> </ol>
<p>Anfitriones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. de casas.</li> <li>8. de espacios culturales.</li> <li>9. de empresas.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Colaboradores voluntarios.</li> </ol>
<p>Comunidad de melómanos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. que no conocen Sofar Mvd.</li> <li>12. que conocen pero no se han inscripto.</li> <li>13. que se han inscripto pero no han participado.</li> <li>14. que han participado.</li> </ol>
<p>Seguidores de Sofar Mvd en redes sociales.</p>
<p>Sofar Sounds Londres.</p>
<p>Sofar Sounds de la región (Argentina, Brasil y Chile).</p>
<p>Medios de comunicación de Montevideo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>15. especializados en cultural, música y espectáculos.</li> <li>16. generales.</li> </ol>
<p>Aliados estratégicos en Montevideo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>17. Pequeños emprendimientos artesanales de decoración y merchandising: Pipilota y Gráfico &amp; Vinilo, entre otros.</li> <li>18. Emprendimientos comerciales: Cerveza Bizarra, Uber, Colectate e imprenta 4 Tintas.</li> <li>19. Otros movimientos voluntarios independientes: Te cuido la chiva y Otra Feria.</li> <li>20. Centros y espacios culturales.</li> </ol>
<p>Estudiantes y/o profesionales del sector musical/ cultural.</p>
<p>“Competencia”: organizaciones del sector musical en Montevideo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>21. Bares y pubs.</li> <li>22. Sellos discográficos independientes.</li> <li>23. Productoras audiovisuales.</li> <li>24. Movimientos musicales similares.</li> </ol>
<p>Instituciones otorgadoras de fondos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>25. MEC: Fondo concursable para la cultura.</li> <li>26. Fondo de ayuda Ibermúsicas: Programa de Fomento de las músicas iberoamericanas.</li> <li>27. Comisión del Fondo Nacional de Música (dependiente del MEC): Fondo Nacional de Música (FONAM).</li> </ol>
<p>Organismos gubernamentales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>28. Departamento de Industrias Creativas (DICREA) de la Dirección Nacional de Cultura (DNC), a cargo del Ministerio de Educación y Cultura (MEC).</li> </ol>
<p>Asociaciones del sector industrial musical:</p>

- |   |
|---|
| 29. Asociación de Productores y Managers de Uruguay.<br>30. Asociación General de Autores del Uruguay (AGADU).  |
| Instituciones educativas con carreras orientadas al sector cultural y las industrias creativas:<br>31. CLAEH, UDELAR, Universidad ORT, Universidad Católica, Universidad de Montevideo e Instituto BIOS, entre otros. |

**Fuente: Elaboración propia.**

La ventaja del modelo propuesto por Capriotti es que permite cuantificar el poder de cada stakeholder mediante una asignación valorativa de 1 a 5 puntos (donde 1 es “muy baja” y 5, “muy alta”) para cada variable (nivel de influencia y control de la información). Una vez determinadas estas valoraciones para cada stakeholder, se multiplican entre sí y el valor obtenido determina el poder de cada uno sobre Sofar Mvd o, en términos de Capriotti, el nivel de importancia o jerarquía. En el anexo 7.12.2, p. 299, se establece dicha jerarquización para cada stakeholder.

A la jerarquización de stakeholders o grupos vinculados de Sofar Mvd le siguió la identificación y clasificación de los públicos específicos de la organización. Siguiendo los postulados de Míguez, la primera etapa en la identificación de los públicos se basa en la teoría de los stakeholders de Grunig y Repper, que propone, como instrumento, un mapa general de todos los grupos de interés con los que se relaciona o podría relacionarse la organización. A partir de esta primera fase de identificación, para el caso de Sofar Mvd se abordó la valoración de los stakeholders según su nivel de importancia en/para la organización –en base a los postulados de Capriotti–, lo que permitió traducirlos a públicos clave, secundarios y terciarios:

- a) Públicos claves (prioritarios o estratégicos): son los que cumplen un rol determinante en el funcionamiento de la organización debido a su alta valoración en ambas variables.

Colaboradores voluntarios. Sofar Sounds Global. Cantautores que han participado. Artistas nacionales referentes del sector que han participado. Melómanos que han participado. Seguidores de redes sociales. Medios de comunicación especializados en cultura, espectáculos y música.

- b) Públicos secundarios: aquellos que pueden influir en Sofar Mvd de manera importante.

Anfitriones de casas, de centros culturales y de empresas. Cantautores emergentes que se han inscripto pero no han participado. Estudiantes y/o profesionales del sector musical/cultural. Artistas nacionales referentes del sector que no han participado de un show Sofar. Emprendimientos comerciales. Emprendimientos artesanales de decoración y *merchandising*. Centros y espacios culturales. Otros movimientos voluntarios independientes. Sellos discográficos. Asociaciones del sector musical. Potenciales espectadores. Sofar Sounds de la región. Fondo concursable para la cultura. Fondo de ayuda Ibermúsicas. Fondo Nacional de Música (FONAM). Departamento de Industrias Creativas (DICREA). Instituciones educativas con carreras orientadas al sector cultural y las industrias creativas.

- c) Públicos terciarios (o apáticos): sólo pueden afectar –y ser afectados– de forma mínima debido a su bajo valor obtenido en ambas variables medidas.

Medios de comunicación generales. Bares y pubs. Potenciales espectadores que conocen Sofar pero no se han inscripto. Cantautores emergentes que no conocen Sofar Mvd. Movimientos musicales similares. Canta-autores que no se han inscripto. Productoras audiovisuales.

Como complemento de esta clasificación, se establecieron los públicos internos, mixtos y externos de Sofar Mvd (tomando en cuenta sólo los públicos clave y secundarios). Para ello, se siguieron los postulados de Mazo del Castillo, citado en Míguez (2007), que permiten visualizar a los públicos en función de su relación con la organización, y clasificarlos en internos (empleados, accionistas, dirección y sindicatos), externos (clientes, competencia, proveedores, organismos reguladores y medios de comunicación) y mixtos (colaboradores y socios). En función de estos conceptos, se estableció la clasificación de los públicos de Sofar Mvd.

**Tabla 3. Clasificación de públicos de Sofar Mvd.**

Internos	Mixtos	Externos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores voluntarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sofar Sounds Londres.</li> <li>• Anfitriones.</li> <li>• Cantautores emergentes.</li> <li>• Espectadores.</li> <li>• Centros y espacios culturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios de comunicación especializados.</li> <li>• Seguidores de Sofar Mvd en redes sociales.</li> <li>• Sofar Sounds de la región.</li> <li>• Artistas nacionales referentes.</li> <li>• Estudiantes y/o profesionales del sector musical/ cultural.</li> <li>• Emprendimientos artesanales de decoración y merchandising.</li> <li>• Emprendimientos comerciales.</li> <li>• Otros movimientos voluntarios independientes.</li> <li>• Instituciones educativas con carreras orientadas al sector cultural y las industrias creativas.</li> <li>• Fondo Nacional de Música (FONAM).</li> <li>• Departamento de Industrias Creativas (DICREA).</li> <li>• Asociación de Productores y Managers de Uruguay.</li> <li>• Asociación General de Autores del Uruguay (AGADU).</li> <li>• Sellos discográficos.</li> <li>• Fondo concursable para la cultura.</li> <li>• Fondo de ayuda Ibermúsicas.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia.**

### 4.3 Sistema de comunicación

Carlos Fernández Collado define la comunicación corporativa como:

El conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (1991, p. 31)

En este marco, la comunicación puede ser tanto formal como informal, implícita o explícita, interna o externa, vertical u horizontal, unidireccional, bidireccional o circular. En cualquiera de sus formas, esta comunicación debe gestionarse estratégicamente para facilitar el logro de los objetivos de la organización (Lucas Marín, 1997). En el caso de Sofar Mvd, así como no hay estrategia ni objetivos de gestión formalmente establecidos, tampoco hay objetivos de comunicación claramente definidos. En tanto la organización presenta dificultades para configurar ciertos aspectos de su propia identidad, esas mismas dificultades se trasladan a su acción comunicativa. Es clave aclarar que la interacción establecida para el desarrollo del presente trabajo implica el primer abordaje de Sofar Mvd sobre su actividad de comunicación desde un punto de vista profesional, hecho que remarca la ausencia previa de una mirada estratégica, por un lado y, por otro, denota un grado interesante de apertura y decisión hacia la profesionalización de su gestión comunicacional.

#### 4.3.1 La gestión de la comunicación interna

Capriotti afirma que la comunicación interna “está formada por toda la comunicación de las personas que integran la organización, fundamentalmente por medio de programas de comunicación y difusión de información interna” (1999, p. 85). Es decir, son todas aquellas herramientas y procesos a través de los cuales circula la información dentro de la organización. En otras palabras, implica investigar la organización, “para conocer los instrumentos en los que se concreta, sus políticas y objetivos y para tomar contacto con y conocimiento de las necesidades de su público interno” (Muriel & Rota, 1980). “La condición esencial para que exista motivación –dice Nguyen–Thanh– es el conocimiento mínimo de la empresa y su sentido de acción” (Villafañe, 2002, p. 240).

En materia de soportes y plataformas, la modalidad de trabajo en Sofar Mvd es, mayoritariamente, *online*. Desde sus comienzos hasta ahora, las únicas reuniones –presenciales, en

oposición a virtuales— que se han llevado a cabo entre miembros de la organización han sido los encuentros entre las antiguas productoras. Para desarrollar el trabajo, cotidianamente, el actual equipo de colaboradores se comunica mediante mails, llamadas telefónicas y mensajes vía Whatsapp, mientras que la única instancia de encuentro presencial del equipo completo es el día del evento (una vez al mes y “sobre el terreno”).

En cuanto a las características de la comunicación interna de la organización, la principal es la centralización del flujo de la información en Uriarte, en consonancia con la propia cultura de la organización: a la fuerte centralización de tareas y decisiones, se agrega la muy escasa circulación de información entre los colaboradores. Declaraciones como las de Loedel, quien afirma desconocer qué otras personas están editando —cuando ella forma parte del equipo de editores—, o las de Rossi, quien se expresa bajo numerosos supuestos y mencionando constantemente a Uriarte, dan cuenta de esta realidad. La comunicación entre los colaboradores no existe más allá de la que ocurre en cada show, en cuyo marco la comunicación cara a cara prima por sobre otros medios y soportes. Para el resto de las actividades de la organización, existen otros medios y canales, pero al servicio de una modalidad comunicativa unidireccional y vertical: de Uriarte a cada colaborador, en menor proporción a la inversa y casi nunca circular.

El correo electrónico se usa para intercambiar archivos y documentos corporativos: lista de espectadores confirmados, audios de canciones grabadas, fotografías, videoclips, etc. En el ámbito de la comunicación interna, este es gestionado principalmente por Uriarte. También se contactan mediante llamadas telefónicas y grupos de Whatsapp que, en tanto dispositivos y redes de comunicación informales, riman con los registros y estilos también informales —próximos y coloquiales— característicos de la interacción en Sofar.

A mediados de 2015, Uriarte creó un grupo de Facebook privado del que forman parte todos los colaboradores de Sofar Mvd. La finalidad de este canal en Sofar es funcionar como foro interno para facilitar la interacción de los miembros de la organización, habilitar y responder consultas, intercambiar ideas y compartir información. El potencial de este tipo de red es que puede convertirse en una plataforma democrática de participación activa; no obstante, en este caso, la red funciona como un espacio donde Uriarte comunica al resto del equipo información como la fecha y dirección de cada show. Uriarte publica y el resto del equipo se

limita a hacer comentarios, pero en escasas ocasiones toma la iniciativa de empezar una conversación, menos aún de cuestionar la toma de decisiones. Es decir, lo que antes se comunicaba de manera directa a cada colaborador, ahora se mediatiza con la tecnología de Facebook, entre otros soportes. El esquema de la comunicación, no obstante, se mantiene y responde más a los modelos clásicos lineales (emisor–mensaje–receptor), centrados en la transmisión de información, que a los modelos circulares, centrados en la producción de sentido. Esto resulta, en cierta medida, paradójico si se toma en cuenta que se trata de una organización que tiene por objeto a la música y por finalidad la mediación cultural.

Las reuniones de equipo, que desde este análisis se entienden de suma relevancia para la organización, no se concretan realmente en ninguna instancia. En los inicios del movimiento, cuando el equipo de producción estaba compuesto por las tres fundadoras de Sofar Mvd, las reuniones se realizaban, según Olivera, sólo “cuando teníamos problemas para resolver, más que nada (...) de relacionamiento, de ver cómo gestionábamos las cosas”<sup>106</sup>. Se producían una o dos veces al mes y culminaban con la definición de un plan de acción que, en palabras de Tomás, no se respetaba. Con el resto de los colaboradores, las reuniones tampoco fueron una herramienta ni un formato “explotado”, ni siquiera aprovechado. Santiago Uriarte confiesa no haber asistido nunca a una reunión de equipo. “Yo iba en el momento del día”<sup>107</sup> del show. Por su parte, Florencia Rodríguez afirma que se ha reunido con Uriarte, máximo, dos veces en el año, ya que su labor, según entiende, “no necesita tanto seguimiento”<sup>108</sup>. Sin embargo, también reconoce la falta –y la necesidad– de reuniones con el equipo completo.

El sistema de comunicación interna se complementa con la circulación de los siguientes documentos corporativos producidos desde Sofar Global: *Filming and editing guidelines* (guía para camarógrafos y editores sobre el estilo que deben tener los videos de Sofar Sounds), *Video uploading guide* (documento guía para el responsable de publicar los videos en Global HQ, Youtube y Vimeo), *New leader interest* (documento con información básica para enviar a interesados en fundar un equipo de Sofar Sounds en su ciudad), *Area Coordinator Manual* (información detallada sobre cómo gestionar el movimiento), *Sofar gig checklist* (lista de tareas para planificar y ejecutar un evento Sofar), carpeta de Dropbox (para materia-

---

<sup>106</sup> Ruiz, C. (6 de enero de 2016). *Entrevista a Carolina Olivera* [inédita].

<sup>107</sup> Ruiz, C. (8 de agosto de 2015). *Entrevista a Santiago Uriarte* [inédita].

<sup>108</sup> Ruiz, C. (10 de enero de 2016). *Entrevista a Florencia Rodríguez* [inédita].

les de imagen corporativa: logo, tipografía, colores corporativos) y *All gig Sofar importable* (canal para publicar las canciones de todas los artistas que actúan por noche), entre otros.

A partir de este relevamiento de documentos corporativos es posible afirmar que Sofar Sounds Global gestiona la comunicación de forma sistematizada y con una visión estratégica, a diferencia de Sofar Mvd, en cuyo marco la gestión de la comunicación corporativa, tanto interna como externa, se realiza con prescindencia de planes formales. Además de que promueve flujos de comunicación esencialmente unidireccionales y en sentido vertical, impositivo, por más que revistan un estilo y una modalidad netamente informal y cercana. El desconocimiento en muchos colaboradores de aspectos básicos sobre el funcionamiento de la organización es, en gran parte, consecuencia y reflejo del muy bajo grado de socialización de la información relevante entre los colaboradores, así como de los problemas –ambivalencias y dispersión– sobre algunas dimensiones de la identidad del movimiento y de sus principales procesos y actividades.

#### 4.3.2 La gestión de la comunicación externa

La comunicación externa implica todos aquellos procesos comunicativos que involucra a los diferentes públicos, mixtos y externos, con los que se relaciona la organización.

Sofar Sounds, en tanto movimiento global, ya cuenta con varios canales, soportes y plataformas de comunicación externa. Estos son: sitio web, perfil de Facebook, Twitter e Instagram, canal de Youtube, cuenta en Vimeo y newsletter donde publica las fechas de sus shows en el mundo. Todos estos canales y soportes se utilizan para compartir información general sobre la organización, así como para difundir el trabajo de los equipos de cada ciudad. Además, el sitio web cuenta con una sección para cada ciudad, entre las que se encuentra Montevideo, donde los internautas pueden acceder a las fechas de los próximos conciertos Sofar, a los últimos videos publicados y a la información necesaria para contactarse con cada equipo local.

La comunicación “externa” –en cuanto a medios y formatos en juego– está dirigida, principalmente, a tres públicos que se consideran “mixtos”: anfitriones, espectadores y artistas. Estos tres públicos se sitúan en el marco de la comunicación externa porque no integran el núcleo de decisiones y conducción del movimiento; pero comparten con el público interno –

núcleo organizativo— un altísimo grado de implicancia puntual, para el show específico en el que intervienen. La comunicación con los anfitriones se realiza mediante mails y llamadas telefónicas, y se destina al intercambio de información sobre el lugar y sobre el show, desde el equipo de Sofar al anfitrión. La comunicación con los espectadores, tal como fue señalado en el apartado “Modelo de gestión y modelo de comunicación”, p. 49, se produce vía mail. Por último, la comunicación con los artistas se produce vía mail, teléfono y, claro está, cara a cara en el día del show.

Antes de referir a las herramientas que utiliza Sofar Mvd en la comunicación externa, es preciso dar cuenta de algunas problemáticas que se relevan significativas en el análisis de su sistema comunicacional. Al igual que en los procesos de comunicación interna, la comunicación con espectadores, anfitriones y artistas está cargada de supuestos y “lagunas”, debido a cierta falta de definición —dispersión y ambivalencia— en algunos aspectos de la identidad y el sentido de Sofar Mvd, problemas que se manifiestan en aspectos concretos de la gestión del movimiento. Así, se releva que, en muchos casos, los espectadores creen que la selección de público para cada show se realiza mediante sorteo. Uriarte sostiene que “tal vez alguna vez lo comunicamos mal y dimos a entender que era así”<sup>109</sup>, no obstante, no se relevan instancias en las que se busque aclarar, corregir, en las que se niegue que la selección de espectadores se produce realmente al azar o que se explique el verdadero sistema que aplica el movimiento. En cuanto a la relación con los artistas, se constata que varios de los músicos programados para participar de un concierto no reciben —previo al concierto— información clara sobre los criterios que deben cumplir para “encajar” en el formato Sofar. Desde la organización se da por sentado que todos conocen y manejan el concepto y el modelo de gestión del movimiento o que, con una breve explicación vía mail, cualquier asunto quedará aclarado.

Desde sus inicios, Sofar Mvd cuenta con un perfil en Facebook. Actualmente es gestionado por Uriarte y Rossi quienes, vale aclarar, no cuentan con conocimientos técnicos sobre la gestión de comunidades en redes sociales, por lo que desarrollan estas tareas en base a lo que consideran que funciona mejor, según su propia experiencia. Esto explica el bajo nivel de “explotación” (aprovechamiento) del canal, en tanto desconocen las herramientas para potenciar su uso y aprovechar los beneficios que una estrategia de Facebook adecuada les apor-

---

<sup>109</sup> Ruiz, C. (21 de julio de 2015). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inédita].

taría. En otras palabras, manejan estos soportes con prescindencia de un plan estratégico. Al observar la gestión de la comunicación del perfil de Facebook, se identifican varias problemáticas. En primer lugar, que la comunicación se produce en nombre de tres personas o entidades: en el nivel público, se realiza en nombre de Sofar Mvd, pero, en los mensajes privados con los usuarios, Uriarte y Rossi utilizan el canal corporativo para hablar en su nombre, y firman cada mensaje para aclarar quién está hablando. Este uso personal del perfil corporativo denota un desconocimiento total del perfil y actividad del *community manager*.

En segundo lugar, se releva inconsistencia en la periodicidad de las publicaciones. De marzo a diciembre, la periodicidad es acorde al medio (3 a 4 veces por semana). No obstante, en los meses de inactividad del movimiento, la organización descuida la gestión de Facebook –como de sus otras redes sociales– y publica con mucha menor frecuencia (1 vez a la semana o menos). La falta de un uso planificado de la herramienta explican los vacíos de comunicación que dejan una sensación de “dejadez” y desactualización en el usuario que ingresa al perfil. Lucía Tomás, actualmente por fuera de la organización pero seguidora de todo lo que realiza Sofar Mvd en redes sociales, comenta que “tienen una comunidad de 5.000 seguidores que Sofar Mvd no aprovecha. Se publica muy poco, pocos videos y no se hace hincapié en dar a conocer la marca, no se potencia”<sup>110</sup>.

Los principales contenidos que se difunden por Facebook son las fotografías, los afiches y los videoclips de los conciertos. Le sigue la información sobre eventos y conciertos de los artistas que han participado de Sofar Mvd, y las publicaciones especiales en fechas como el día de la música, el inicio de la primavera o el cumpleaños de músicos como Leonard Cohen y, a nivel local, Eduardo Mateo. Por último, también destacan las publicaciones que comparten contenidos de otros equipos Sofar de la región y el mundo.

En cuanto a los aspectos positivos de la gestión de esta herramienta, hay que destacar la consistencia entre la estética del perfil, los colores utilizados, el lenguaje y el tono de la comunicación, entre otros aspectos, y la congruencia de todos estos elementos, en conjunto, con la identidad de la organización. Lo mismo puede decirse de los perfiles de Twitter e Ins-

---

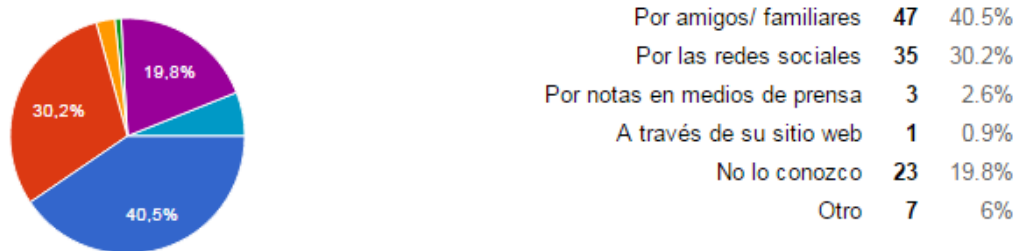
<sup>110</sup> Ruiz, C. (6 de enero de 2016). *Entrevista a Lucía Tomás* [inédita].

tagram. Todos siguen una misma línea de comunicación y diseño que, a su vez, se corresponde con la del sitio web de Sofar Sounds Global.

Por último, pero no menos importante, hay que destacar el trabajo intuitivo pero acertado del boca a boca como soporte de comunicación en Sofar Mvd. En el apartado 2.2 “Comportamiento de consumo cultural en Uruguay”, p. 18, se mostró que las decisiones en torno a los gustos musicales y las salidas culturales de los uruguayos están altamente influenciadas por el grupo familiar y los amigos, y, para el caso de los montevideanos, se suma la consulta por internet como otra de las principales fuentes de información. En este sentido, Sofar Mvd acierta al centrarse en la estrategia del boca a boca, aun cuando se ha implementado de manera instintiva e impulsada, en gran medida, por el carácter propio de los eventos –“íntimos”, “secretos”, exclusivos– que genera que el boca a boca se adecúe perfectamente.

Las respuestas a la pregunta “¿Cómo conoció Sofar Sounds Montevideo?”, realizada en el marco de la encuesta a espectadores y potenciales espectadores, arroja resultados que confirman la influencia que tiene este formato de comunicación –el boca a boca *offline* y *online*– en la difusión de la organización. El 40% de los encuestados afirmó conocer el movimiento a través de amigos y familiares, mientras que el 30% lo hizo a través de las redes sociales, los dos soportes de comunicación externa de Sofar Mvd más destacados y efectivos.

**Gráfica 3. ¿Cómo conoció Sofar Sounds Montevideo?**



**Fuente: Resultado de encuesta sobre Sofar Sounds Montevideo. Elaboración propia<sup>111</sup>.**

Tomando en consideración estos datos, se anticipa como parte del Plan de Comunicación la recomendación de reforzar y aprovechar al máximo la ventaja de este soporte comunicativo en sus dos facetas –*offline* y *online*–, en tanto ha generado buenos resultados para la

<sup>111</sup> Ver anexo 7.11, p. 288.

organización, aun cuando se ha aplicado sin previa coordinación o conocimiento de su posible efectividad. El soporte cara-a-cara o boca-a-boca funciona y ha funcionado muy bien para la difusión del movimiento en la comunidad de artistas emergentes, como se releva de las entrevistas mantenidas con público clave de la organización.

#### **4.4 Análisis de la imagen corporativa**

Para un estudio completo sobre la gestión de comunicación de cualquier organización –que habilite el desarrollo de un Plan de Comunicación afinado y adecuado a la misma– es imprescindible no sólo conocer su discurso, sino también lo que sus públicos perciben de la organización, para determinar cuál es la “imagen actual” y cuál la “intencional”. “Del *gap* entre ambas surgirá la estrategia de imagen para reducir esa distancia”, afirma Villafañe (2005, p. 35). Es de suma importancia recordar que la imagen, entendida como la estructura mental que se forma en los grupos vinculados a la organización, no le pertenece a ésta, sino que está, justamente, en la mente de sus públicos. No obstante, “el hecho de que se trate de una memoria ‘social’ no implica que la empresa no pueda operar, y de hecho lo hace, con esta imagen mental, modulándola y perfeccionándola” (Costa, 2010, p. 98). A su vez, hay que resaltar que la imagen corporativa no es una percepción estática e inamovible, por lo que es menester relevarla periódicamente.

Como sostiene Villafañe, “para llegar a esa imagen intencional, que coincide con su ‘posicionamiento estratégico’, es necesario saber de dónde se parte y conocer cuál es la imagen actual de la empresa” (2005, p. 35). El autor propone que la imagen corporativa debe analizarse a partir de tres dimensiones que la componen: autoimagen, imagen intencional e imagen pública “si se quiere efectuar con rigor una construcción y posterior gestión de la misma” (2002, p. 55).

La autoimagen es la percepción que construye la propia organización sobre sí misma y su análisis requiere el estudio de su identidad y su cultura (op. cit.), análisis que se desarrolló en el apartado 4.1 “Estudio de la identidad corporativa” p. 78. La imagen intencional, por su parte, “es la manifestación de la personalidad corporativa de la empresa” (op. cit., p. 69).

Hay que insistir una vez más, en que la imagen de una organización no se crea sino en la mente de los públicos; desde dicha empresa solo se puede inducir, en mayor o menor grado, dicha imagen a partir de acciones estrictamente comunicativas y de difusión de lo que podríamos

llamar su identidad comunicable. Es decir, podemos inducir una cierta imagen –la intencional– a partir de la manifestación de su personalidad corporativa. (op. cit., pp. 69 y 70)

El análisis de esta segunda dimensión de la imagen implica, por tanto, la evaluación de la identidad visual corporativa y la comunicación de la empresa, relevamientos que se realizaron en los apartados “Estudio de la identidad corporativa”, p. 78 y “Sistema de comunicación”, p. 114, respectivamente.

Por último, Villafañe entiende que la imagen se compone de un tercer vector: “la percepción que el entorno tiene de dicha empresa” (op. cit., p.70). El relevamiento de la imagen pública, según entiende el autor, exige el análisis del entorno así como de la imagen que proyectan los medios de comunicación sobre la organización. Para el primero, Villafañe sugiere el análisis de la proyección de la imagen en los entornos financiero (expertos y asesores financieros), institucional (sindicatos, partidos políticos, organismos gubernamentales), comunicacional (periodistas, expertos en comunicación y agencias de publicidad), académico-científico (profesores universitarios y estudiantes avanzados), comercial (proveedores y distribuidores, entre otros) y del usuario (asociaciones de consumidores y oficinas de información al consumidor). Para el segundo –estudio de la imagen que proyectan los medios de comunicación– señala que es necesario procesar y evaluar la información que los medios difunden sobre el objeto de estudio en cuestión para inferir el perfil de imagen que éstos proyectan del mismo.

Debido a los requerimientos en tiempo y recursos del presente trabajo académico, no se contempla un análisis profundo de la proyección de la imagen en todos los entornos de la organización, tal como lo sugiere Villafañe. De todas formas, se entiende pertinente y se recomienda para Sofar Mvd, en tanto aportaría a un análisis acabado de la imagen corporativa de la organización, tan completo como para comprender el gap entre “imagen actual” e “imagen deseada”, y a partir de ello diseñar un plan congruente y estratégico.

En este caso, se opta por analizar la imagen de Sofar Mvd en función de la imagen que tienen los artistas (ubicándolos en el entorno comercial en tanto “proveedores” de música para los shows), así como de los espectadores (en el entorno del usuario). Como sostiene Costa, “las opiniones y actitudes son indicadores que revelan mucho más allá de las simples percepciones, y siempre son más valiosos que éstas, porque reflejan las experiencias vividas en y con la empresa” (2010, p. 107).

En este sentido, y respecto al análisis de la imagen que los artistas se han formado sobre Sofar Mvd, resultan interesantes las declaraciones de los músicos que participaron en el movimiento y que lo conciben como una “plataforma experimental” diferente a otros espacios convencionales donde están acostumbrados a tocar (salas de concierto, bares y pubs, y espacios públicos abiertos, entre otros). A partir de las entrevistas efectuadas, del monitoreo de redes sociales y medios de prensa, y de charlas informales mantenidas con actores clave de Sofar Mvd, se releva, en general, una imagen positiva sobre el movimiento entre los músicos que han participado. Alfonsina Á, por ejemplo, destaca que:

Lo especial de Sofar es lo cercano del encuentro. Nada separa al público entre sí ni del artista. Ni siquiera una expectativa, ya que el line up es secreto. Lo que sucede es fuerte y sucede entre todos, que somos pocos en una habitación pero convergemos en mucho amor por la música. (...) Experimentar eso es invaluable. (Pérez, 2013)

Al consultar los motivos que impulsaron a los integrantes de la *latejapride\** a participar de un concierto Sofar, afirman que fue un reto en tanto debieron adecuar su formato electrónico y de numerosos músicos al de Sofar –acústico, desenchufado y minimalista–. Además, y en consonancia con lo que también destaca Alfonsina Á, uno de los integrantes de *latejapride\**, Edgar Mattioli, agrega: “Tener [al espectador] a un metro y tocar en un lugar donde el público no sabe qué es lo que va a ver, no sabe con lo que se va a encontrar, está bueno”. Es algo así como “música *gourmet*”, agrega Leonard (otro integrante de la banda)<sup>112</sup>.

Entre las fortalezas destacadas del movimiento, los músicos refieren a varios aspectos: la marca mundial Sofar Sounds, la convocatoria de espectadores y la descentralización de los eventos en diferentes partes de Montevideo. En relación con el beneficio directo para el artista por formar parte de Sofar Mvd, los miembros de *latejapride\** declaran como punto a favor que, “como banda emergente te presenten en un ambiente íntimo, donde el público puede ver todos los detalles, (...) es una experiencia súper rica”. En esta línea, también se expresan las integrantes del dúo Las Añez: “Estamos abriéndonos a un público diferente en el sur. Somos de Colombia y nos llamó la atención participar en algo que está en varias ciudades, y que está tan bien montado”<sup>113</sup>. A partir de estas declaraciones, se comprueba que lo que el equipo de colaboradores concibe como el gran aporte de Sofar hacia a los músicos –el silencio, el respeto por el trabajo artístico y la posibilidad de presentarse ante un público atento–, y lo que éstos

---

<sup>112</sup> Ruiz, C. (2 de setiembre de 2015). *Entrevista a Leonard Mattioli y Edgardo Mattioli* [inédita].

<sup>113</sup> Ruiz, C. (19 de diciembre de 2015). *Entrevista a Juanita y Valentina Añez* [inédita].

valoran y perciben como tal, están alineados. “El video en realidad está bien, pero no es una mega producción, (...) lo mejor es la experiencia de estar ahí y que todo esté en silencio” afirma el ex sonidista, Santiago Uriarte<sup>114</sup>.

En cuanto a las debilidades del movimiento según los artistas, destacan dos: Una, relevada durante una conversación informal con un músico de La Manush Banda<sup>115</sup>, se relaciona con la bienvenida poco “simpática”, en palabras del artista. Si bien ya sabían que no se les pagaba por su presentación, esperaban que se les proporcionara un pequeño brindis (copetín o bebida) a modo de compensación o bienvenida.

Una segunda debilidad planteada por los músicos es la captura técnica de sonido. “La parte de sonido fue malísima. Escuchás las grabaciones y suena horrible, se escucha mal. Por más que nos dieron las pistas a nosotros, las tomas eran muy malas”, asegura Leonard Mattioli. Este inconveniente técnico es consecuencia, en gran medida, de la dicotomía interna enchufado/ desenchufado que existió en un principio en la organización. Según se entiende, actualmente se prioriza la modalidad de música desenchufada (por cuestión identitaria pero también por limitación tecnológica), mientras que la posibilidad de amplificar queda relegada exclusivamente a fechas especiales (aniversario, cierre o comienzo de año). No obstante, en el momento de esta declaración, este criterio era uno de los tantos que estaban sin definir en la gestión de Sofar Mvd (como las dicotomías sponsor/ independiente o gratuito/ cobro de entrada que aún están presentes). El “titubeo” y la indefinición de ciertos aspectos del modelo de trabajo, se refuerza en el problema que implica esa distancia –gap– (mencionado en relación con otros procesos) entre el discurso y el hacer de la organización. Y aquí es donde deviene imperativo sistematizar los procesos de comunicación, socializar la información con los públicos clave y *transparentar* los criterios de trabajo de Sofar Mvd. Según latejaprude\*, el pedido que recibieron de la organización fue amoldarse a un formato minimalista y desenchufado. No obstante, dicen: “Cuando llegamos [al lugar del show] vimos a la otra banda que había llevado amplificación y tocaron con máquinas. Y nosotros hacemos eso, ‘tocamos con máquinas ¡y no trajimos nada!’, pensamos”<sup>116</sup>.

---

<sup>114</sup> Ruiz, C. (8 de agosto de 2015). *Entrevista a Santiago Uriarte* [inédita].

<sup>115</sup> Banda que participó del show Sofar n° 21, en octubre de 2015.

<sup>116</sup> Ruiz, C. (2 de setiembre de 2015). *Entrevista a Leonard Mattioli y Edgardo Mattioli* [inédita].

En esta línea, y a partir de esta experiencia, se entiende de vital relevancia un modelo claro y compartido de gestión del movimiento, que implique una definición formal, oficial y específica de los criterios de funcionamiento. De otra forma, la distancia entre lo que Sofar Mvd pretende mostrar a los artistas se alejará cada vez más de lo que la organización es y de lo que éstos realmente perciben que es. El verdadero impacto de un Plan de Comunicación dependerá del ajuste de estas problemáticas. El mismo Santiago Uriarte confirma la ambivalencia y la escasa socialización de la información al decir que los músicos desconocen los criterios de trabajo de la organización, aunque afirma que “tampoco lo tienen por qué entender, porque es la primera vez que saben qué es Sofar o se postulan sin saber mucho qué es, y se piensan que es un toque como cualquier otro”. Esta declaración prueba la urgencia por trabajar sobre la gestión del vínculo entre la organización y los artistas para evitar este tipo de situaciones, para minimizar riesgos, potenciar tiempos y recursos, y acerca lo más posible lo que se percibe de Sofar Mvd a la imagen que el movimiento quiere proyectar, y a lo que quiere ser.

En lo que respecta a la imagen de los espectadores y potenciales espectadores, se entiende que, en general, es positiva. La encuesta realizada en el marco de esta investigación arroja los siguientes resultados: el 78% de los encuestados ha escuchado nombrar a Sofar Mvd y el 60% definitivamente lo recomendaría a otras personas. A su vez, los encuestados demuestran conocer los principales propósitos de la organización: frente a la pregunta “¿A qué cree que se dedica Sofar Mvd?”, el 58% respondió “a difundir música emergente”, mientras que el 20,8% dijo “a organizar conciertos”. Al ser consultados sobre la percepción general que tienen de Sofar Sounds Montevideo, más de la mitad de las respuestas (55%) se concentraron en las opciones “Excelente” (25,8%) y “Muy bueno” (30,8%). La conclusión a la que se llega a partir de estos resultados, es que la organización tiene una imagen positiva en la mente de sus espectadores, producto de una gestión que –aún espontánea y con escasa sistematización– ha dado buenos resultados en algunos aspectos.

De los atributos seleccionados por los espectadores y potenciales espectadores como definitorios del movimiento Sofar Mvd se destaca el “amor por la música” (91,6%), le sigue “gratuito” (50%), “movimiento independiente” (37,5%), y “producción profesional y de calidad” (35,8%).

El estudio de la imagen corporativa es clave para una posterior gestión estratégica de la misma. Esta gestión permite a las organizaciones –que están inscriptas en un entorno altamente competitivo, cambiante y saturado de mensajes–, ser identificadas y existir en la mente de sus públicos, así como diferenciarse respecto de organizaciones similares (Capriotti, 1999). Estos primeros resultados son datos de base para construir a la organización como referente del sector. El objetivo último de la gestión estratégica de la imagen es lograr la preferencia, es decir, convertir a la organización en la opción mejor valorada y más elegida por sus públicos clave.

#### 4.5 Análisis FODA

Joan Costa define el análisis FODA como un “proceso de síntesis de la información anterior para identificar y clasificar los factores más relevantes asociados a debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización” (2005, p. 143). En este sentido, resulta útil en tanto es un resumen de los aspectos relevados durante todo el diagnóstico y que los que ordena visual y conceptualmente. Para Sofar Mvd, se presenta la siguiente tabla:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo de colaboradores constituido por profesiones del sector audiovisual que opera como garantía de calidad en la producción de los materiales de Sofar Mvd.</li> <li>• Respaldo de marca internacional.</li> <li>• Buen relacionamiento en el grupo actual de trabajo.</li> <li>• Imagen positiva generalizada entre espectadores y potenciales espectadores.</li> <li>• Ofrece una plataforma artística que interesa a los músicos emergentes.</li> <li>• Es un modelo único en Uruguay.</li> <li>• Buena gestión de la identidad visual.</li> <li>• Excelente funcionamiento del “boca a boca” como soporte de difusión.</li> <li>• Producción de material audiovisual de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de una visión estratégica sobre la gestión de la organización, más aún de la comunicación corporativa.</li> <li>• Escasa delegación de responsabilidades y toma de decisiones, de la mano de una alta centralización del poder y la información.</li> <li>• No cuenta con mecanismos de reclutamiento y mantenimiento de voluntarios, así como de un plan de trabajo para los mismos.</li> <li>• Recursos económicos limitados y ausencia de estrategia de recaudación de fondos.</li> <li>• No tiene vínculo con otras organizaciones del sector ni con organismos gubernamentales.</li> </ul>

### Oportunidades

- Llamados a fondos de inversión estatales, privados e internacionales.
- Surgimiento de nuevos colaboradores.
- Visita de músicos extranjeros en el país.
- Avance tecnológico y facilidades para acceder a equipos nuevos.
- Instalación de otros equipos Sofar en Uruguay.
- Red de contactos internacional con equipos Sofar de la región.
- Predisposición por parte de empresas a apoyar este tipo de emprendimiento a través de sus programas de RSE y de sponsorización.

### Amenazas

- Posible recesión económica que disminuya la colaboración de entidades públicas y privadas, así como de particulares.
- Como consecuencia, podría disminuir la inversión estatal en cultura, así como el dinero destinado a los fondos concursables públicos y privados.
- Surgimiento de movimientos sin fines de lucro y a voluntad que también necesitan apoyo de financiadores públicos y privados. Más allá de que no se encuentren en el mismo sector de actividad, pueden limitar la posibilidad de Sofar Mvd de obtener un apoyo económico.
- Surgimiento de opositores (AGADU, por ejemplo) en tanto Sofar Mvd está por fuera del sistema legal.

## 4.6 Conclusiones del diagnóstico

La cuestión primera que surge como conclusión del diagnóstico de Sofar Mvd es comunicacional y de corte teórico-conceptual: cómo aplicar un modelo organizacional basado en la concepción de cultura proveniente de la Escuela de Frankfurt para alcanzar objetivos en algún sentido contrapuestos a esta concepción, esto es, la inserción de los músicos que participan en Sofar Mvd en el mercado musical actual, y en sus lógicas de difusión y consumo. La solución parece estar en asumir a la organización como un mediador cultural, una plataforma de transición entre un estado y otro, en tanto Sofar Mvd no mantiene un contacto directo con el sistema del mercado competitivo, sino que opera en una etapa previa.

Como se expuso al inicio del presente trabajo, el movimiento pone sobre la mesa la dicotomía de “lo artesanal” versus “lo comercial”, un proyecto frankfurtiano en su concepción del arte que debe adaptarse al entorno de mercado actual en el que opera y que, en esa adaptación, debe precisar algunos conceptos clave para disolver tensiones y posibles contradicciones internas. La “pureza”, lo “independiente”, el “respeto”, lo “íntimo”, la “exclusividad” son concepciones que Sofar Mvd deberá trabajar fuertemente para delimitarlas y terminar de configurar una identidad corporativa que se presenta, hasta el momento, fuerte en ciertos aspectos

pero incongruente o con “ambivalencias conceptuales” en otros. Esta revisión y reformulación de conceptos es pre-comunicacional, por lo que el Plan de Comunicación que se proponga deberá, en primera instancia, acompañar esta revisión conceptual de la organización y su posterior desarrollo y afirmación en las prácticas concretas. En este marco, el éxito del Plan dependerá de la voluntad y determinación de Sofar Mvd de resolver la precariedad de su propia definición y posición como organización.

En cuanto a los objetivos que se plantea el movimiento –impactar en la vida de los artistas y modificar el comportamiento de consumo cultural–, resultan extremadamente amplios y, en el entorno local, hasta utópicos, teniendo el alcance actual de la gestión del movimiento. Deviene imperativo revisarlos y adecuarlos a propósitos viables que se traduzcan en objetivos operativos, asequibles. “Educar” a las personas y “modificar” el comportamiento de consumo cultural resultan metas demasiado ambiciosas en tanto no se vislumbra una estrategia de impacto –ni un plan de educación/ formación– para concretar estas acciones. Más que “modificar”, el aporte que Sofar Mvd puede concretar en el sector musical es, junto a la promoción de los artistas emergentes, la promoción y el fomento de experiencias de consumo que revigoricen el hecho artístico y contribuyan, así, al desarrollo paulatino de nuevos públicos.

En lo que refiere a los objetivos específicos relevados en el movimiento para el 2016, se vislumbran dispares y ciertamente contradictorios; un ejemplo de esto es el financiamiento que desean obtener (posibilidad de contar con *sponsorización* de privados, presentación a fondos públicos, establecimiento de precio mínimo en la colaboración de espectadores, entre otros). A su vez, es significativo que los objetivos y la visión a futuro de la organización sólo surja en las declaraciones de Uriarte, en tanto el resto de los colaboradores raramente habla de metas personales, grupales o del movimiento.

La actual modalidad de trabajo voluntaria resulta disfuncional para la organización, no por ser voluntaria (porque son cada vez más las organizaciones que trabajan bajo este sistema con excelentes resultados), sino por la escasa, o casi nula, regularización de esta modalidad de trabajo. El voluntariado que requiere Sofar Mvd no puede ser concebido como un hobby, e interpretar que, por tratarse de una tarea no remunerada económicamente, la organización no tiene potestad para exigir el cumplimiento de las responsabilidades. Es concebir la práctica del voluntariado de manera errónea. Para que un sistema de exigencias y reconocimientos

exista y sea viable, no obstante, es imprescindible que se definan oficial y formalmente las responsabilidades de cada área y que cada se apropie de su rol, de su responsabilidad, y del proyecto. El establecimiento claro e institucionalizado de la relación organización-colaborador habilitará y legitimará la exigencia en el cumplimiento de tareas. Estas revisiones son base necesaria, además, para el desarrollo de un trabajo de equipo, colaborativo, integrado –en lugar de fragmentado– y productivo.

Hasta el momento, si bien la estructura interna está evolucionando, según relatan sus propios miembros, hacia un sistema más integrador y participativo, aún se concibe al colaborador en gran medida como un actor externo al movimiento, en tanto sólo se lo toma en cuenta para cubrir una función, la necesidad de una tarea, pero en escasas ocasiones para pensar la estrategia de gestión, analizar, proponer y decidir; ámbitos que se entiende imprescindible abrir a la participación, no sólo por la necesidad que demuestran los propios colaboradores de participar o ser tenidos en cuenta, sino, y por sobre todas las cosas, porque de otra manera el crecimiento del movimiento se volverá inviable.

La fuerte centralización del poder y la socialización altamente controlada de la información entorpecen la *apropiación* de los colaboradores, que es débil o casi inexistente, e impiden que la organización se desarrolle en todo su potencial. Esta presencia de rasgos asociados a la cultura burocrática son contradictorios con un movimiento cultural musical que requiere una gestión en movimiento, en equipo y de participación activa; y, en este sentido, que promueva el liderazgo positivo de sus integrantes, la motivación y la apropiación<sup>117</sup>, que impulse a sus integrantes hacia las metas que se propone. Como una acción de gestión organizacional entroncada de lleno en la dimensión comunicacional, habrá que integrar al Plan de Comunicación un sistema de reconocimiento y premiación que valore y jerarquice la dedicación y el compromiso con Sofar Mvd.

Dentro de las problemáticas de dimensión netamente comunicacionales, destaca el incumplimiento de algunos procesos estandarizados de comunicación y a su vez la ausencia de estandarización de otros. Como se relevó en el estudio del modelo de gestión de Sofar Mvd, la organización se desvía en reiteradas ocasiones de sus propios criterios de operación, como en

---

<sup>117</sup> Categoría de la Universidad de Birmingham que refiere a la apropiación de sentido en la recepción de los destinatarios e implica participación activa.

la selección de artistas y espectadores, nada menos. Lógicamente estas ambivalencias permean el nivel discursivo: lejos de aclararse, la confusión de criterios instala un distanciamiento progresivo –una brecha– entre la conducta de la organización y lo que dice ser, situación que además pone en riesgo la reputación del movimiento. Un movimiento que pretende ser “puro” y “respetuoso” con el trabajo cultural no debiera permitir la existencia de estos desvíos –“amiguismos”, decisiones subjetivas o “porque sí”– y, muy por el contrario, tendría que concentrarse en definir criterios claros que le permitan operar bajo el profesionalismo y la rigurosidad que su propia concepción de lo artístico –la que eligió Sofar– requiere.

Sofar Mvd necesita de tres públicos clave para su funcionamiento (además de los colaboradores internos) que son los artistas, los anfitriones y los espectadores. En tanto se trata de actores que pueden impactar fuertemente en la imagen de Sofar Mvd y en el funcionamiento mismo del movimiento, es preciso gestionar estratégicamente la comunicación con estos públicos y socializar la información relacionada con las actividades en las que están involucrados. Resulta esencial mantener una relación abierta, transparente y de confianza con estos grupos de interés clave y, en este marco, alimentar sistemáticamente la relación con ellos y detenerse específicamente en la comunidad de seguidores de redes sociales, en tanto potenciales anfitriones, artistas y espectadores.

La distancia entre el discurso organizacional y el accionar de Sofar Mvd es, definitivamente, uno de los puntos clave a los que deberá apuntar el Plan de Comunicación. Sin embargo, como se ha establecido previamente, esta distancia no sólo se relaciona con aspectos comunicacionales sino que está fuertemente arraigada en decisiones de gestión aún pendientes, por lo que el Plan deberá acompañar este proceso y orientarlo en los aspectos que se entiendan pertinentes desde la disciplina comunicacional y que se adecúen lo mejor posible a la identidad de Sofar Mvd.

Más allá de la gestión de la comunicación con estos tres públicos, no se releva un vínculo comunicativo profesional con otros públicos que bien podrían afectar el funcionamiento de la organización –medios de comunicación, otros movimientos independientes y voluntarios, empresas, centros culturales, etc. El caso del vínculo con los medios de comunicación es uno de los más significativos. La relación de Sofar Mvd con éstos responde a modelos de comunicación lineales (receptor-emisor) y reactivos. Según el informe del Dpto. de

Industrias Creativas sobre del Clúster de música (2009), los medios de comunicación forman parte fundamental del sector musical en Uruguay. En este sentido, resulta acertada la intención de Sofar Mvd de incursionar en la gestión de la prensa que, hasta el momento, no se realizaba de manera oficial y planificada. No obstante, su abordaje queda limitado al envío de comunicados de prensa y a la invitación de periodistas a los eventos de Sofar Mvd. “No hemos tenido mucha prensa especializada como público. Me gustaría invitar a Noelia Campo o a Camila Cibils, que es más de lo cultural (...). Mismo la gente de Justicia Infinita, de Segunda Pelota, personas que nunca han estado”, comenta Uriarte. Y agrega que también pretenden “mandar material de Sofar a las revistas principales de cultura y a las radios”. Será menester comenzar a pensar en qué tipo de material se quiere difundir, con qué fin y dirigido a quién. Sólo así la gestión de la prensa tendrá sentido y aportará al cumplimiento de los objetivos de Sofar Mvd.

En lo que respecta al financiamiento del movimiento, se hace necesario retomar la pregunta abierta sobre las formas de recaudar fondos, para inducir a la toma de decisiones: ¿Son o no necesarios los acuerdos especiales –alianzas estratégicas– con otras organizaciones o empresas que puedan ofrecer apoyos de algún tipo? ¿Qué tipo de acuerdos sería adecuado con qué tipo de empresa, marca u organización? La cuestión del financiamiento es uno de los aspectos que el movimiento debe definir previo a la implementación del Plan de Comunicación. Desde este diagnóstico y proyección de líneas de acción se puede orientar en dicha decisión, no obstante, la definición final de “qué es y qué hace” la organización es una tarea que concierne a sus integrantes y que afectará el sistema de financiamiento del mismo. De todas formas, como ya se señaló a lo largo del diagnóstico de Sofar Mvd, se entiende imperativo repensar la cuestión de “la gorra” como método de recaudación de fondos y abrir la discusión frente a otros caminos posibles. Esto deberá contemplarse en el Plan de Comunicación. A su vez, y en esta línea, es necesario trabajar sobre la definición de un plan de recaudación de fondos que se adecúe a la filosofía del movimiento y que permita cumplir con los objetivos del mismo. El fundraising, como se señaló en apartado “Financiamiento”, p. 67, se presenta como una oportunidad viable y adecuada, desde el punto de vista de la presente investigación, para el modelo de Sofar Mvd; como una posibilidad que no traicionaría la intención del movimiento.

Las decisiones sobre el modelo de gestión del movimiento también habilitarán la posibilidad de mejorar la experiencia de los conciertos para los espectadores, los músicos y los anfitriones. Durante el estudio de la actividad de la organización, se relevaron varios aspectos en lo que se puede actuar para concretar estas mejoras. Uno de ellos es el rol que cumplen los anfitriones que, hasta el momento, se presenta pasivo y no protagónico, cuando se trata de uno de los pilares fundamentales para que Sofar Mvd funcione. En este sentido, se entiende positivo que la relación organización-anfitrión se revea y, para ellos, se propondrán acciones específicas en el Plan de Comunicación que permitirán el establecimiento de un vínculo conveniente para ambos actores, diferenciando la relación con anfitriones particulares con los anfitriones de espacios culturales y empresas, en tanto éstos buscan y obtienen otros beneficios al ser parte de Sofar Mvd.

En esta misma línea de mejoramiento de la experiencia Sofar, hay que destacar la apertura e incitación de Sofar Sounds Global para que cada equipo busque sus propias maneras de recaudar fondos. Entre ellas destacan la venta de tickets (entradas), el establecimiento de una colaboración mínima, los programas de sponsorización y la producción de merchandising. Este último resulta de gran adecuación para Sofar Mvd, si se parte de la base que las demás opciones –sponsorización en el sentido más comercial y venta de entradas–, son resistidas por los colaboradores por entender que van en contra del espíritu y la filosofía del movimiento. Para lograr la producción de merchandising, no obstante, es necesaria la decisión del equipo de concretar acuerdos con emprendimientos que hagan viable la producción que permitiría, además de minimizar costos, reforzar la identidad corporativa y mejorar la experiencia en el show.

En definitiva, la principal problemática de Sofar Mvd es pre-comunicacional. Ataño a la definición propia del modelo de gestión que, por otra parte, se relaciona intrínsecamente con la identidad del movimiento, y que conlleva problemas en la gestión de la comunicación. El Plan de Comunicación, por lo tanto, estará enfocado en acompañar la definición y el reposicionamiento del movimiento –que le permita entender y hacer entender quién es y qué hace Sofar Mvd–.

## 5. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

### 5.1 Introducción

El Plan de Comunicación Corporativa es producto del análisis interno y externo de Sofar Mvd y se desarrolla a partir de las necesidades y objetivos específicos de la organización, así como de los intereses y preocupaciones de los principales públicos con los que se relaciona, tal lo presentado en el diagnóstico previo.

En este capítulo se despliegan, en primer lugar, los objetivos de comunicación y los públicos meta a los que está dirigido el Plan. A partir de esta definición (de objetivos) e identificación (de públicos), se propone una estrategia para alcanzar los objetivos del Plan, que implicará a su vez el uso de herramientas, la aplicación de tácticas y la implementación de acciones diseñadas, todas ellas, en función de los públicos más relevantes de acuerdo al mapa presentado. Por último, contempla un cronograma de trabajo y un presupuesto estimado para la puesta su marcha.

El Plan se enfoca, desde el inicio y contundentemente, en la consolidación de un modelo de gestión coherente y asumible en función de la filosofía de la organización. Como enuncia Angélica Enz, “la estrecha relación entre comunicación y gestión se vuelve evidente, sobre todo si asumimos que comunicar es más que transmitir información sobre lo hecho: abarca los modos de hacer, la cultura y la identidad de ese proyecto social” (2012, p. 41).

En el marco de la investigación, se diagnosticaron problemáticas pre-comunicacionales relacionadas netamente con aspectos del modelo de gestión, con la estructura organizativa y con la falta de sistematización de los procesos cotidianos y vitales (ej.: selección de artistas) de Sofar Mvd. Y se adelantó que el Plan no tendría otro sentido mayor, al menos en su primera fase, que acompañar y sustentar a la organización en el tránsito de este primer estadio de “precariedad” organizacional, que le impide salir de un circuito relativamente cerrado y pequeño, a un estadio de gestión planificada que descubra su potencia y que le permita el logro de sus objetivos.

Planificar es ir desde donde estamos hasta donde queremos llegar. “Donde estamos” significa nuestra actual situación, la descrita en las conclusiones de la investigación. “Donde queremos llegar” significa dónde queremos estar, lo que queremos ser, o la resolución del problema de relaciones públicas. La planificación nos ayuda a mirar más allá del horizonte actual, a trazar un camino hacia la resolución del problema. Como en la navegación marítima, la plani-

ficación debe ser flexible y abierta a las posibles alteraciones, redefiniciones y correcciones inferidas del *feedback* procedente de los públicos. Sin embargo, si no sabemos hacia dónde vamos ni tenemos alguna idea del trayecto apropiado para llegar a ese destino relacional propio de toda campaña de relaciones públicas, alcanzar la resolución del problema será cuestión de suerte. (Xifra, 2005, p. 171)

Al inicio de este trabajo, se adelantaba: “la gestión cultural es un lenguaje complejo que nos aleja de la estricta casualidad de los hechos o la rutina de mantenimiento y nos acerca mucho más al concepto de *política*” (Alfons Martinelli; en Olmos, 2006, p. 54). Y para su aplicación en Sofar Mvd es necesaria la definición formal –institucional– de objetivos, el establecimiento de estrategias claras para sus públicos internos y la puesta en marcha de un proyecto con visión a futuro, si desea mantener, y sobre todo potenciar, su impacto en la escena cultural nacional.

“Toda empresa u organización posee una lógica interna, unas características, una personalidad, un carácter específico determinado por su origen y evolución, manifestado a través de una cultura interna, unos valores y unas ‘maneras de hacer’” (Arranz, 1997, p. 43). En el caso de Sofar Mvd, esta personalidad presenta incongruencias que deben resolverse para que la organización pueda alinear el discurso sobre sí misma con su conducta, y así potenciar su actividad y su desarrollo:

Si reconocemos la creciente importancia estratégica de la gestión de los activos intangibles en el éxito de una organización, se hace necesario realizar una actuación planificada y coordinada para lograr que los públicos conozcan la Identidad Corporativa de la organización y tengan una Imagen Corporativa que sea acorde a los intereses de la entidad, que facilite y posibilite el logro de sus objetivos. (Capriotti, 2009, p. 131)

De esta forma, se arriba a la segunda fase del Plan de Comunicación Corporativa. En esta instancia, se pone énfasis en la comunicación interna y la modalidad de trabajo entre colaboradores, así como en las relaciones entre la organización y sus principales públicos: artistas, anfitriones y espectadores.

## **5.2 Definición de públicos objetivo**

Partiendo del concepto de públicos como aquellos grupos situacionales que se relacionan o podrían relacionarse con la organización en función de determinada situación, se establecen los públicos meta a los que se dirige el Plan de Comunicación, tomando en cuenta la realidad actual de Sofar Mvd. Estos son: el equipo de colaboradores (en función de las problemáticas identificadas en materia de liderazgo, motivación y *apropiación*); cantautores

emergentes, espectadores y anfitriones de casas, de empresas y de espacios culturales (los tres pilares fundamentales para el funcionamiento de Sofar Mvd); aliados estratégicos (emprendimientos artesanales, comerciales y otros movimientos voluntarios); medios de comunicación especializados en cultura, espectáculos y música; FONAM; artistas nacionales referentes y líderes de opinión del sector musical.

### **5.3 Objetivos del Plan de Comunicación**

En función de la investigación sobre la realidad de Sofar Mvd y del diagnóstico sobre su gestión de comunicación, se establecen los siguientes objetivos para el Plan de Comunicación:

- a) Impulsar, orientar y acompañar la redefinición de un modelo de gestión, en el plano local, que permita consolidar una identidad corporativa sólida, coherente y asumible, y hacerlo con la participación de los colaboradores para que puedan interiorizarla, integrarla a sus prácticas y transmitirla a otros públicos.
- b) Sistematizar y profesionalizar los procesos de comunicación de Sofar Mvd con el fin de generar y reforzar vínculos con los públicos clave de la organización –artistas, anfitriones y espectadores–.
- c) Aumentar la notoriedad de la organización entre los actores clave de la escena musical nacional.

### **5.4 Estrategia**

“La reputación tiene su origen en la realidad de la empresa y, más concretamente, en su historia, en la credibilidad del proyecto empresarial vigente y en la alineación de su cultura corporativa con ese proyecto” (Villafañe, 2008, p. 30). Esta alineación se hará, en primer lugar, mediante la implementación de un modelo de trabajo –con la adecuación de las estructuras y los procesos internos que conlleva– consistente con los intereses y la filosofía de la organización.

La estrategia es trabajar sobre los procesos internos de participación, toma de decisiones, liderazgo y *apropiación* que habiliten un modelo de gestión en cuyo marco las relaciones laborales no se expliquen “por amor al arte” sino que se conciben y perciban como parte de la trama profesional de una organización que requiere del trabajo en equipo real, de

todos sus involucrados, para desarrollarse y producir un impacto real en el sector musical nacional.

Una vez afianzado el equipo y las nuevas dinámicas, se procede a trabajar sobre las relaciones entre la organización y sus públicos clave, en tanto se los considera actores fundamentales para el desarrollo de Sofar Mvd y de quienes depende, en gran medida, la sustentabilidad del movimiento. Es necesario aclarar que, debido a que la organización se encuentra en un momento incipiente y de precariedad organizacional, el Plan se concentrará en las acciones que se entienden urgentes e imprescindibles para la sobrevivencia y desarrollo de Sofar Mvd. Una propuesta que pretenda intervenir sobre todas las aristas del movimiento, generando actividades innecesariamente complejas y que requieran de recursos –humanos, económicos y temporales– con los que la organización no cuenta en este momento y para los que no tiene estructura (conceptual) aún, no sería prudente ni estratégico; actividades más complejas y ambiciosas quedarán pendientes, de ser necesarias, para una segunda etapa de intervención comunicacional.

## **5.5 Tácticas**

### **5.5.1 Jornadas “Somos Sofar”**

Jornadas de integración y trabajo dirigidas al equipo de colaboradores con el fin de poner sobre la mesa las problemáticas actuales de gestión del movimiento y de trabajar en equipo –en modalidad participativa– la reformulación de un modelo de gestión de Sofar Mvd, compartida por los responsables de todas las operaciones de la organización y de los procesos que las sostienen.

Estas jornadas de trabajo tendrán lugar los sábados de tarde del mes de mayo, dejando un sábado libre que es el establecido para el show de ese mes. Se realizarán en la casa de Uriarte, en tanto es la coordinadora general del movimiento. Ésta será quien modere las reuniones junto al profesional de comunicación encargado de asesorar en la implementación del Plan. Las jornadas se medirán en función de la efectividad y calidad de las reuniones, así como de los resultados que se desprendan de las mismas.

a) Primer jornada: Presentación de las conclusiones del diagnóstico

Una de las principales problemáticas identificadas en Sofar Mvd es la escasa participación del equipo de colaboradores en la toma de decisiones, debido, principalmente, al muy bajo grado de socialización de la información y a la ausencia de instancias que faciliten el encuentro y la interacción. Por paradójico que resulte, la modalidad de trabajo colaborativo es casi inexistente en la trama laboral de Sofar Mvd, en tanto se remite solamente al día del show. La intención –y la necesidad– de generar espacios y momentos compartidos surge como imperativo a partir del diagnóstico. En tal sentido, el primer paso para incidir en este aspecto introduciendo prácticas –actividades– de verdadero trabajo en equipo (colaborativo) consiste en organizar una reunión con todos los integrantes del movimiento para presentar las principales conclusiones de la investigación y los lineamientos del Plan de Comunicación. Esta instancia estará a cargo del responsable de dirigir la implementación del Plan de Comunicación, un “externo” al grupo.

b) Segunda jornada: Discusión de conceptos clave

Reunión de todos los integrantes del equipo Sofar Mvd para revisar e intercambiar ideas sobre los conceptos clave que rigen el actual modelo de gestión de la organización. En estas reuniones, se pedirá a los colaboradores que opinen sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Qué significa “ser puro”?
- ¿Qué implica ser un movimiento independiente?
- ¿Qué supone ser “respetuoso” con la obra de arte?
- ¿Qué es el concepto Sofar? ¿Cuál es su esencia?
- ¿Cómo define el espíritu del movimiento?

Y, en función de las respuestas, la discusión se centrará en: ¿Cómo debe funcionar Sofar Mvd? ¿Cómo visualizan la organización de acá a cinco años? ¿Hacia dónde desean ir? ¿Qué forma de financiamiento creen que se adecúa a estos conceptos? ¿Qué implicancias tiene el uso de la “gorra” en Uruguay?

Para trabajar sobre estas interrogantes, se propone utilizar la metodología de la “cadena de asociaciones” (Ministerio de Desarrollo Social, 2015, p. 66) cuyo objetivo es la abstracción y asociación de conceptos. La ventaja de esta actividad es que permite descubrir las di-

versas acepciones que manejan los miembros de una organización sobre un mismo término o concepto. Uriarte pedirá que los colaboradores expresen con qué otras palabras, actividades o sentimientos asocian “respeto”, “liderazgo”, “gorra”, “independiente”, “puro”, “voluntariado”, “trabajo en equipo” y “compromiso”; y el responsable de comunicación anotará todas las ideas en un borrador que se utilizará como insumo fundamental para las siguientes actividades.

En el marco de esta segunda reunión, también se contemplará la discusión sobre los objetivos operativos de la organización. Como se estableció en las conclusiones del diagnóstico, “modificar” el comportamiento de consumo cultural de los espectadores resulta un objetivo en exceso ambicioso si se tiene en cuenta el estado precario de la organización en materia de gestión. Se abrirá el debate en torno a dos preguntas ordenadoras: ¿Qué desea lograr Sofar Mvd en los espectadores de sus shows? Y, en esta línea, ¿cómo lo logrará?

c) Tercer jornada: Formalización de procesos de gestión

Tomando como punto de partida el resumen de discusiones de la jornada anterior, en esta tercera instancia se trabajará sobre los diferentes procesos de gestión de Sofar Mvd, los cuales, como se relevó en la fase de diagnóstico, se caracterizan por una excesiva informalidad y, en algunos casos, por incongruencias internas –causadas en gran medida por problemas de definición y circulación de los conceptos clave que rigen el movimiento–.

“Gestionar y controlar implica formular una estrategia y unos objetivos, implica poner los medios para alcanzar esos objetivos, implica unos procedimientos y una cierta estructura organizativa” (Arranz, 1997, p. 40). Esta estructura, si bien existe en Sofar Mvd, presenta algunas ambivalencias y, en reiteradas ocasiones, no sostiene los procesos que debería sostener, generando una brecha entre la conducta organizacional y el discurso, situación que, a su vez, podría repercutir negativamente en la reputación de Sofar Mvd. En este sentido, se propone minimizar los riesgos estableciendo formalmente los criterios de gestión en los tres principales procesos de la organización: selección de artistas, de espectadores y de anfitriones.

Para ello, es imprescindible partir de las conclusiones que surjan de las dos primeras jornadas de reunión. No obstante, se adelantan algunas propuestas que se entienden necesarias

y adecuadas a la naturaleza y el sentido de la organización en relación a la selección de artistas y la selección de espectadores.

- Selección de artistas

Se sugiere una selección en la que todos los colaboradores participen. Hasta el momento, esta actividad está en manos de cinco personas, de los cuales sólo uno –y actualmente externo a la organización– tiene conocimientos formales en música (Santiago Uriarte), por lo que se infiere que el resto de los votantes participan por “conocer los criterios” de selección.

Por otra parte, se estima necesario desactivar la participación –con voto– de ex integrantes de Sofar Mvd, como el caso de Carolina Olivera y Santiago Uriarte, en tanto opacan el proceso. O, si se define que al voto de los colaboradores del movimiento se sumará el de externos, entonces habrá que definir cuántos (en qué proporción) y de quiénes (perfil, formación). En esta línea, no se descarta la posibilidad de invitar a artistas consagrados y referentes del sector musical nacional a participar en esta selección. Para ello, será necesario la identificación y la creación de una base de datos de los músicos a contactar –por ejemplo, músicos ganadores de la última edición de los Premios Graffiti o artistas referentes como Luciano Supervielle, Molina y Los Cósmicos y Boomerang, en tanto ya vivieron la “experiencia” Sofar–. Como sea, deberá estipularse claramente en los criterios de selección.

En el marco de una participación activa creciente y ampliada, de todo el equipo, y de la socialización adecuada de la información, se propone que los criterios sean compartidos con todos, para que todos los integrantes del movimiento –desde el diseñador del afiche, pasando por quien captura el sonido en el show hasta el editor– sepan cómo opera la organización, tomen conocimiento de su funcionamiento completo, y, como resultado, se habilite la capacidad de voto a todos los miembros del equipo de Sofar Mvd. Esto, además de mejorar la inclusión y el involucramiento de sus integrantes, es una estrategia de gestión que le permitirá al movimiento lograr un mayor respaldo (con más colaboradores participando será más sencillo obtener votos rápidamente) y un sistema de votación más justo, más “democrático”. Por otra parte, el derecho a votar irá acompañado de la obligación de sustentar el voto con criterios formalmente expresados.

A su vez, en el marco de la sistematización de este proceso, se entiende necesario el establecimiento de una fecha límite para realizar los *reviews* mensuales de todos los artistas que se presentan. El día 30 de cada mes, todos los nuevos artistas que hayan sido ingresados en la planilla deben tener la votación cerrada. Quienes hayan sido seleccionados –sea para el próximo show o para una lista de espera– serán notificados por el equipo de Gestión de locaciones y artistas para confirmar la aceptación de su solicitud. A su vez, la organización aplicará el mismo procedimiento con aquellos que no lo hayan logrado, y aclarará en el mensaje que les envíe las razones de la decisión, además de invitarlos a presentar nuevo material en caso de que entiendan que la banda o el artista pueda adecuarse al formato Sofar.

- Selección de espectadores

Sistematizar la selección de espectadores deviene fundamental para evitar que el movimiento opere en una lógica de arreglos y favoritismos.

Sofar Mvd es una plataforma de encuentro entre actores clave del sector musical: músicos, técnicos y profesionales del área, y melómanos. En consonancia con estos perfiles, la organización selecciona de forma casi manual a sus espectadores. Esta práctica, además de opaca, insume tiempos excesivos que podrían ahorrarse con otros sistemas de selección.

Del 100% de cupos para cada evento, y si se considera un total de 80 espectadores en promedio, alrededor del 25% ya está ocupado (con 5 invitados elegidos por el anfitrión y 5 invitados por cada artista participante, un total de 20 personas). De ese 75% restante, se recomienda el siguiente criterio de selección: dividir los cupos entre profesionales del área (a quienes les corresponderá un 40%) y melómanos (para quienes se dejará un margen de cupos del 35%). Establecidos estos parámetros, que contemplen el balance buscado por Sofar Mvd en relación con sus públicos, se procederá a realizar un sorteo entre los participantes de cada categoría –un sorteo para los profesionales del sector y otro para la comunidad de melómanos–.

A partir de la integración de estas actividades –selección de artistas y de espectadores– en el equipo de colaboradores, así como de los planteos que surjan de ellos mismos en la jornada, se establecerá un documento guía que contemple los criterios y procesos establecidos como oficiales por la organización. La redacción de este material estará a cargo de los equipos

Gestión de locaciones y artistas y Gestión de invitados, respectivamente, con el soporte del encargado de comunicación, y será compartido en formato PDF en el grupo de Facebook de Sofar Mvd, para facilitar el acceso de todos los colaboradores al archivo.

### 5.5.2 Redefinición de la misión corporativa

Del diagnóstico de Sofar Mvd se desprende que la misión corporativa no está establecida formalmente, ni de manera completa, en ninguna instancia, sino que se presenta dispersa en varios *statements* de los materiales corporativos y en las plataformas –locales– de comunicación.

A partir de las declaraciones relevadas en el marco del estudio sobre la misión corporativa (pp. 77-79) –y teniendo en cuenta los requisitos que debe cumplir el enunciado de la misión según Capriotti (1999)–, es posible fusionarlas para obtener la expresión más completa y adecuada de la misión de Sofar Mvd:

*Sofar Sounds Montevideo es una red voluntaria que organiza conciertos íntimos en espacios únicos, dirigidos a amantes de la música que buscan vivir una experiencia diferente. Forma parte de una comunidad global que tiene como objetivo revigorizar una forma respetuosa y concentrada de disfrutar la música en vivo, así como impulsar el trabajo de artistas emergentes a nivel mundial.*

En el anexo 7.13, p. 302, se incluye una justificación detallada de cada elemento que conforma la misión establecida y que justifica esta propuesta.

### 5.5.3 “Sofar Mvd es de todos”: reconfiguración de la estructura de trabajo y la comunicación interna

Conforme se avanzaba en el diagnóstico de la organización, la falta de inducción de los colaboradores y las dificultades de gestión surgieron como asuntos clave a atender en el Plan de Comunicación. Según Costa,

El cambio de una estructura piramidal del *management* a una estructura en forma de malla es el movimiento de la nueva organización, que se quiere “en red” con los clientes, los empleados, los colaboradores, los accionistas, los suministradores, los líderes de opinión... (1999, p. 106).

Esta concepción sistémica de la organización, en la que la información y la comunicación circulan en todas las direcciones, se entiende la más adecuada a un proyecto como Sofar Mvd, una comunidad musical que contiene implícita las nociones de movimiento, gestión compartida y trabajo en equipo.

a) Formalización de la división de tareas

Una vez que la organización se asegura de que sus procesos de trabajo son conocidos por todos, puede iniciar el proceso de descentralización de las tareas. Para ello, se propone aplicar el modelo del *management* (gestión-administración) basado en la dirección por objetivos.

La dirección por objetivos (...) es una forma de *management* que asocia a cada responsable de unidad, sea cual sea su nivel, a la definición y realización de los objetivos de la organización.

Este sistema de dirección se basa en la idea de que no es realista asignar objetivos autoritariamente; por dos razones esenciales. En primer lugar, porque no estaremos seguros de haber establecido objetivos alcanzables; y en segundo lugar, porque el subordinado no se sentirá preocupado por un objetivo en cuya fijación no haya participado. (Xifra, 2005, p. 177)

La definición de roles y objetivos habilita la planificación estratégica de cada área y la descentralización del poder en tanto cada equipo adquiere independencia para actuar y decidir. Esta independencia, no obstante, estará limitada por la obligatoriedad de acatar los procesos de gestión previamente definidos.

Para poder establecer formalmente la división de tareas por área –que hasta el momento no se expresa más que en el organigrama organizacional–, se propone que cada una trabaje sobre un *Manual de gestión* propio, que servirá, en primera instancia, como documento guía –soporte y a la vez norma–, y, en una segunda instancia, como documento de inducción para los nuevos colaboradores. Este material deberá exponerse en la siguiente reunión de trabajo, prevista para setiembre del presente año (acción detallada a continuación), y revisarse cada dos años para su actualización. Elisa Uriarte, en su rol de coordinadora general del movimiento, guiará este proceso y controlará que los manuales respeten –estén en consonancia– con el sentido del proyecto, tal como se trabajó en las jornadas “Somos Sofar”. El diseño de los mismos, por otra parte, estará a cargo de Florencia Rodríguez y Lucía Rossi.

Los contenidos de estos manuales variarían en función del área que corresponda, pero todos deberán establecer: objetivos, tareas a cargo, procesos de gestión, herramientas utilizadas, normas y reglas generales, calendario de trabajo y sanciones en caso de incumplimiento. Plasmar una definición clara y por escrito de todos estos aspectos contribuirá a la socialización de la información y a que cada colaborador sepa qué se espera de él, cuestión fundamental en la modalidad de trabajo voluntaria.

En el marco de esta actividad, se entiende relevante establecer formalmente dos procesos que resultan clave para acelerar la edición de videos. Por un lado, la definición de una fecha límite para que los artistas elijan la canción de la que desean obtener un videoclip (una semana máximo). Por otro, la determinación de producir un videoclip por semana, lo que resulta útil, no sólo para evitar la acumulación de tareas, sino para difundir de manera más eficiente la producción y evitar períodos de escasas publicaciones –o, por el contrario, publicaciones de videos superpuestas con tan sólo dos días de diferencia– en los soportes de comunicación online (Facebook, Tweeter e Instagram). Estas decisiones deberá contemplarlas el equipo técnico de edición en coordinación con la persona encargada de gestionar la comunicación con los artistas y deberán incluirse en los respectivos manuales de gestión de cada equipo.

#### b) Establecimiento de reuniones de trabajo

Existen tres niveles posibles de participación en toda organización. El nivel de conocimiento de la información, que implica mantener a los integrantes informados acerca de los resultados, los logros y las decisiones de la organización; en segundo lugar, el nivel de la opinión, que implica la apertura a conocer y tener en cuenta las creencias y pensamientos de sus miembros, y, por último, el nivel de las decisiones, que es el escalón más alto de involucramiento y requiere la más comprometida participación activa en la toma de decisiones y de poder (Ministerio de Desarrollo Social, 2015).

Las reuniones que aquí se establecerán tendrán como fin generar una cultura de participación activa que habilite la gestión del movimiento en equipo, la descentralización del poder y la delegación de responsabilidades. Estos factores se entienden de vital importancia en tanto permitirán, entre otras cosas: “Desarrollar un proceso colectivo de discusión y reflexión

[y] colectivizar el conocimiento individual, enriquecerlo y potenciar el conocimiento colectivo” (Ministerio de Desarrollo Social, 2015, p. 65).

Se establecerá un sistema de tres reuniones en 2016 que tendrán lugar en julio, octubre y diciembre. A partir de 2017 las reuniones serán cuatro y se harán en la primer semana de los meses de marzo, junio, setiembre y diciembre (debido a que la organización opera de marzo a diciembre). La convocatoria estará a cargo de Uriarte, las locaciones rotarán en las casas de los colaboradores que se ofrezcan y tendrán una duración aproximada de dos a tres horas.

La primera reunión de cada año (en marzo a partir de 2017) tendrá como cometido central establecer los objetivos anuales del movimiento que serán sugeridos por Uriarte con el respaldo de Sofar Global y definidos entre todos los colaboradores mediante un sistema de votación. En función de éstos, se definirán y presentarán los objetivos de las áreas de trabajo – a cargo de cada equipo–.

La segunda y tercera reunión del año (julio y octubre de 2016) serán instancias de puesta a punto y balance sobre el desempeño de las áreas hasta el momento, así como de identificación de los ajustes a realizar. Para ambas instancias, será menester definir un vocero o encargado de equipo (sobre todo para las áreas de integración plural) para presentar los principales resultados obtenidos hasta el momento, así como los desafíos que se perfilan para los meses siguientes.

En la cuarta instancia de reunión (diciembre) se presentará un balance del desempeño de Sofar Mvd en el año –responsabilidad de la coordinadora general, Uriarte– con apoyatura en formato Prezi, que incluirá, además, los hitos locales del año y datos relevantes sobre Sofar Sounds Global. Por último, se discutirán las estrategias que guiarán las actividades de la organización para el próximo año.

De cada reunión quedará un acta. Su redacción estará a cargo de un colaborador rotativo y deberá contar con la siguiente información: fecha, asistentes, temas tratados, principales acuerdos establecidos y pendientes a trabajar en la próxima reunión. Esta información se compartirá en el grupo privado de Facebook de Sofar Mvd como forma de generar un historial de gestión del movimiento así como de compartir la información con aquellos miembros que no hayan asistido a la reunión.

c) Plan de reconocimiento y premiación al desempeño

Como otra actividad de gestión –pre comunicacional– pero que se enmarca en la comunicación interna, se propone la implementación de un plan que valore la dedicación y el compromiso de los colaboradores con la organización. El objetivo es doble: promover la estabilidad en el equipo y favorecer el reclutamiento de voluntarios. En tal sentido, se definen dos acciones principales que tienen como fin el reconocimiento y agradecimiento al trabajo de los voluntarios.

La primera de ellas se contempla en el marco de la reunión de balance planificada para diciembre de cada año. Se propone que, al finalizar la reunión, los colaboradores compartan una cena de camaradería en un restaurante a definir.

La segunda actividad contempla una campaña de redes sociales llamada “Gracias [nombre del colaborador]” que se implementará durante todo el año. El equipo de Community Manager deberá coordinar la obtención de información personal (relativa a hobbies, intereses, actividades extras, anécdotas, etc.) de todos los miembros de Sofar Mvd para implementar, a partir de agosto 2016 (mes enmarcado en el día de la amistad, 20 de agosto), la publicación mensual de la información en el perfil de Facebook de Sofar Mvd. Esta campaña tiene como fin mostrar el “detrás de escena” del movimiento, como pretexto para el reconocimiento público del trabajo del colaborador y como forma de agradecer el compromiso asumido con la organización. Por otra parte, la campaña es una forma de difundir un mensaje clave en Sofar Mvd: detrás de cada evento, hay un equipo de profesionales trabajando voluntariamente.

La modalidad de publicaciones será, entonces, mensual (calculando un total de 12 colaboradores, se realizará una publicación por mes) e incluirá una fotografía de cada integrante en su rol como colaborador del movimiento y un texto que describa su forma de ser, sus intereses, alguna anécdota relacionada con el movimiento y la importancia de su contribución a la organización.

Enmarcada en esta campaña de reconocimiento público, se propone la realización – también a cargo del equipo de Community Manager– de una recopilación de imágenes de los colaboradores en acción en diferentes shows de Sofar Mvd que se compartirá en las redes sociales del movimiento el día 5 de diciembre, día internacional de los voluntarios, fecha en

que se les agradecerá por el esfuerzo y la dedicación invertidos en el movimiento. En anexo 7.14, p. 306, se encuentran modelos de textos propuestos para ambas publicaciones.

Los cambios en la estructura organizacional de Sofar Mvd serán evaluados en la reunión n°4, planificada para diciembre, en función de los resultados que produzcan: cumplimiento de objetivos, fortalecimiento de la interacción grupal, aumento de la participación y el compromiso con la organización, afirmación del sentimiento de pertenencia. Se aplicará una encuesta dirigida a todos los colaboradores para evaluar y medir estos aspectos que estará a cargo del asesor de comunicación, como sujeto externo y responsable del Plan de Comunicación.

#### d) Reclutamiento de colaboradores

La propuesta consiste en generar dos materiales –folleto y afiche– para el reclutamiento de potenciales colaboradores. El objetivo, con la producción de folletos y afiches, es encontrar al receptor en el lugar y momento indicado. Por esta razón, la acción tendrá lugar en marzo de cada año (comienzo lectivo) y consistirá en colocar afiches en las carteleras y dejar folletos a disposición en los principales centros de estudio con carreras terciarias afines al sector cultural que inviten a unirse al movimiento.

El responsable de comunicación será el encargado de definir los mensajes y contenidos a incluir en cada material, mientras que el diseño estará a cargo de Florencia Rodríguez y Lucía Rossi. Se contempla una producción de 20 afiches y 500 folletos que serán distribuidos por todos los colaboradores en los centros educativos con carreras afines al sector cultural en Montevideo. En anexo 7.15, p. 307, se encuentra un listado preliminar de las instituciones educativas con carreras terciarias relacionadas con dicho sector que servirá como insumo para definir un plan de recorrida.

Por otro lado, se sugiere que la decisión de seleccionar a los futuros colaboradores estará a cargo del equipo que se corresponda con el perfil del postulante: si se recibe la postulación de un estudiante avanzado de sonido, la evaluación de dicho postulante será responsabilidad de Carlos Loría, en tanto es el encargado del área de sonido de la organización.

#### 5.5.4 Sistematización de los procesos de comunicación

##### a) “X respuestas que todo colaborador debe saber”

El desconocimiento parcial o total sobre aspectos básicos del funcionamiento de la organización se identificó como una de las problemáticas más significativas en Sofar Mvd. A través de las tácticas anteriormente propuestas, se busca modificar esta situación y lograr la aplicación de un modelo de gestión conocido y compartido por todos los miembros de la organización.

En el marco de este objetivo, se propone crear un documento PDF al estilo Q&A<sup>118</sup> de preguntas y respuestas clave que todo colaborador debe conocer y manejar con soltura. Para su producción se conformará un equipo temporal integrado por Uriarte –para la selección de la información que entienda pertinente incluir en tanto coordinadora general de áreas–, el responsable de comunicación –para dar soporte en la construcción de los mensajes– y Florencia Rodríguez –en tanto es la diseñadora oficial de la organización y maneja adecuadamente los principios de su identidad visual–.

Uriarte será la encargada de enviarlo vía mail a todos los integrantes de la organización, así como de publicarlo en el grupo de Facebook de Sofar Mvd. El material será usado, además, como documento guía para la inducción de nuevos colaboradores.

##### b) Calendario de hitos y eventos

Se sugiere la creación de un calendario anual de hitos y eventos que no solo incluya la actividad de Sofar Mvd sino también las fechas especiales de Sofar Sounds Global, así como celebraciones y agenda pública de Uruguay que puedan afectar positiva o negativamente a la organización (a modo de sugerencia: aniversario de Sofar Mvd, evento de apertura y evento de cierre de año, cumpleaños de Leonard Cohen, aniversario de Sofar Sounds Global, día internacional de la música, día del amigo, comienzo de la primavera, pero también partidos de la selección uruguaya, fechas patrias y feriados no laborables, entre otros).

---

<sup>118</sup> Questions and answers (preguntas y respuestas).

Su diseño estará a cargo de Luz Laborde, encargada de relaciones con la prensa, en tanto es una herramienta de trabajo que le permitirá planificar mejor el contacto con los periodistas al tener que estar al día con la agenda nacional. A su vez, contemplará otras fechas – directamente relacionadas a la actividad de Sofar Mvd–, hecho que facilitará la programación a futuro de, por ejemplo, las publicaciones en redes sociales, por lo que será menester compartirla con todo el equipo.

c) “¿Conocés la experiencia Sofar?”: video institucional

“La única forma de terminar de entender qué es Sofar es ir y vivirlo”, sostiene Uriarte. Esta declaración refuerza la concepción del hecho artístico como único e irrepetible que Sofar Mvd promueve con insistencia. No obstante, la realidad demanda una acción que pueda resumir o adelantar esa “experiencia Sofar” –en la forma de anticipo o preparación–, desde la organización a los diferentes públicos, de modo de minimizar los riesgos de fracaso en el propio show, y a la vez acercar interesados al proyecto.

Para ello, se propone la coordinación previa con los artistas seleccionados para que asistan a un show anterior a su propia presentación. Es la manera más congruente y “lógica” que tiene el movimiento de dar a conocer lo que hace y de reforzar así, su principal canal de difusión: el boca-a-boca. No obstante, por cuestiones de agenda de los músicos, entre otras, esta acción no siempre podrá ponerse en práctica. Y, por ello, también se plantea la necesidad de producir un video institucional, aprovechándose de los recursos audiovisuales humanos y técnicos de la organización, que sirva para explicar a los artistas las implicancias del concepto “Sofar”. Este video se filmará durante el show aniversario en agosto de 2016 y se aprovechará para difundir por redes sociales en tanto es un material que también se adecúa a las necesidades de información de sus seguidores –que son potenciales anfitriones, espectadores, artistas y colaboradores–.

Por tratarse de una producción que contribuirá a difundir los mensajes clave de Sofar Mvd, se sugiere utilizar la herramienta de promoción que ofrece Facebook para las páginas corporativas de modo de aumentar la visibilidad de la publicación. Con un monto de \$1500, la publicación será visualizada, en promedio, por 4300 personas, según los cálculos de la red social. La evaluación de esta acción se realizará a través de las métricas de Facebook *Insights*.

La idea creativa de este material estará a cargo de una comisión temporal integrada por el responsable de comunicación, la coordinadora general del movimiento y un representante de cada área a definir entre sus miembros. La producción y edición, en tanto, será responsabilidad del equipo técnico, mientras que la promoción la realizará el equipo de Community Manager.

#### d) Desarrollando las relaciones con la prensa

Para una adecuada y eficaz gestión de medios que favorezca el desarrollo de Sofar Mvd, se propone aplicar algunas herramientas básicas para implementar una serie acotada de acciones. La primera, y que deviene fundamental para aunar esfuerzos y dirigirse directamente a los medios de comunicación que realmente podrían interesarse en Sofar Mvd, es construir y mantener actualizada una base de datos de los medios y periodistas especializados en espectáculos, cultura y música. En anexo 7.16, p. 308, se encuentra una base de datos preliminar de los medios –televisión, radio y prensa escrita– que podrían interesar a la organización. Será menester, además, tener en cuenta los blogs culturales como Siete Notas, Cooltivarte y Montevideo Magazine, entre otros, en tanto presentan mayor apertura a cubrir eventos y actividades del tipo que realiza Sofar Mvd.

Antes de iniciar un vínculo formal con la prensa, es necesario conocer el mapa de medios en el Uruguay, entender cómo opera el sector periodístico, quiénes son los referentes y qué aspectos hay que tener en cuenta en cada caso o medio –perfil, extensión de redacción, formato de la información, fechas de cierre de edición, etc.– para enviar información sobre la organización con la certeza de que llegará a la persona indicada, procesada como para ser cómodamente integrada al medio. Y antes de eso, será fundamental determinar, internamente, qué tipo de información se busca transmitir y a qué medios, en qué tipo de situación y con qué objetivo. Estas decisiones estarán a cargo de Luz Laborde, en el día-a-día, pues es la responsable de las relaciones con la prensa. Ella será la encargada, además, de elaborar un dossier de prensa digital que incluya la historia del movimiento, su filosofía, un factsheet actualizado al último show, fotografías de eventos y links a videoclips. De todas maneras, la actividad de la responsable de prensa deberá ceñirse a la estrategia y a los objetivos institucionales de Sofar, configurados y revisados en las reuniones de equipo.

En línea con el fortalecimiento del vínculo con los periodistas, el Plan de Comunicación prevé el envío de los audios y videoclips producidos cada semana a los medios de comunicación de la base de datos generada. Laborde será la responsable de contactar a los periodistas para transmitir los mensajes de la organización, contar quiénes son y qué hacen, y ofrecer el envío semanal de estos materiales mencionados. Los medios para este contacto pueden ser el mail, la llamada telefónica o las reuniones presenciales.

Para evaluar los resultados de estas actividades, se realizará un monitoreo de prensa continuo y un resumen trimestral que será presentado en las reuniones de equipo establecidas a lo largo del año. Se sugiere la creación de alertas que ofrece el servicio de Google Alerts, así como la creación de una cuenta gratuita en SocialMention, herramienta de búsqueda y análisis que muestra menciones sobre una organización o una temática en tiempo real en medios digitales y redes sociales (Facebook, Twitter, Youtube y Google, entre otras)<sup>119</sup>.

#### e) Planificación y gestión del perfil de Facebook

Para esta acción, se entiende necesario la previa capacitación en gestión de redes sociales de las integrantes del equipo de Community Manager; el objetivo es que puedan comprender el manejo corporativo de estos soportes, sus potenciales usos y algunos métodos de evaluación y medición. Para ello, se plantea la posibilidad de generar un acuerdo con Sinergia Co-Work en el que la empresa se asegure ser el anfitrión del aniversario del movimiento cada año (de gran utilidad para Sofar Mvd por el amplio espacio que ofrece su locación y que le permitiría aceptar a más personas para esa ocasión especial). A cambio, Sofar Mvd obtendría acceso gratuito a las instancias de capacitación en gestión de redes sociales –entre otras– impartidas por la empresa para sus clientes. Será menester, en el caso de concretarse esta asociación estratégica, el establecimiento de un convenio por escrito de los asuntos acordados firmando por los responsables de cada organización (Elisa Uriarte y Federico Lavagna).

Para la gestión profesional del soporte Facebook, se propone la implementación de un plan estratégico de publicaciones que contemple una planificación bianual –con revisión y actualización continua– y que especifique los siguientes ítems: objetivos, contenidos a difundir, tono de la comunicación, periodicidad, evaluación y medición.

---

<sup>119</sup> Sitio web de SocialMention. Recuperado el 25 de marzo de 2016 de <http://www.socialmention.com/about/>

Dentro de los contenidos a difundir destacan algunos de los nombrados previamente – un video por semana, video institucional “¿Conocés la experiencia Sofar?”, historias mensuales de los colaboradores– y otros que se entienden pertinente: infografías para reforzar imagen de marca (qué es Sofar Mvd, qué hace y cómo lo hace), contenidos de los Sofar de la región (Brasil, Argentina y Chile) y contenidos, hitos o datos relevantes de Sofar Sounds Global.

f) Comunicación y acciones dirigidas a públicos clave

La interacción cara-a-cara, así como el “boca-a-boca”, constituye uno de los formatos de comunicación que mayor efectividad tiene en Sofar Mvd. Por lo tanto, se propone aprovechar estas plataformas para trabajar la relación comunicativa y la transmisión de mensajes clave a los tres pilares del movimiento: artistas, espectadores y anfitriones. Además, todos los actores involucrados en el próximo show deberán ver el video institucional “¿Conocés la experiencia Sofar?” como forma de anticipar los conceptos a manejar.

En relación a los artistas, el mensaje que debe quedar claro es el formato de presentación artística que pretende difundir Sofar Mvd. Para lograrlo se propuso la realización del video institucional. A su vez, se recomienda reforzar la transmisión de estos procedimientos a través de la comunicación personal –el cara-a-cara– en la previa del show, responsabilidad a cargo del equipo de Gestión de locaciones y artistas. Por último, se recomienda que la comunicación post-show enfatice más en tres aspectos: la fecha límite para recibir la canción elegida para el videoclip (de lo contrario, el equipo elegirá la que considere mejor en términos técnicos y estéticos), la necesidad de compartir en redes sociales todo lo relativo a la presentación de la banda en el evento Sofar y, por último, la implementación de una encuesta de satisfacción dirigida a los artistas que participaron del show.

En relación a los anfitriones, se presentan tres propuestas. En primer lugar, la invitación expresa a los anfitriones de casas a formar parte activa de la organización del show convirtiéndose en voceros y dando un breve discurso sobre sus razones para ser anfitrión y su experiencia en este rol con Sofar Mvd. En el caso de empresas y centros culturales, se realizará la misma invitación y, además, entendiendo que reciben un beneficio extra (en términos de imagen y reputación) se establecerá que todo anfitrión que no sea dueño de casa –es decir, que sea una institución– deberá proveer de bebida para los artistas y colaboradores. Al igual que a

los músicos, se aplicará una encuesta de satisfacción al anfitrión para relevar su opinión que se enviará la semana próxima al evento.

Por último, en relación a los espectadores se reitera la necesidad de “cuidar” el discurso de bienvenida en tanto cada show es único, y cada discurso debe reflejar esa unicidad partiendo de la hipótesis de que los presentes no han “vivido la experiencia Sofar”. En el mail post-show que se envía a los espectadores, según lo estipula el proceso de comunicación con este público, se agregará un link a una encuesta de satisfacción para medir y evaluar las opiniones y percepciones de los mismos. Los resultados se presentarán en el marco del sistema de reuniones previamente propuesto.

#### g) Presencia de Sofar Mvd en Otra Feria

El cara-a-cara y el boca-a-boca son dos soportes que hay que potenciar, en tanto se adecúan perfectamente a las características de los públicos a los que apunta Sofar Mvd, a los mensajes que desea difundir y a los objetivos que vehiculan dichos mensajes. Por ello, se sugiere la participación del movimiento en la feria de publicaciones independientes “Otra Feria” organizada por sellos discográficos locales emergentes. Es una instancia en la que Sofar Mvd puede “atacar” a varios de sus públicos clave en un solo lugar. Por lo general, se realiza en setiembre, por lo que será menester incluirla en el calendario de hitos y eventos de Sofar Mvd. Se entiende que Luz Laborde, en tanto encargada de crear y actualizar el calendario anual, una vez esté al tanto de la próxima edición de “Otra Feria” (por lo general se realiza una edición en setiembre), convoque a todos los miembros de Sofar Mvd para asistir al evento con el objetivo de entrar en contacto directo con los públicos clave de la organización, por un lado, y de generar instancias de camaradería extra-laborales entre los colaboradores, por el otro.

#### 5.5.5 Plan de financiamiento del movimiento

##### a) “Invertí en lo que más te gusta”

La “gorra” como método de recaudación de fondos no se adecúa de la mejor manera a lo que el movimiento es y busca comunicar de sí mismo. Por lo tanto, se propone una reinención del sistema de colaboración que mantenga el concepto de “voluntario” pero que evite

connotar –como lo hace la “gorra”– mensajes de donaciones mínimas, monedas o caridad. Según las entrevistas y encuestas realizadas al equipo de colaboradores, establecer un precio mínimo de ingreso corrompe el espíritu del movimiento. Si bien esto se trabajará en la jornada 1 de la actividad “Somos Sofar”, se adelanta una metodología para suplir el elemento de la gorra y evitar el momento “incómodo”, según los colaboradores, de solicitar el dinero.

Al ingresar al show, se entregará a cada espectador un sobre. El mismo tendrá un sticker con el logo de Sofar Mvd de obsequio y una postal dentro con la misión de la organización y un texto que invita a la colaboración monetaria. El texto modelo se encuentra en anexo 7.17, p. 311.

La producción de stickers se realizará mediante una alianza estratégica con Gráfica & Vinilo. A cambio del material, se agregará una tarjeta corporativa de G&V al sobre, se ofrecerá la posibilidad de vender otros materiales del emprendimiento en el “rincón Sofar” (descrito a continuación) y se agradecerá expresamente la colaboración de Gráfico & Vinilo durante el discurso de bienvenida al show.

Como se desprende del diagnóstico de la organización, no se puede esperar que las personas, por sí mismas, entiendan la necesidad económica de Sofar Mvd, por lo que resulta menester enfatizar en el discurso de bienvenida y cierre de cada show. No hay que olvidar que cada concierto es único, por lo que es necesario hablar como si cada artista, cada espectador y cada anfitrión fuesen únicos; y único –por irrepitable– el encuentro de los tres. En este sentido, se establecer un *speech* que permite sugerir la colaboración en la jerga adecuada al movimiento. El modelo se encuentra en anexo 7.18, p. 312.

#### b) El rincón Sofar

La creación de este espacio en las locaciones de los conciertos, que estará a cargo del equipo de Logística del evento, tendrá el objetivo de constituir el lugar de recaudación de fondos de cada show. Será el punto de referencia para reunir la colaboración de los espectadores. Allí se venderán remeras, pins y vinilos con el logo de Sofar Mvd. Se necesitará una mesa estratégicamente colocada a la entrada/ salida del lugar –que no acapare espacio, que no invada y cuyos productos rimen, lo más posible, con el ambiente “artesanal” que Sofar promueve,

con su identidad ambiental– y un colaborador fijo del equipo de logística que se mantendrá cerca del lugar para responder consultar y oficiar de vendedor.

Para la producción de estos materiales, se apelará a acuerdos con emprendimientos originales, ingeniosos, de decoración y accesorios –como los identificados en la tabla de stakeholders de Sofar Mvd, anexo 7.12.1, p. 290. Deviene necesario, entonces, la creación de una base de datos de empresas y emprendimientos que se alineen con la filosofía Sofar y sean potenciales socios estratégicos. Esta acción estará a cargo del equipo de Logística del evento.

#### c) Presentación a fondos concursables culturales

Uno de los objetivos concretos para el 2016 según las entrevistas con la coordinadora general Uriarte, es la renovación de los equipos técnicos (cámara fija, trípodes, micrófonos, disco duro, grabadora, tarjetas de memoria, etc.) que le permita al movimiento prescindir de los equipos personales de cada colaborador. Si bien el presente Plan contempla acciones de recaudación de fondos –por fuera de la colaboración voluntaria de espectadores–, se entiende que éstas no cubren el objetivo de renovación tecnológica del movimiento, por lo que se sugiere recurrir a la presentación a fondos concursables para la cultura, específicamente a FONAM (marzo y setiembre) e Ibermúsicas.

En el marco de la acción “Planificación y gestión del perfil de Facebook”, se proponía la generación de un acuerdo entre Sofar Mvd y Sinergia Co-Work que incluyese la capacitación gratuita a miembros del movimiento en diversas temáticas –una de ellas, en gestión de redes sociales–. En este caso –la creación de una carpeta de presentación a fondos de ayuda económica–, se entiende necesario el soporte de expertos en administración, gestión y contaduría que contribuyan en el armado de la presentación desde sus disciplina. A su vez, se sugiere el asesoramiento del experto en comunicación para acompañar el proceso de selección de contenidos, adecuación de los mensajes y redacción.

## 5.6 Cronograma

Tabla 3. Cronograma del Plan de Construcción

Actividad	Detalle	2016												2017											
		May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
Campaña "Chequea Chile"	Presentación de antecedentes de la investigación y lanzamiento del Plan	■																							
	Elaboración de diagnóstico		■	■																					
	Elaboración de guías para acciones y procesos			■	■	■	■																		
Evaluación de la gestión	Definición de la misión			■	■																				
	Elaboración de la misión			■	■																				
"Chile Mide su salud" - mejoramiento de la situación de trabajo y la convivencia laboral	Revisión 1: proceso a punto y balance del desarrollo de las áreas				■																				
	Revisión 2: proceso a punto y balance del desarrollo de las áreas					■																			
	Revisión 3: balance general de Chile Mide						■																		
	Plan de implementación y presentación al departamento				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
	Comunicación de resultados																								
	Elaboración de procedimientos																								
	Elaboración de manuales																								
	Elaboración de formatos																								
	Elaboración de manuales																								
	Elaboración de manuales																								
Implementación de los procesos de implementación	"¿Cómo se implementa Chile Mide?"																								
	Desarrollo de los manuales de implementación																								
	Comunicación de resultados																								
	Plan de implementación																								
	Implementación de procesos																								
	Implementación de procedimientos																								
	Implementación de manuales																								
	Implementación de formatos																								
	Implementación de manuales																								
	Implementación de manuales																								
Plan de implementación del departamento	"¿Cómo se implementa Chile Mide?"																								
	Elaboración de manuales																								
	Implementación de manuales																								

■ Preparación ■ Implementación ■ Mantenimiento  
Fuente: Elaboración propia.

## 5.7 Presupuesto

### Presupuesto estimado para la ejecución del Plan de Comunicación.

Acción	Detalle	Proveedor	Cant.	Importe*	Total acción
Jornadas "Somos Sofar"	SopORTE en comunicación	Experto en comunicación		\$1500	\$1500
	Redacción de actas de reunión	Sofar Mvd		\$0	
Documentos guía sobre criterios y procesos corporativos	Redacción	Sofar Mvd		\$0	\$2000
	SopORTE en comunicación	Experto en comunicación		\$1500	
	Diseño	Sofar Mvd	1	\$500	
Redefinición de la misión	Redacción	Experto en comunicación		\$1000	\$1000
Manual de gestión por área	Redacción	Sofar Mvd		\$0	\$500
	Diseño	Sofar Mvd	1	\$500	
Reunión n° 4 del año	Cena		12	\$4000**	\$4000
Plan de reconocimiento y premiación al desempeño	Diseño campaña "Gracias [nombre del colaborador]"	Sofar Mvd	1	\$0	\$0
	Publicación día internacional de los voluntarios	Sofar Mvd	1	\$0	
Folleto para centros de estudio	Redacción	Experto en comunicación		\$1000	\$3300
	Diseño	Sofar Mvd		\$300	
	Impresión	Imprenta 4Tintas	500	\$2000	
Afiche para centros de estudio	Redacción	Experto en comunicación		\$0	\$1600
	Diseño	Sofar Mvd		\$300	
	Impresión	Imprenta 4Tintas	20	\$1300	
"X respuestas que todo colaborador debe saber"	Redacción	Experto en comunicación		\$500	\$800
	Diseño	Sofar Mvd	1	\$300	
Calendario de hitos y eventos	Redacción	Sofar Mvd		\$0	\$0
	Disfusión	Sofar Mvd		\$0	
"¿Conocés la experiencia Sofar?": video institucional	Producción	Sofar Mvd		\$0	\$2000
	Edición	Sofar Mvd	1	\$500	
	Publicidad	Facebook	1	\$1500	
Desarrollando las relaciones con la prensa	Base de datos de medios de comunicación	Sofar Mvd		\$0	\$0
	Dossier de prensa digital	Sofar Mvd		\$0	
	Envío de audios y videoclips a periodistas	Sofar Mvd		\$0	
	Monitoreo de prensa	Sofar Mvd		\$0	
Planificación y gestión del perfil de Facebook	Capacitación en redes sociales	Sofar Mvd	1	\$20000***	\$20000
	Plan de publicaciones	Sofar Mvd	1	\$0	

Comunicación y acciones dirigidas a públicos clave	Comunicación cara a cara	Sofar Mvd		\$0	\$1500
	Comunicación vía mail	Sofar Mvd		\$0	
	Encuestas de satisfacción	Experto en comunicación		\$1500	
“Invertí en lo que más te gusta”	Sobre	Imprenta 4Tintas	1000	\$2500	\$15000
	Impresión de tarjeta	Imprenta 4Tintas	1000	\$6000	
	Sticker	Gráfico & Vinilo	1000	\$6000***	
	Buzón <i>vintage</i> receptor de sobre	Mercado Libre	1	\$500	
El rincón Sofar	Remeras estampadas con logo de Sofar Mvd	Plim Taller Creativo	100	\$30000****	\$34400
	Pins	Imprenta 4Tintas	200	\$2400***	
	Imanes	Estilo Índigo	200	\$2000***	
Presentación a fondos concursables culturales	Creación de carpeta corporativa	Sofar Mvd con soporte de Sinergia Co-Work	1	\$0	\$2300
	Soporte en comunicación	Experto en comunicación		\$2000	
	Impresión	Imprenta 4Tintas	5	\$300	
<b>Total</b>					<b>\$76400</b>

\* Todos los precios están considerados en pesos uruguayos, con un tipo de cambio a 32 pesos uruguayos por dólar, y no incluyen IVA.

\*\* Precio establecido en base a valores promedio de mercado. Los costos pueden variar levemente dependiendo del proveedor.

\*\*\* Costos a cargo del proveedor a través de alianzas estratégicas.

**Fuente: Elaboración propia.**

Es necesario aclarar que el Plan de Comunicación no resuelve el problema de sostenibilidad económica de Sofar Mvd debido a que la propia organización no lo ha resuelto conceptualmente y es parte de lo que se discutirá en las jornadas propuestas. En el apartado 5.4 Estrategia, p. 135, se adelanta la posibilidad de una segunda intervención comunicacional en Sofar Mvd. En caso de concretarse, será el momento ideal para desarrollar acciones sobre los objetivos que se definan en relación con el sistema de sustento.

## 6. REFERENCIAS

### 6.1 Bibliográficas y electrónicas

- Adorno, M. E. (1967). *La industria cultural*. Buenos Aires: Galerna.
- Álvarez, A. (junio de 2005). La imagen corporativa en la comunicación organizacional: teorías, conceptos y puntos de vista. *Colección UNAPEC para un mundo mejor*. UNAPEC. Recuperado el 10 de febrero de 2016, de UNAPEC: <http://repositorio.unapec.edu.do/bitstream/123456789/307/1/LA%20IMAGEN%20CORPORATIVA.%20CON%20PORTADA.pdf>
- Arranz, J. C. (1997). *Gestión de la identidad empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Asuaga, C. (2011). *La cultura en Uruguay: una mirada desde las ciencias económicas*. Montevideo, Uruguay: Fundación de Cultura Universitaria.
- Banco Mundial (15 de abril de 2015). Uruguay: Panorama general [en línea]. Recuperado el 16 de septiembre de 2015 de <http://www.bancomundial.org/es/country/uruguay/overview>
- Bettoni, A., & Cruz, A. (2001). *Voluntariado en Uruguay: perfiles, impacto y desafíos*. Montevideo, Uruguay: Instituto de Comunicación y Desarrollo.
- Capriotti, P. (1999). *Branding Corporativo*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección libros de la Empresa.
- Cáseres, M.; Trujillo, J.; Hinojo, F.; Aznar, I. & García, M. (2012). Tendencias actuales de género y el liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos. *Educar*, vol. 48, pp. 69-89
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2012). *Los estados de la cultura. Estudio sobre la institucionalidad cultural*. Bolivia: Fundación Imprenta de la Cultura.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós.
- Costa, J., Aljure, A., & Maurech-Siman, A. (2005). *Master Dircom: los profesores tienen la palabra*. Universidad De Medellín.
- Costa, J. (2010). *El DirCom hoy*. Barcelona: Costa Punto Com.

- Deighton, K. (19 de junio de 2015). In pictures: Uber surprises users with secret music gigs. *Event*. Recuperado el 10 de enero de 2016, de <http://www.eventmagazine.co.uk/pictures-uber-surprises-users-secret-music-gigs/brands/article/1352171>
- Departamento de Industrias Creativas. (2009). *Cluster de música Uruguay. Plan de refuerzo de la competitividad*. Uruguay.
- Dirección Nacional de Cultura del Ministerio de Educación y Cultura. (2012). *Cuenta Satélite en Cultura del Uruguay*. Montevideo, Uruguay.
- Dominzain, S. (2014). *Imaginarios y consumo cultural. Tercer informe nacional sobre consumo y comportamiento cultural*. Montevideo, Uruguay.
- Enz, A. (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales. Hacia una gestión estratégica y participativa*. Buenos Aires: Asociación Civil Comunia.
- Facebook de Alegre Montevideo. (s.f.). Recuperado el 24 de febrero de 2016, de <https://www.facebook.com/alegro.montevideo/>
- Facebook de Autores en vivo. (s.f.). Recuperado el 2016 de febrero de 29, de <https://www.facebook.com/autoresenvivo/>
- Facebook de Dentre casa. (s.f.). Recuperado el 24 de febrero de 2016, de <https://www.facebook.com/D-e-N-t-R-e-C-a-S-a-M%C3%BAasicamuestra-en-el-living-1456777284652667/?fref=photo>
- Facebook de El Círculo. (s.f.). Recuperado el 22 de febrero de 2016, de [https://www.facebook.com/El-C%C3%ADrculo-104547419892561/info/?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/El-C%C3%ADrculo-104547419892561/info/?tab=page_info)
- Fryatt, L. (03 de marzo de 2013). Meet the man behind Sofar Sounds – the “secret gig” movement changing the face of live music, one living room at a time. *Venture Village*. Obtenido de <http://venturevillage.eu/sofar-sounds-rafe-offer>
- Instituto de Comunicación y Desarrollo de Uruguay. (2001). *Voluntariado (s). Manual de gestión y formación. Una mirada desde Uruguay*. Recuperado el 1 de febrero de 2016, de [http://www.mesadevoluntariado.org/wp-content/uploads/2014/06/voluntariado\\_manual\\_gestion\\_formacion.pdf](http://www.mesadevoluntariado.org/wp-content/uploads/2014/06/voluntariado_manual_gestion_formacion.pdf)
- Instituto de Comunicación y Desarrollo de Uruguay. (2015). *Un camino para avanzar y para crecer: guía para el desarrollo de alianzas colaborativas en la sociedad civil*. Uruguay: Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental. Recuperado el 14 de enero de 2016, de <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2015/06/2015M-CEDA-alianzas-colaborativas.pdf>
- Katz, J. (2006). *Tecnologías de la información y la comunicación e industrias culturales, una perspectiva latinoamericana*. Publicación de las Naciones Unidas.

- Katz, J. (Junio de 2006). *Teconologías de la Información y la Comunicación e Industrias Culturales. Una perspectiva Latinoamericana*. Recuperado el 27 de febrero de 2016, de Naciones Unidas.: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4136/S2006037\\_es.pdf;jsessionid=707D2134C88D8272F9F161D279BA00BE?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4136/S2006037_es.pdf;jsessionid=707D2134C88D8272F9F161D279BA00BE?sequence=1)
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch.
- Martinelli Sempere, A. (2006). *La formación en gestión cultural en Iberoamérica: reflexiones y situación*. (O. Iberformat, Ed.) Recuperado el 25 de enero de 2016, de Sistema de información cultural: [http://sic.gob.mx/ficha.php?table=centrodoc&table\\_id=413](http://sic.gob.mx/ficha.php?table=centrodoc&table_id=413)
- Martinelli, A. (2001). *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro*. Recuperado el 28 de febrero de 2016, de Cátedra de Unesco de políticas culturales y cooperación: <http://www.agetec.org/agetec/descarga/AMartinell.pdf>
- Mediaciones. Dispositivos culturales para el encuentro*. (s.f.). Recuperado el 3 de marzo de 2016, de Floss Manuals: <http://fr.flossmanuals.net/decalogo-de-practicas-culturales-de-codigo-abierto/mediaciones-dispositivos-culturales-para-el-encuentro/>
- Méndez Álvarez, C. (2003). Metodología para describir la cultura corporativa: Estudio de caso de una empresa colombiana del sector industrial. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 139-171.
- Ministerio de Desarrollo Social. (2015). *Manual de fortalecimiento para organizaciones sociales*. Montevideo.
- Muriel, M. L., & Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas*. Quito: CIESPAL.
- Olivares Concha, G. (2011). El gestor cultural como protagonista de las Industrias Creativas: desafíos y oportunidades. *Primer congreso nacional de Gestión Cultural. Escenarios, tensiones y desafíos de la Gestión Cultural en Chile*. (págs. 1-6). Santiago de Chile: Escuela de Gestores y Animadores Culturales, Egac.
- Olmos, H. (2006). *Gestión cultural y desarrollo: claves del desarrollo*. (A. G. S.L., Ed.) Recuperado el 25 de febrero de 2016, de Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo: [http://www.aecid.es/galerias/cooperacion/Cultural/descargas/Gestion\\_Cultural.pdf](http://www.aecid.es/galerias/cooperacion/Cultural/descargas/Gestion_Cultural.pdf)
- Pérez, E. (23 de setiembre de 2013). Sofar Sounds: una Manera Diferente de Escuchar Música en Uruguay. *El Diario*. Recuperado el 2015 de setiembre de 15, de <http://eldiario.com.uy/2013/09/24/sofar-sounds-una-manera-diferente-de-escuchar-musica-en-uruguay/>
- Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 11 de febrero de 2015, de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?w=diccionario>

- Remedi, G. (enero-marzo de 2003). Montevideo en sus pliegues. Mediaciones y mediadores en la ciudad. *Revista iberoamericana*. N° 202., 65-84. Recuperado el 28 de febrero de 2016, de <http://revista-iberoamericana.pitt.edu/ojs/index.php/Iberoamericana/article/download/5685/5832>
- Remedi, G. (2011). *Montevideo en sus pliegues: mediaciones y mediadores en la ciudad*. (U. d. República, Ed.) Montevideo, Uruguay: Manuel Carballa.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.
- Sitio web de Pardelion Music TV. (s.f.). Recuperado el 2016 de febrero de 29, de <http://pardelionmusic.tv/>
- Sofar MVD (2013). Sofar Sounds por Reuters [en línea]. En <https://www.youtube.com/watch?v=A069v1Uttss>. Recuperado el 15 de setiembre de 2015
- Suplemente Om. (8 de enero de 2014). Las luces bajas. *El Espectador*. Recuperado el 10 de enero de 2016, de <http://www.om.com.uy/2014/01/las-luces-bajas/>
- Uruguay XXI. (diciembre de 2013). *Industrias creativas*. Recuperado el 2015 de diciembre de 11, de Uruguay XXI: <http://www.uruguayxxi.gub.uy/inversiones/wp-content/uploads/sites/3/2014/09/Informe-Industrias-Creativas-Uruguay-XXI.pdf>
- Urwicz, T. (17 de agosto de 2014). <http://www.elpais.com.uy/domingo/sofar-sounds-montevideo.html>. *El País*. Recuperado el 10 de setiembre de 2015, de <http://www.elpais.com.uy/domingo/sofar-sounds-montevideo.html>
- Villafañe, J. (2002). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de empresa*. Madrid, Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (26 de julio de 2005). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Recuperado el 11 de enero de 2016, de Instituto Tecnológico de Monterrey, México DF: <https://octavioislas.files.wordpress.com/2011/08/la-gestion-profesional-de-la-imagen-justo-villafane.pdf>
- Villafañe, J. (2008). *La buena reputación*. Madrid: Pirámide.
- Viñoly, I. (29 de mayo de 2014). Canciones de Dormitorio: “Songs from a Room” de Leonard Cohen cumple 45 años. *Indie Hoy*. Recuperado el 11 de febrero de 2016, de Indie Hoy: <http://www.indiehoj.com/indieayer/canciones-de-dormitorio-songs-from-a-room-de-leonard-cohen-cumple-45-anos/>
- Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós.

## 6.2 Entrevistas

Ruiz, C. (10 de enero de 2016). *Entrevista a Florencia Rodríguez* [inédita].

Ruiz, C. (10 de octubre de 2015). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inédita].

Ruiz, C. (12 de noviembre de 2015). *Entrevista a Dean Davis* [inédita].

Ruiz, C. (15 de enero de 2016). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inédita].

Ruiz, C. (17 de diciembre de 2015). *Entrevista a Federico Lavagna* [inédita].

Ruiz, C. (19 de diciembre de 2015). *Entrevista a espectadora anónima* [inédita].

Ruiz, C. (19 de diciembre de 2015). *Entrevista a Juanita y Valentina Añez* [inédita].

Ruiz, C. (2 de setiembre de 2015). *Entrevista a Leonard Mattioli y Edgardo Mattioli* [inédita].

Ruiz, C. (21 de julio de 2015). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inédita].

Ruiz, C. (31 de julio de 2015). *Entrevista a Lucía Rossi* [inédita].

Ruiz, C. (6 de agosto de 2015). *Entrevista a Clara Loedel* [inédita].

Ruiz, C. (6 de enero de 2016). *Entrevista a Carolina Olivera* [inédita].

Ruiz, C. (6 de enero de 2016). *Entrevista a Lucía Tomás* [inédita].

Ruiz, C. (8 de agosto de 2015). *Entrevista a Santiago Uriarte* [inédita].

## 7. ANEXOS

### 7.1 Tabla de entrevistas realizadas

**Tabla 4. Entrevistas realizadas en el marco de la investigación.**

<b>Nombre</b>	<b>Relación con Sofar Mvd</b>	<b>Objetivo de la entrevista</b>	<b>Fecha de realización</b>
Elisa Uriarte.	Coordinadora general de Sofar Mvd.	Relevar aspectos de gestión y comunicación de la organización.	21/07/15
Elisa Uriarte.	Coordinadora general de Sofar Mvd.	Relevar aspectos de gestión y comunicación de la organización	10/08/15
Elisa Uriarte.	Coordinadora general de Sofar Mvd.	Relevar aspectos de gestión y comunicación de la organización	15/01/16
Clara Loedel.	Camarógrafa en Sofar Mvd	Dar cuenta de la comunicación con los colaboradores y el funcionamiento de la producción del evento.	06/08/15
Santiago Uriarte.	Ex sonidista en Sofar Mvd, hermano de Elisa Uriarte. Colaborador en selección de bandas.	Dar cuenta de la comunicación con los colaboradores y el funcionamiento de la producción del evento. Interesa por su cercanía con Elisa Uriarte.	08/08/15
Lucía Rossi.	Integrante del equipo Logística del evento	Dar cuenta de la comunicación con los colaboradores y el funcionamiento de la producción del evento.	31/07/15
Florencia Rodríguez.	Diseñadora gráfica en Sofar Mvd.	Rodríguez es relativamente nueva en el proyecto, por lo que será útil para comparar su experiencia con la de otros colaboradores.	10/01/15
Lucía Tomás.	Fundadora y ex productora.	Conocer la historia de Sofar, su desarrollo y los motivos de su alejamiento personal.	06/01/16

Carolina Olive- ra.	Fundadora y ex pro- ductora.	Conocer la historia de Sofar, su desarrollo y los motivos de su ale- jamiento personal.	06/01/16
Leonard y Ed- gardo Mattioli.	Integrantes de late- japride*.	Relevar el proceso comunicativo con las bandas y conocer su expe- riencia con Sofar Mvd. Entender el mundo de la música en Uruguay.	02/09/15
Juanita y Valen- tina Áñez.	Dúo Las Áñez.	Conocer la imagen que tiene sobre Sofar Mvd y el impacto en su ca- rrera artística.	19/12/15
Federico La- vagna.	Co-fundador de Si- nergia y dueño de El Viajero Hostel.	Determinar las diferencias y simili- tudes entre un Sofar realizado en una casa o en una empresa. Lavag- na forma parte de dos organizacio- nes anfitrionas, por lo tanto, es considerado un experto en el tema.	17/12/15
Espectadora anónima.		Descubrir qué imagen tiene del movimiento, de su producción y modalidad de ejecución, de las bandas participantes, de la modali- dad de apoyo económico, etc.	19/12/15
Dean Davis.	Integrante del equipo de Sofar Sounds Global, ex integrante de Sofar Londres.	Relevar la historia del movimiento, conocer su funcionamiento a nivel global y también en Londres.	10/01/16

**Fuente: Elaboración propia.**

## 7.2 Bandas que han participado en Sofar Mvd

Tabla 5. Relevamiento de los artistas que han participado en Sofar Mvd.

Sofar	Artista	Solista o Banda	Procedencia	Voz	Instrumental/Canto	Género	Información extra
1 - 10/08/13	Carlos Casacuberta	Solista.	Mdeo.	Masc.	Guitarra y voz.	-	Produjo discos de otros y lanzó el suyo en 2006. Ex integrante de Peyote Asesino.
	Alfonsina Á	Solista.	Mdeo.	Fem.	Guitarra y voz.	-	Integró disco internacional de artistas Sofar, producido por Sofar Sounds. Sello discográfico: Bizarro Records. Lanzó su primer disco.
	Lucia González	Ambos.	Mdeo.	Ambos	Voz guitarra, bombo, pandereita y órgano.	-	Sello discográfico: Bizarro Records. En 2013 recibió el premio Graffiti, en la categoría de Mejor disco Pop-Rock. Es solista pero se presentó con banda con la que continúa tocando.
2 - 21/09/13	Laura Chinelli,	Solista.	Mdeo.	Fem.	Guitarra criolla y voz.	-	En 2013 lanzó su 2° disco, producción musical de Sebastian Peralta (productor de NTVG, Socio, Arrajatablas AFC, Santullo, entre otros).
	Tatango Orquesta	Banda.	Mdeo.	Ambos.	6 integrantes Instrumental más coro.	Tango, vals y milonga.	-
	Joaquín González	Solista.	Mdeo.	Masc.	Guitarra y voz.	-	Cantautor, compositor, guitarrista y productor.
3 - 19/10/13	Lobo Está?	Solista.	San José	Masc.	Guitarra y voz.	-	Suele tocar con dos músicos más. Sello discográfico: Vía Láctea / Hoja Mapache.
	Lu Ferreira	Ambos.	Mdeo.	Fem.	Voz más guitarra eléctrica.	-	Se presentó acompañada de guitarra. Actualmente canta en La Tabaré.
	Fede Graña & Los prolijos	Banda.	Mdeo.	Masc.	Guitarras, acordeón a piano, voz, contrabajo y bombo.	-	Banda que ganó varios premios Garffiti en 2014 por su disco "Feria" (Mejor álbum pop, Mejor tema del año y Mejor diseño de arte).
4 - 23/11/13	Hermanos Láser	Banda.	Mdeo.	Masc.	Guitarras, batería, armónica, charango y voz.	Pop / Rock, Indie / Folk	Nace en 2010. Independientes.
	Florencia Núñez	Banda	Mdeo.	Mix.	Guitarras y armónica.	-	Grabó su 1° EP* en 2011 y fue distribuido a través de internet. En 2014 lanzó su 1° disco LP apoyado por FONAM**.
	Fede Alpuín	Banda.	Mdeo.	Masc.	4 integrantes (guitarras y batería).	-	En 2012, con Federico Graña graba y co-produce su 1° álbum.
1	Anastasia Falcon	Solista.	Arg./Uru.	Fem.	Voz y guitarra.	-	-

So- far	Artista	Solista o Ban- da	Pro- ce- dencia	Voz	Instrumental/Canto	Género	Información extra
	Los Revoltosos	Banda	Mdeo.	Mix.	Voz, guitarras y bongo.	-	-
	SebaArce Ythe- Chaskibums	Banda.	Mdeo.	Masc.	Guitarras, bandleón, cajón peruano y contrabajo.	Candombe/ Folklore /Música cubana, /Pop/ Reg- gae/ Ska.	En 2011 confecciona su primer EP, con 7 canciones, disponible para ser descargado y/o escuchado por internet.
6 - 29 /03/14	Cucú Rapé	Banda.	-	Mix.	Guitarra, batería y voz	Folklore.	Nace en 2008. En 2013 lanzan su primer disco "Cucú Rapé".
	Diego González	Solista.	Mdeo.	Masc.	Guitarra y voz.	-	-
	Javier Cardellino	Banda.	Mdeo.	Masc.	contrabajo, guitarra, batería	-	Nace en 2012. Es solista pero se presentó con Fede Graña y Nico Román.
7 - 26/04/14	Esteban Antognazza,	Banda.	Mdeo.	Mix.	Voz fem, violín, guitarra y cajón peruano.	-	-
	Lucia Severino y Transito Banda	Ambos	Mdeo.	Mix.	Órgano, bajo, guitarra y batería.	Hip Hop / La palabra hablada y cantada.	Lucía Severino tiene sello discográfico: Ayuí/Tacuabé.
	latejapride*	Banda.	Mdeo.	Masc.	Guitarra, voz, consola y cajón peruano.	Hip Hop.	Nace en 1997. Tiene 7 discos producidos por Bizarro Records.
8 - 10 /05/14	Papina De Palma,	Solista.	Mdeo.	Fem.	Guitarra y voz.	-	Está grabando su primer disco en la plataforma online <i>idea.me</i> donde las personas compran el disco antes de producirse para financiarlo.
	Joaquín Siglé	Banda.	Mdeo.	Mix.	Tambores, guitarra, bajo y voz.	-	-
	Rialengo	Banda.	Costa Rica.	Mix.	Guitarra, voz, acordeón, bajo y bailarina árabe.	Cumbia.	-
9 - 7/06/14	Luciano Supervielle,	Solista.	Rioplatense.	Masc.	Instrumental (piano).	Instrumental.	Integrante de Bajofondo.
	Señor Faraón	Solista.	Mdeo.	Masc.	Guitarra y voz.	-	Editó dos discos (2009 y 2010) y compuso la música de la Película Nunchaku (2011).
	Josefina Martino	Ambos.	Mdeo.	Fem.	Guitarra y voz.	-	Es solista pero se presentó con acompañamiento de guitarra.
10 - 19/07/14	Choma Centeno	Solista.	Costa Rica.	Masc.	Guitarra y voz.	Experimental/ fusión.	-
	Queyi	Solista.	España.	Fem.	Piano y voz.	-	-
	El club del mar	Banda.	Mdeo.	Mix.	Baile, instrumentos y voz.	-	Orquesta del lugar donde se realizó el Sofar: en el club del Mar.
9/08/	Jesusa Delbarido,	Solista.	Mdeo.	Fem.	Guitarra y voz.	-	-
	La bottica,	Banda.	Mdeo.	Mix.	Guitarra y voz.	-	Nace en 2009.

So- far	Artista	Solista o Ban- da	Pro- ce- dencia	Voz	Instrumental/Canto	Género	Información extra
	La Negra Candela	Banda.	Mix.	Masc.		Fusión.	Integrantes rioplatenses, españoles y brasileros.
	Boomerang uy	Banda.	Argentina.	Masc.	Guitarra, batería, órgano, bajo y voz.	Rock/ pop.	Nace en 2010. Sello discográfico Bizarro Records.
12 - 27/09/14	Joaquín Plada,	Am- bos.	San Carlos, Uy.	Masc.	Guitarra, bajo, cajón peruano y voz.	-	Es solista pero se presentó con banda.
	Eli Almic	Solista.	Mdeo.	Fem.	Voz acompañada de piano.	Hip Hop.	-
	Cafebanana & the killercoco	Banda.	Mdeo.	Mix.	Bongo, contrabajo, guitarra, charango y voz.	Música mestiza/ cumbia/ rumba.	Primera producción discográfica de la banda, de manera independiente y en los Estudios del Cordón, entre agosto 2011 y junio 2013.
13 - 18/10/14	Loli Molina,	Solista.	Bs. As.	Fem.	Guitarra y voz.	-	Saca su primer disco en 2015.
	Sebastián Jantos	Solista.	Mdeo.	Masc.	Guitarra, charango y voz.	Pop/ electroacústica	2 discos: en 2009 (sello de Perro Andaluz) y en 2012 (sello Igbalé Records/Sirimateando).
	Bo DeVille	Dúo.	Mdeo.	Mix.	guitarra, guitarra eléctrica y voz	poesía recitada,	En 2014 lanza su 1º disco de estudio con apoyo del FONAM y la contribución en producción del músico Fernando Santullo.
14 - 29 /11/14	Laura y los branigan,	Banda.	Mdeo.	Mix.	Voz fem.	-	-
	Ojo Negro	Banda.	Mdeo.	Masc.	-	Rock.	Presentaron una versión acústica en Sofar Mvd.
	Molina y Los Cósmicos	Banda.	Castillos, Uy.	Masc.	-	Folk/ pop/ western.	Sello discográfico: Fuego amigo discos (Arg) y Perro Andaluz (Uru). Tocaron en Sofar Nueva York.
15 - 25/04/15	Los Extranjeros,	Banda.	Mdeo.	Masc.	Guitarra y voz.	Folk/ neofolk.	Nace en 2010.
	Maine Hermo	Solista.	Mdeo.	Fem.	Guitarra y voz.	-	-
	Banda Sirilo	Banda.	Mdeo.	Masc.	6 integrantes.	Fusión.	Nace en 2007. Sello discográfico: Bizarro Records.
16 - 30/05/15	I'm in a Cowboy Band.	Dúo.	Mdeo.	Mix.	Guitarras y voz.	-	-
	Algodón	Solista.	Mdeo.	-	-	-	-
	Mushi Mushi Orquesta	Banda.	Mdeo.	Masc.	Instrumental.	-	-
17 - 20/06/15	Maca Mona Mu.,	Solista.	Bs. As.	Fem.	Guitarra y voz.	-	Tocó en Sofar Bs. As.
	Mountain Castles	Banda.	Mdeo.	Masc.	Instrumental.	-	Nacen en oct 2014.
	Vincent Vega	-	Mdeo.	Masc.	-	Folckore.	Tocó con Lobo está? y Señor Faraón en shows posteriores.

So- far	Artista	Solista o Ban- da	Pro- ce- dencia	Voz	Instrumental/Canto	Género	Información extra
18 - 25/07/15	Compañeros - oficial	Banda.	Car- melo, UY.	Masc.	Guitarra y voz.	covers	Dúo formado en abril 2012. Tocaron con Emiliano y El Zurdo en La Chacra en no- viembre 2015.
	Larissa Baq	Solista.	Brasil.	Fem.	Percusión y voz.	-	Finalista del 21° Prêmio da Música Brasileira en 2010. Tocó con Diego Drexler en febrero 2016, Motevideo.
	Cutinella & Chapital " Blues" Cuarte- to	Banda.	Mon- tevi- deo	Masc.	Guitarra, bajo, batería y voz.		Nacen el 6 de abril de 2013.
19 - 29/08/15	LowSound	Banda.	Mdeo.	Masc.	Guitarra y voz.	Indie / Folk / Country / Pop	Dos videoclips: "Travel" y "Old".
	Sofía Gabard	Solista.	Mdeo.	Fem.	Guitarra y voz.	-	-
	Cayó la Cabra	Banda.	Mdeo.	Masc.	Voz, guitarra y tambor.	Murga.	Nace en 2007.
20 - 26/09/15	Paula de Alba	Solista.	Espa- ña	Fem.	Voz y guitarra.	Melódica.	En 2015, grabó el disco "Dis- tancias Cortas" compuesto por cinco temas.
	Greg Cheynet	Solista.	Fran- cés	Masc.	Guitarra y voz.	Chanson.	Comienzos de 2016, graba su primer disco en Uruguay "Eponyme".
	The Islingtons	Banda.	Mdeo.	Masc.	4 integrantes. Guitarra y voces.	Indie Rock.	-
21 - 17/10/15	Angie Batto	Solista.	Car- melo, UY.	Fem.	Guitarra y voz.	-	-
	Iván Colnago & La Voz de Chaplin	Banda.	Mdeo.	Masc.	Guitarra y bajo.	Rock / blues.	-
	La Manush	Banda.	Mdeo.	Masc.	Instrumental	Jazz gitano.	Banda creada en abril de 2010. En el año 2015 grabaron su primer disco Swingman.
22 - 28/11/15	María Pien	Solista	Bs. As.	Fem.	Instrumental	-	-
	Lagomarsino	-	-	-	-	-	-
	Chetco Howma	Banda	Cane- lones.	Masc.	Guitarras y bate- ría.	-	-
19 /1	Nico Román & Los Prolijos	Banda	Mdeo.	Masc.	Acordeón, guita- rra y batería	Polka/ folk rock/ funk.	-

So- lar	Artista	Solista o Ban- da	Pro- ce- dencia	Voz	Instrumen- tal/Canto	Género	Información extra
	El Gavilán	Solista	Mdeo.	Masc.	Guitarra y voz.	Pop Rock.	En 2007 lanza su primer disco "Mundo" y conforma su banda Verde. Su segundo disco "Circo", es nominado a "Disco del Año" en los Premios Graffiti a la música uruguaya en 2012. En 2015 edita "Reino Solar".
	Las Áñez	Banda	Bogo- tá	Fem.	Charango y bombo	-	-

Fuente: Elaboración propia

### 7.3 Lista de locaciones de Sofar Mvd

Tabla 6. Relevamiento de locaciones donde ha tenido lugar un show Sofar.

<b>N° de show</b>	<b>Fecha</b>	<b>Lugar</b>
1	10/08/13	Casa
2	21/09/13	Casa
3	19 /10/13	Casa
4	23/11/13	Casa
5	21/12/13	Centro cultural Casa Blanca en busca del arte
6	29/03/14	Sinergia Co-work
7	26/04/14	Casa
8	10/05/14	Centro cultural Homoludens Recreación
9	7/06/14	Centro cultural Casa Tatú
10	19/07/14	Centro cultural El club del mar
11	9/08/14	Casa de Flavio Galmarini y Matías Longo
12	27/09/14	Casa
13	18/10/14	El viajero Hostel
14	29/11/14	Pixis
15	25/04/15	Casa
16	30/05/15	Casa
17	20/06/15	Casa
18	25/07/15	Casa
19	29/08/15	Sinergia Co-work
20	26/09/15	Casa
21	17/10/15	Contraluz Art Hostel
22	28/11/15	Centro cultural Conventillo Cultural
23	19/12/15	Casa Tatú

Fuente: Elaboración propia

## 7.4 Organizaciones del sector musical

Para describir las empresas, organizaciones y movimientos que se encuentran dentro del mismo sector de actividad de Sofar Mvd, conviene seguir la misma línea de diferenciación de actividades de esta misma organización.

**Tabla 7. Organizaciones del sector musical.**

Industria fonográfica	Sellos discográficos nacionales e independientes: Bizarro Records, Perro Andaluz, Ayuí e Igbalé Records, MVD Records, Vía Láctea Ediciones, Módulo Records, Feel de agua, Contrapedal, Galaxia, Montevideo Music Group, Sondor S.A., Sony Music Uruguay S.A., Zapatito Discos y Uruguayan Records.
Industria del espectáculo	Bares y pubs de Montevideo que ofrecen conciertos de músicos emergentes: Paullier y Guaná, Lalá café con libros, Bluzz Live, El Barril, 21 Bar, Bluzz Bar, Tartamudo Bar, Mess Bar, Perillán, Bar Lobo, Café Bar Tabaré, Café La Diaria y Solitario Juan, entre otros.
	Salas: Anfiteatro Cilíndrico - Canario Luna, Auditorio Adela Reta. Complejo del SODRE, Auditorio Nelly Goitiño, BJ Sala, La Trastienda, Sala Zitarrosa, Sala Verdi, Bluzz Live, Sala Maestro Julio Castro, Sala Vaz Ferreira, Sala Zabala Muñiz, Teatro de verano Ramón Collazo, otros.
	Movimiento musicales similares a Sofar Mvd: Alegre <sup>120</sup> , El Círculo <sup>121</sup> y Dentreca-sa <sup>122</sup> .
Sector audiovisual	Productoras audiovisuales similares a Sofar Mvd: Pardelion <sup>123</sup> , Autores en vivo <sup>124</sup> y Tape Session <sup>125</sup> .
	Otras productoras audiovisuales de Montevideo que realizan videoclips musicales: Independencia Films, Kafka Films, La Productora Films, Aceituna Films, La Jolla, Oriental Film, La Mision Producciones y Salado Media Sa, entre otras.
Centros culturales de Montevideo	Espacios decorados según estilos <i>vintage</i> o <i>retro</i> , mayoritariamente ubicados en barrio Centro, Barrio Sur, Cordón, Pocitos, Prado y Ciudad Vieja: Casa de los siete vientos, Casa Á, Casa Blanca, Casa Tatú, La loca Multiespacio, Casa Tomada, Casa Almargen, Casa Dasein, El picadero, El Club del mar, Periferia Tristán.
Otras instituciones del	Instituciones del sector musical: Sociedad uruguaya de artistas intérpretes, Cámara

<sup>120</sup> Centro cultural donde se dictan cursos, se realizan eventos y se utiliza como punto de encuentro entre varios artistas. Cada cierto tiempo, realizan un evento similar al de Sofar, donde se invitan músicos emergentes para actuar frente a un público reducido y en un ambiente íntimo (Alegro Montevideo, s.f.).

<sup>121</sup> Cooperativa que organiza ciclos de conciertos y eventos de entretenimiento itinerantes. Una plataforma de acción entre músicos, artistas y público que busca “generar nuevos espacios de difusión, creación y diversión” (El Círculo, s.f.).

<sup>122</sup> Evento sin fines de lucro donde confluyen la música, el arte plástica y la comida. Se realiza en el living de una casa particular, al igual que Sofar, y su objetivo es generar espacios artísticos en sitios no convencionales como forma de difundir el arte. (Dentreca-sa, s.f.)

<sup>123</sup> Canal de música online que produce videoclips de canciones originales y *covers* interpretados por artistas consagrados y emergentes nacionales, en un formato íntimo y acústico y con grabaciones en vivo de tomas únicas (Pardelion Music TV, s.f.).

<sup>124</sup> Ciclo audiovisual de autores nacionales grabado en calidad HD en un ambiente íntimo a cargo de la Asociación General de Autores del Uruguay (Autores en vivo, s.f.)<sup>124</sup>.

<sup>125</sup> Productora audiovisual que realiza entrevistas y videos musicales con artistas consagrados y emergentes en ambientes íntimos y en formato acústico, según se observa en sus páginas de Facebook y Youtube.

sector	uruguaya del disco (CUD), Asociación general de autores del Uruguay (AGADU), Asociación uruguaya de músicos (AUDEM), Asociación de productores y managers musicales de Uruguay (PROM.UY), Asociación de sonidistas del Uruguay (ASU), Federación uruguaya de los músicos (FUDEM).
	Instituciones del sector audiovisual: Asociación de productores y realizadores de cine y video del Uruguay (ASOPROD), Animation Campus, Cluster Audiovisual del Uruguay, Complejo Cultural 2 de Mayo, DocMontevideo, Instituto del Cine y Audiovisual del Uruguay, LabTV Taller Audiovisual.

**Fuente: Elaboración propia.**

## 7.5 Estudio del entorno de la organización

### 7.5.1 Entorno político-legal

Uruguay ha dado pasos significativos en políticas públicas y legislación cultural gracias al creciente interés sector privado y de las autoridades públicas por el desarrollo de la cultura y su democratización. “Así como también ha quedado manifiesto el interés por parte del Estado hacia los trabajadores de la cultura quienes (...) dan sentido y contenido a las diferentes expresiones culturales y contribuyen a forjar una cultura propia en su diversidad” (Dominzain, 2014, pág. 12). Siguiendo el informe *Políticas públicas culturales en Uruguay* (2014) se destacan los hitos más relacionados con las actividades de Sofar Sounds Mvd: la creación de los Fondos Concursables, el comienzo de la implementación de la Cuenta Satélite en Cultura y la definición de indicadores culturales, y la creación de un Departamento de Industrias Creativas. Además, se crearon los Premios Nacionales de música en 2013 (ley 19.149, art. 223) y se introdujeron importantes cambios en la legislación de la actividad económica musical como “la eliminación de IVA a discos, aprobación de las actualizaciones a la Ley de derechos de autor, Ley de mecenazgo, régimen de Seguridad social para los artistas, entre otros” (Departamento de Industrias Creativas, 2009, pág. 48).

Y, aunque no directamente relacionados con el objeto de estudio en cuestión, pero sí con el sector cultural en general, destaca además: la implementación de un Sistema Nacional de Museos y el Sistema Nacional de Bibliotecas, la creación del Espacio de Arte Contemporáneo, la creación del Instituto Nacional de Artes Escénicas y la creación del Conglomerado Audiovisual y del Instituto de Cine y Audiovisual del Uruguay.

En lo que respecta a los avances culturales en Montevideo, el informe de gestión 2010-2015 titulado *Una mirada a las políticas desarrolladas por el Departamento de Cultura de la Intendencia de Montevideo*, destaca:

- a) La creación del Departamento de Cultura de la IM.
- b) La creación de las divisiones de Promoción Cultural y de Artes y Ciencias.
- c) El aumento de la cantidad de museos y bibliotecas.
- d) creación de las escuelas de Arte dramático y de Música.
- e) La implementación de la política audiovisual inaugurando la Oficina de Locaciones.

f) La puesta en marcha de los programas Esquinas de la Cultura, Guitarra Negra, Tango en Obra, Teatro en el Aula, entre otros.

Como sostiene el informe del Clúster de música, estos cambios recientes en la institucionalidad de las políticas culturales dieron paso a nuevos proyectos musicales, y culturales en general, gracias a las facilidades que se abrieron (Departamento de Industrias Creativas, 2009, p. 48). Si bien estos cambios no se relacionan directamente con el nacimiento de Sofar Sounds Mvd, en tanto carente de personería jurídica se sitúa afuera del sistema cultural, sí tienen que ver y afectan fuertemente a los proyectos musicales y a la carrera profesional de músicos y técnicos del entorno cultural, lo que, en última instancia, repercute en las actividades de Sofar Sounds Mvd.

En este apartado, cabe recordar también la actual estructura institucional del sector cultural en Uruguay. La cultura está institucionalizada de la siguiente manera: en el centro de la gestión se encuentra el Ministerio de Educación y Cultura, y de él dependen las áreas de Educación, Cultura, Derechos Humanos, y Ciencia y Tecnología, por nombrar algunos de los más relacionados con el ámbito de actuación de Sofar Mvd. Dentro del área de cultura, se encuentra la Dirección Nacional de Cultura, unidad ejecutora del MEC creada en 2007 y organizada en las áreas: Ciudadanía Cultural, Gestión Territorial, Letras, Artes Visuales y Música. A su vez, también la integran el Dpto. de Industrias Creativas y el Instituto Nacional de las Artes Escénicas. Además, administra el Fondo Concursable para la Cultura y el Fondo de Incentivo Cultural. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2012, pág. 169).

Uno de los problemas diagnosticados en los últimos años en cuanto a la institucionalidad cultural en Uruguay, según el informe del Clúster de Música, es la falta de recursos tanto económicos como humanos para abarcar la amplitud de responsabilidades que ha asumido el Ministerio de Educación y Cultura. Se puede decir que el dinamismo del sector y el diseño institucional de la cultura en el país no van de la mano. Si bien se ha logrado avanzar significativamente en materia de legislación, los cambios presentan problemas a la hora de ponerse en práctica y los recursos de las instituciones culturales públicas se reportan insuficientes para gestionar los numerosos programas culturales desarrollados en la actualidad (Departamento de Industrias Creativas, 2009).

### 7.5.2 Entorno económico

En el informe sobre consumo cultural citado antes, se concluye que el 9% de la población encuestada trabaja o desempeña alguna actividad relacionada a la cultura o el arte. De este porcentaje, sólo un tercio recibe remuneración, dato interesante para comprender la realidad sobre la profesionalización y niveles de institucionalización de las relaciones entre los trabajadores y las organizaciones culturales.

En cuanto a los comunes denominadores de estas personas, se destaca el hecho de ser jóvenes, con un nivel educativo terciario y con ingresos altos. Si lo comparamos con el perfil de los espectadores de eventos culturales, las características son las mismas.

Analistas sociales y economistas coinciden en que los últimos diez años en Uruguay han sido de gran prosperidad económica. En su sitio web, el Banco Mundial describe a nuestro país como un privilegiado en América Latina por “ser una sociedad igualitaria y por su alto ingreso per cápita, bajo nivel de desigualdad y de pobreza y ausencia casi total de indigencia”<sup>126</sup>.

Luego de superar la crisis de 2002, y en contraste con la realidad de otros países de la región, Uruguay creció notablemente y de forma constante desde 2004. Para fines de 2006, el país ya había superado la crisis y a partir de ese momento tuvo lugar una fuerte expansión que se concentró entre los años 2007 y 2013.

El crecimiento económico que experimentó el país en la última década derivó en un crecimiento promedio anual del 5.2% entre 2006 y 2014; y un PBI de 56, 47 millones de dólares durante el año pasado. Crecimiento que según el Banco Mundial fue inclusivo y propició la prosperidad compartida.

Una de las explicaciones a este crecimiento es la expansión del mercado de exportación a otros destinos más allá de Argentina y Brasil. En 2012, las ventas se colocaron en 19 países (un número mayor a los 14 destinos con los que contaba en el año 2000). Esta situación le ha permitido ser menos vulnerable ante los cambios externos. No obstante, aún mantiene

---

<sup>126</sup> Banco Mundial (15 de abril de 2015). *Uruguay: Panorama general* [en línea]. Recuperado el 16 de septiembre de 2015 de <http://www.bancomundial.org/es/country/uruguay/overview>

fuertes vínculos comerciales con países vecinos como Argentina (en tanto ingresos turísticos) y Brasil (el 20% de las exportaciones aún están concentradas en dicho país).

Esta situación económica favorable se vio reflejada también en el mercado laboral, que el año pasado registró el nivel de desempleo más bajo en toda la historia del país llegando a un 6,6%.

A pesar del crecimiento de los últimos años, es sabido que actualmente el país enfrenta una desaceleración económica mundial. Esta realidad ha tenido un efecto directo en la moderación en el crecimiento desde 2012. Según previsiones del Banco Mundial, el futuro económico en el plano internacional continuará siendo desfavorable en los próximos años lo que podría traer como consecuencia nuevas situaciones de inestabilidad financiera.

El sector cultural específicamente, se encuentra frente a una crisis generalizada que afecta la industria del espectáculo, la editorial y la discográfica. Esta última generada por la fuerte caída en las unidades vendidas a nivel mundial provocadas, a su vez, por el incremento en la producción y venta ilegal de unidades físicas. Si bien los ingresos que ha generado el mercado digital es mayor, las disqueras no obtienen suficientes ingresos por descargas legales, esto es: “descargas a la carta, streaming, suscripciones, telefónicas, etc. que sustituyan los ingresos perdidos por la venta de unidades físicas” (Departamento de Industrias Creativas, 2009, p. 28).

### 7.5.3 Entorno tecnológico

Un trabajo de investigación académica presentado en la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de UDELAR expone que:

El surgimiento y la expansión de las nuevas tecnologías digitales han afectado el paradigma de negocios predominante en la Industria Musical durante los últimos sesenta años. La caída acumulada en las ventas de discos compactos (23% desde 1999) reafirma la idea que la industria está avanzando hacia un ecosistema que no se basa en la música como producto, sino en la música como servicio. (Cohnheim, Geinsinger y Pienika; 2008)

Esta tendencia a convertir la música en servicio, intensificada por los cambios tecnológicos de los últimos decenios, es la que dio lugar a un modelo de gestión como el que plantea Sofar Sounds. Una organización de este tipo no podría tener lugar en una sociedad y en un tiempo que no estuviera marcado por el hecho tecnológico como lo está el presente. Es un modelo de la globalización, ligado a los avances en la tecnología, internet y las redes sociales.

Además, el hecho de que Sofar Mvd se haya podido desarrollar en Uruguay, da cuenta del avance y acceso tecnológico que ha marcado también a este en los últimos años. El fácil acceso a equipos profesionales de sonido, iluminación y filmación se ha vuelto cada vez más frecuente, lo que plantea un escenario positivo para que Sofar continúe creciendo.

Como sostiene el Informe del Clúster de Música, “todos los ámbitos de la actividad musical están sometidos en el período reciente a profundos cambios tecnológicos que han revolucionado las modalidades de producción, distribución y consumo de los bienes y servicios que incorporan contenidos musicales” (Departamento de Industrias Creativas, 2009, p. 23). El proceso de transformación se inicia, según explica el Informe, con el surgimiento de la digitalización de las producciones del sector musical –desde la expansión del uso del CD, en 1980, hasta el formato MP3, a mediados de 1990– que mejoraron considerablemente la calidad de los archivos (op. cit.). La importancia de este proceso radica en la eliminación de las barreras tecnológicas para la producción y reproducción de los bienes musicales.

A su vez, ha provocado también cambios significativos en los hábitos de consumo y comportamiento cultural “generando nuevas instancias de uso del tiempo libre y cambiando las modalidades de consumo, de adquisición de información, de compra y de comunicación interpersonal” (op. cit., p. 27). Y, en este marco, influyendo también en la operación de los medios masivos de comunicación con el surgimiento del *streaming* de video y de audio, y los canales online.

Por último, resulta pertinente resaltar que los cambios tecnológicos desarrollados en el mundo, y de los que no escapa la realidad en Uruguay, dieron paso a una nueva generación de consumidores en la que no sólo recibe los bienes y servicios culturales sino que los produce, gracias al acceso cada vez más generalizado a equipos y estudios de grabación, así como a la reducción de los costos de producción (Uruguay XXI, 2013, pág. 4)

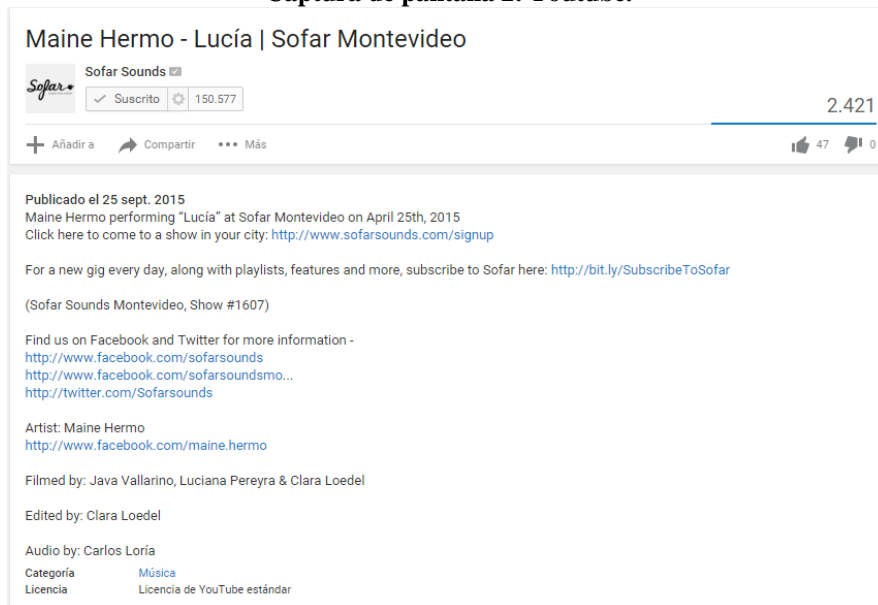
## 7.6 Ejemplos de reconocimiento a colaboradores de Sofar Mvd en redes sociales

### Captura de pantalla 1. Facebook.



Fuente: Álbumes de fotografías del Facebook de Sofar Sounds Montevideo<sup>127</sup>.

### Captura de pantalla 2. Youtube.



Fuente: Perfil de Youtube de Sofar Sounds<sup>128</sup>.

<sup>127</sup> Recuperado el 7 de febrero de 2016, de [https://www.facebook.com/sofarsoundsmontevideo/photos\\_stream?tab=photos\\_albums](https://www.facebook.com/sofarsoundsmontevideo/photos_stream?tab=photos_albums)

<sup>128</sup> Recuperado el 7 de febrero de 2016 de <https://www.youtube.com/watch?v=29nMuQ4rpGA>

# NEW CITY GUIDE

Meredith Jones  
Sofar Sounds Atlanta Leader  
AtlantaSofar@gmail.com

## WHAT IS SOFAR SOUNDS?

### PRE-GIG

### NIGHT OF THE GIG

### POST-GIG

### DOS & DON'TS

## GLOBAL SOFAR DOCUMENTS

## WHAT IS SOFAR SOUNDS?

We'll jump right in. You've probably heard the 'Sofar Sounds sheepl' already. This is what you say once everyone is settled on the floor, staring at you, wondering what exactly Sofar is.

"Welcome to our inaugural Sofar Sounds show! Sofar Sounds started a couple years ago in London when two friends were tired of going to concerts and not being able to actually hear their favorite artists. They started playing and performing music in each other's apartments. It soon became a monthly event and two years later, Sofar hosts monthly (or sometimes more frequent) shows in apartments, lofts, houses, and backyards around the world. Sofar attracts a very unique audience of true music-lovers. The fact that the performers are kept secret until the night of the show ensures that people are coming simply for the love of music.

We do have some rules:

Please stay until the end!

Please no talking/texting during the show!

Please, if you like the artists, go see them again!



## WHAT IS A SOFAR SHOW ?

**WHO :** Depending on host capacity, 50-85 people who RSVPed via the monthly e-mail newsletter or forwarded email. It is up to the Sofar City Team to determine a good mix of old and new Sofar attendees.

**WHAT :** A listening room. The event is BYOB, guests sit on the floor, and 3-5 acts (unannounced until night-of) perform 3-4 acoustic or stripped down songs for an audience of music lovers. Recently, though, Sofar has also hosted many 'plugged-in' sessions to support various electronic acts.

**WHEN :** Typically a week day (to attract locals and avoid busy nights). Normally 2 hours (8-10pm)

**WHERE :** Location is kept secret until one week before (neighborhood is revealed) and night before (address is revealed).

# TEAM MANAGEMENT

There are many responsibilities for each Sofar City Team. Here's a breakdown of different roles and responsibilities.

TITLE	RESPONSIBLE FOR
Band & Host manager	Booking bands and host (emailing, scheduling, confirming).
Video/Photo/Audio Manager	Booking videographer, photographer, sound engineer, answering all questions pre-gig, and managing files & uploading photo/video post-gig.
Communications & RSVP	Sending all broad communications, managing the RSVP list.
Emcee	Hosting the actual event, introducing the bands, etc. (Can be a responsibility shared among all Sofar City Leaders).

### TIPS FOR TEAM MANAGEMENT

- Know your responsibilities – clearly define who owns what.
- Email team members constantly to stay in the loop.
- Keep in mind month-long timeline.
- Use an excel spreadsheet to keep track of everything (example here: (Sofar Atlanta Team Spreadsheet) <http://bit.ly/YK8OZF>)

# BOOK 3-5 ACTS

Below is a sample email used to email bands for a Sofar Sounds gig.

Hey Micah!  
 A friend of mine, Jack Preston from The Dojo Collective in Atlanta, suggested I get in touch about the possibility of you playing Sofar Sounds ([www.sofarsounds.com](http://www.sofarsounds.com)) in Atlanta.

We hold secret living room shows in people's houses around the world... Three to four acts play short, acoustic or stripped down sets of four songs each. Having started by playing to a living room of 10 people in North London a few years ago this grassroots movement of alternative gigging has expanded to the point where we are now playing gigs in London, NYC, LA, Austin, Paris, Berlin, Madrid, Mumbai, Sydney, Melbourne and 10 other cities. The events have caused such a stir that Reuters ran a feature, which helped fuel the movement: <http://goo.gl/kbKZV>.

Our next show is planned for Thursday, February 28. We're looking to have 4 acts and so far we have Lily and the Tigers, Yamin Semoli, and Michelle Brown playing. Would you be free/interested? The gig is normally from 8-10:30pm. It's super chill and a truly unique experience. The house is near Grant Park.

Best  
 Meredith Jones  
 .....  
 Sofar Atlanta Team  
[atlantasofar@gmail.com](mailto:atlantasofar@gmail.com)

### SO FAR SOUNDS | NEW CITY GUIDE

# BOOK VIDEO/AUDIO/PHOTO

### Every show requires

- 1-2 photographers
- 2-3 camera operators to film during the show (ideally 1 steady camera and 1 boom)
- 1 video editor (must produce at least 1 video per act)
- 1 sound engineer to set up mics, record audio, and mix/master the audio post-gig.

### To Do List Before the Gig

- Send photographers and videographers links to a Dropbox folder so they can share files with you post-gig.
- Send videographer links to Vimeo, YouTube, share Audio Guidelines and Audio/Video PDF.
- Connect the host and videographer in case the videographer want to see the location before the gig.

### Common Questions

- How many photos should I take?** We recommend between 50-150, depending on the number of acts. There should be no more than 40% black and white photos. Try to have an even ratio of audience vs performer photos.
- What audio/mix setups should we be using?** If no audio engineer is available, on board or video connected mics will work.
- Do we film the entire show or just songs to be cut together?** Feel free to record the entire show, but we only need 1 video of 1 song per artist.
- How do we live stream?** For an alternative to the basic web-cam setup, we recommend you hook up an HD Camera to a laptop and have the host set up streaming from Google+.

Please refer to the Video and Editing pdf guide for more information

### SO FAR SOUNDS | NEW CITY GUIDE

# MANAGE RSVPs

Currently, this process is very manual. Many cities manage their RSVP list by logging all email responses in an excel sheet. Others link to a google form where users submit their RSVP.

In the coming months, the Global Sofar web development team will be building out a function of the central website to manage RSVPs.

Stay tuned!

# PRE-GIG

- GLOBAL SOFAR COMPLIANCE PLAN A SHOW: TO DO LIST**
- MONTH TIMELINE**
- TEAM MANAGEMENT**
- BOOK 3-5 ACTS**
- BOOK VIDEO/AUDIO**
- DETERMINE GUEST LIST**
- GIG COMMUNICATION**

# GLOBAL SOFAR COMPLIANCE

Below are items each Sofar City Team must complete as part of the Sofar Sounds Global Movement.

- | ONE TIME  | EVERY MONTH  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Email Nick Hayes to establish account for Video Manager. (He will provide you login details for Sofar Hard drive, access and links to Diagonal View, and login details for Vimeo).</li> <li>Access Dropbox folder for Sofar branding for your city (see appendix)</li> <li>Create Facebook group for your city (please follow traditional naming conventions)</li> </ul> | <p><b>Pre Gig:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Submit date of gig to Sofar Gigs importable (google doc)</li> <li>Email date of gig to <a href="mailto:info@sofarsounds.com">info@sofarsounds.com</a> before monthly cutoff for newsletter</li> </ul> <p><b>Post Gig:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Submit form for donations information (see form in appendix)</li> <li>Upload photos to Flickr (see later slide)</li> <li>Upload videos to Global HQ using FTP</li> <li>Upload txt file with information for each video</li> <li>Upload videos to YouTube using Diagonal View</li> <li>Upload videos to Vimeo using login</li> </ul> |
| <p><b>ONGOING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Submit bands for review to Ultimate Reviewers Google Document.</li> </ul>  |  |

## SOFAR SOUNDS | NEW CITY GUIDE

# HOW TO PLAN A SHOW

- FIND A HOST**
- Finding a host gets easier with time and is typically word-of-mouth.
- Ideally, the location is centrally located
  - Ensure there is adequate parking (if applicable)
  - Friendly and accommodating hosts
  - Know how many people the space can hold

- BOOK 3-5 ACTS**
- Booking acts is done by the Sofar City Team via email. Not sure what to say? Check out our email templates here:
- Each act can be a singer, band, or spoken-word performer
  - Diverse line-up is encouraged, but acts should be complimentary
  - Acts will perform 3-4 acoustic, stripped-down songs with minimal equipment

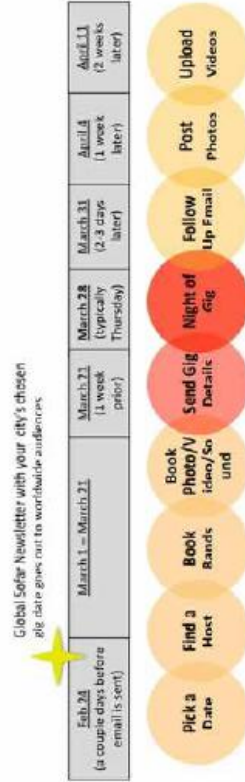
- BOOK PHOTO/VIDEO/AUDIO**
- Booking photographers, videographers, and sound designers is often the easiest part!
- 2-3 videographers (who normally double as video editors)
  - 1-2 photographers
  - Optional (but preferred) audio engineer

- DETERMINE RSVP LIST**
- We are actively working on making this process easier. Stay tuned for updates.
- Guests must be subscribed to the mailing list on [www.sofarsounds.com](http://www.sofarsounds.com) to receive the monthly newsletter.
  - From the newsletter, guests will RSVP via email. You can keep track of who responds via an Excel document. Alternatively, you can ask people to submit their RSVP via google form.

## SOFAR SOUNDS | NEW CITY GUIDE

# MONTH TIMELINE

One of the hardest parts of being a city leader is figuring out what to do and when. This is an example breakdown of how Sofar Sounds Atlanta managed their March show.



# GIG COMMUNICATION

**Thank you for your RSVP**  
If attendees RSVP via email, make sure to reply and let them know their RSVP has been received

**Week-before details**  
Once the RSVP list has been determined, send out an email to attendees **one week** prior to the show. Include all details about the show and the general location.

**Night-before details**  
Send an email reminder to all attendees and include the address, time, and **BYOB** reminder.

**Follow up email**  
2-3 days after the show, send details to attendees with the **band's info** (website, FB) and **upcoming gigs**.

# NIGHT OF THE GIG

## SOFAR SOUNDS | NEW CITY GUIDE

# NIGHT OF THE GIG

*There are plenty of things to think about the day of the show. Here's a handy list to make sure you've got it all covered.*

### Marketing

- Sofar Logo / Signs printed and posted where cameras will see (behind 'stage' area)
- Logos posted outside the home, to guide guests
- Band names/contact clearly visible
- Suggested hashtags for social media

### Location

- Furniture moved
- Toilets identified
- Side Room
- Space for band equipment
- Ice/cups/coolers available for guests
- Camera set up for streaming
- Introduce volunteers, especially A/V.
- Coordinate lighting/space needed.
- Table for bands to set up/sell merch

### Performances

- Artist releases brought to gig and signed by acts (or managers)
- Band order decided & communicated
- Set list provided to live-stream and social media techs. Spelling/writing credited etc.
- Emcee speaks with each band for special announcements - gigs/CDs etc.
- Donation hat ready for emcee to pass around (usually before the last act)

## SOFAR SOUNDS | NEW CITY GUIDE

# POST-GIG

**FOLLOW UP EMAIL**  
**PHOTO UPLOADING**  
**VIDEO EDITING**  
**VIDEO UPLOADING**

# FOLLOW UP EMAILS

## TO ATTENDEES

- THANK THEM FOR COMING
  - PROVIDE INFORMATION ABOUT THE BANDS THAT PERFORMED
  - ASK FOR POSSIBLE HOST LOCATIONS
  - REMIND THEM TO CHECK OUT THE FB PAGE FOR PHOTOS & VIDEOS

## TO BANDS & PHOTO/VIDEO

- TELL THEM WHEN TO EXPECT THEIR PAYPAL PAYMENT
- REMIND THEM WE WILL HAVE ALL VIDEOS APPROVED BY THEM BEFORE UPLOADING
- PROVIDE LINKS TO PHOTO/VIDEO DROPBOXES IF NECESSARY

## < SEE EMAIL TEMPLATES FOR DETAILED EXAMPLES

### PAYING THE CREW

Paypal is an easy way to send donations to photographers, videographers, sound designers, and most importantly, bands.

1. Create an account
2. Deposit the donations
3. Disperse donations via email
4. Send summary email of funds dispersed to whom and when to Sofar City Team

## Common Editing Questions

Is it my choice which songs are cut together or somebody else's? Typically the **artists state** their preferences on which songs are recorded.

Am I turning over the raw footage ever or just sending rough cuts and finished cuts? **Rough cuts** and **finished cuts**.

Do you have an idea of the turnaround time from show to when finished cuts are needed? Ideally **2 weeks** since that would mark the midpoint between the previous and next show.

## To Do List Post-Gig

- Remind editor of timeline (2 weeks) –create actual due dates if needed
- Set up mode of transfer (Dropbox is usually easiest) and include your city's video templates (see Global Documents slide) – can be done before gig.
- Once rough cuts are received and approved, proceed to next slide on Uploading.

### \*\* Note \*\*

We now have an in-house editor that can assist our local leaders. Should you only have shooters available for the night, then you can just drop the files from the session into the folder (please label appropriately) and we can edit the videos here.

# PHOTO UPLOADING

## UPLOAD TO FACEBOOK

- Choose your desired photo set from photos in your shared Dropbox folder.
- Upload each album's photo set as an album
- Try to stick with the same naming conventions each time
- Limit the amount of photos to under 100
- Make sure to list artists & link to their facebook pages
- Use the photos as a way to advertise Sofar Sounds on Facebook.

## UPLOAD TO FLICKR

- This is optional !
- If you desire to upload to Flickr, use the following login details:
  - Username: Sofarsounds@yahoo.com
  - Password: housegigflickr

## SOFAR SOUNDS || NEW CITY GUIDE

# VIDEO EDITING

## SOFAR SOUNDS || NEW CITY GUIDE

# VIDEO UPLOADING

- One time: Email Nick Hayes to receive your log in details for:

- (1) Sofar Global HQ hard drive folder
- (2) Diagonal View (used for YouTube).

- Upload to **Sofar Hard Drive**
  - Open FTP client (ex: FileZilla, CyberDuck, Fetch) and enter **Source**, **Port**, and **user** details (set up by Nick Hayes, above).
- Upload to YouTube (via Diagonal View)
  - Go to link for Diagonal View and upload video according to instructions in guide (below)
  - Send video link to artist involved and gain approval
  - Sent notice/email to Sofar Global once videos are approved to make them public

For more detail, reference the [Appendix for our Uploading Guide \(pdf\)](#)

## DON'T.

- **Procrastinate in emailing bands**
- **Forget to confirm performers mid-month**
- **Be hazy in how you will disperse donations**
- **Delay in uploading photo/video**

## DO.

- **Clearly communicate what information your RSVPs will get and when.**
- **Submit your city's information to all relevant global documents.**
- **Communicate often with bands, hosts, photo/video before and after the show.**
- **Greet every audience member at the door as they show up.**

## FAQ

### When will the show begin?

We tell people to promptly arrive at 8pm; shows typically start around 8:30

### What is the call time for the different acts?

Call time depends on you! we have 4 acts singing 3-4 songs each, the show normally goes until 10:30, so if you prefer a specific time in there, please let us know

### Would it be OK to bring a synthesizer and electric guitar?

yes absolutely! we are hosting at people's houses/apartments, so as long as the band brings their own equipment, you can bring whatever you need

## SOFAR GLOBAL DOCUMENTS

### REFERENCE GUIDES

- **Filming and Editing Guidelines (doc)** // this guide you can share with the videographers and editors for each gig. It provides guidelines on the styles used for videos for Sofar
- **Video Uploading Guide (pdf)** // this guide can be leveraged by the Sofar City Leader who is responsible for uploading their city's videos to Global HQ, YouTube, and Vimeo.
- **New leader Interest** // This quick doc is sent to those interested in becoming Sofar Leaders in their city.
- **SOFAR Coordinator Manual** // This has similar, but more detailed, information about what is involved in being a City Leader
- **Sofar Gig Checklist** // This is exactly what it sounds like – a checklist for planning your Sofar gig!



## Area Coordinator Manual

### *Introduction*

#### Welcome

We are excited to welcome you to the global community of Sofar Sounds. You are Sofar in your city or metropolitan area. We hope this manual will answer most of your questions; but remember you are never alone. Each and every supporter will help us succeed. Our individual city strengths lie in the reputation and success of Sofar as a whole. We encourage you to ask questions, make suggestions, and get to know our entire team.



#### Mission

Our mission is to reinvigorate the way people enjoy music and to make a difference in the lives of artists and bands.

## Why Sofar is special



### A global listening room

Sofar is a global network. In joining together under the Sofar umbrella, local music supporters are able to promote local talent on a wider basis. Many Sofar events are live-streamed for our viewers around the world. Artists have been booked to play Sofar shows in multiple cities and countries purely due to exposure at one or more of our shows.

Unlike house shows, Sofar events are not attended simply by friends and drinking buddies of one or two people. Instead, we work hard to cultivate a dedicated and attentive audience who are true music lovers. Our events are not "A party with live music," instead it is a "listening room" experience for people who are going with the sole purpose of discovering quality music from artists they might not otherwise have noticed or had a chance to see in this type of environment.



### We have RULES

1. Come on time. Stay until the end. We ask that every act be given the same respect.
2. No talking/texting during the performances. We ask that 100% of our guest attention be given to the acts. The only exception is using social media to talk about Sofar. Tweets/Instagram/FB are all highly encouraged.
3. Support the acts. If you like them tell your friends, buy their merch, attend their shows. Our shows are free to attend so we highly encourage support in other ways.





### Host guests

Allow your hosts to invite 5-15 of their own friends. Use your best judgement. Give them a higher number of slots if their friends are social/connected/artist types. Just be sure that all guests understand the concept and rules of Sofar.

### Children and pets

We have no strict rules on children and pets. Again, use your own best judgement. If the hosts have a quiet and laid-back pet, it is fine and sometimes a really cool thing to have them around. Because we do ask for complete silence during performances, we prefer to not have young children at our events. Older children that are truly interested in the music are welcome. On rare occasions, guests will ask if they can bring along pets and children. Be sure to have discussed this with your hosts and know how you will respond to such requests.



## *Find your acts*

### **Three to five acts per event**

Each act can be a singer, band, or spoken-word performer. They should plan on performing for about 15-20 minutes each, depending how many acts you have. Make this short-set concept clear to your acts well in advance and make sure they know they will be sharing the event with other performers.

### **No genre restrictions**

A diverse line-up is highly encouraged, but acts should be complimentary to one another. For example, a hard-core hip-hop artist next to a church choir may not be such a great idea. Several singer-songwriters in a row may get boring - even if they are all incredibly talented. Try to mix up lone acts with bands, duos, and trios. Look for different instruments as well as styles.

### **Up and coming acts**

Your line-up should feature mostly young emerging acts. Bring in a few locally established favorites from time to time to help build credibility and to give them some more global exposure. Acts should typically be unsigned, but we welcome signed acts too. Just be sure that acts signed to a label have cleared their involvement with the label and that everyone is aware we will be recording and distributing the recordings. A release will need to be signed by all performers and (if appropriate) management representatives.

### **Let artists be artists**

Bands will often have to change the way they perform for Sofar. It is a challenge they usually love. Several bands have performed their first ever acoustic set for Sofar. We have had hard-driving rock bands as well as a band that usually features bagpipes perform spectacularly. One band recently surprised us by bringing along a 4 piece string section in addition to the five-person band.

### **Sofar must be in agreement with all of your choices**

Choosing the line-up is a collaborative process. We take each city leaders' input seriously, but are very careful about whom we approve to perform. You should expect that some of your top choices will likely be turned down, even some of those that are very popular with established followings. We are not looking for the hottest boy band or the latest American Idol finalist. Our International Listening Committee judges every act based on their own sound, not on popularity.

### **Approaching the acts**

We encourage you to approach the acts yourself, but we are available to assist you in the beginning. We have an email template that you can customize for your own use.

We highly recommend booking acts that may be in town that have played other Sofar cities. Acts traveling through town that may have an afternoon or evening off may be willing to play for you and are often higher-profile which in turn earns you more credibility and exposure.

You may repeat the same acts more than once, especially if they were a big hit. Try to not do this too often. Ideally, no more than once a year. It is a great idea to have a relationship with a few acts that you can call up in an emergency if another act backs out for any reason.



## *Running the show*

### **Emcees**

You may emcee your own show if you choose, but for greater exposure we suggest finding an emcee for each show. This person should be very comfortable speaking in front of a crowd and be familiar with Sofar and the bands playing. The emcee is a great role for a musician that isn't quite ready to play for Sofar, but still wants to be involved. In some cases you may want to allow them to play just one or two songs to "open" your show.

### *Money*

#### **Passing the hat**

During each show, we pass a hat and ask for donations toward Sofar operating expenses. Shows are free and we should never require a donation. Make it clear that no one is paid for their participation. Expenses will often include paying an A/V expert to handle your streaming and audio/video aspects. If you are fortunate enough to have a volunteer for this, hat money can be used to assist bands with travel expenses involved in getting to you. You may also choose to tip a particularly good photographer and perhaps provide a small thank you gift to your host.

#### **Promotional materials**

One other good use for your hat money is to get a few nice Sofar logo signs printed up and laminated. Try to strategically place signs at several angles in the room and behind the band so they show up in photos. It is also wise to get a cardboard yard sign or two made up to go outside and help direct people to the right location. Other ideas could include getting stickers, badges, or other small promotional items that can help to spread the word.



### Samples

The following pages will give you samples of wording to use in some of the emails you will be using. These are just a starting point to give you ideas to build upon. We recommend that you use your own wording, links, and most importantly personality. Examples are longer than we would usually want to send. Pick and choose which points you want to highlight in your own communications.

#### I. Reaching out to bands

- ✦ Whom are you addressing? Is it a manager, booking agent, the band themselves, a certain member of the band? They all require different details. Always try to use names and avoid generic openings.
- ✦ Are you approaching a local band or trying to get someone touring through your city? Check their schedule to see if there is a time that might look promising and suggest it.
- ✦ You may want to offer traveling bands a small stipend from hat money to help cover their costs and/or offer a guest room of a supporter willing to put up artists for the night.
- ✦ Is it a band that has played a different Sofar city? Talk to that city leader and see if they may be willing to provide an introduction.

#### II. Replying to RSVPs that are accepted

#### III. Replying to RSVPs that we cannot fit

#### IV. Final details and address to guests

#### V. Final details and address to bands

## I. Reaching out to bands

Hi James,

I wanted to take a moment to touch base with you about an opportunity for ABCXYZ Band. I am the <your city here> coordinator of Songs From A Room, and would love to talk about you possibly playing for our network of intimate yet GLOBAL house shows. Please check us out at <http://www.sofarsounds.com/> This will give you a sense of our events: [http://www.youtube.com/watch?v=s\\_D2ICPJnLA&feature=related](http://www.youtube.com/watch?v=s_D2ICPJnLA&feature=related) So many of our artists tell us that it is such a great experience and that they are always willing to come back. Ours shows are all SECRET and we never advertise based upon artist names who are booked. Our strong and loyal following around the WORLD trust us to bring them high quality local and touring music. We usually have 60-75 true music lovers in attendance plus a livestream. It is a great way to branch outside of an already established fan base. Mike from CDEPQR Band, who played for us last month suggested we get in touch. He had such high praise for you!

We started in London, England almost three years ago and are getting quite a buzz now - running secret gigs in 20 cities around the world (London, NYC, L.A., Berlin, Paris, Sydney, and more). We were at SXSW and at The Great Escape in the UK and will be in various festivals over the summer. Even Twilight star Robert Pattinson played one of our London shows.

Our mission is to reinvigorate the way people enjoy music and make a major difference in the lives of artists and bands. We have persuaded friends, industry contacts, and strangers to open their homes to a carefully selected, mixed crowd of people passionate about music. Three to five acts play stripped down sets of about four-five songs each. Here are some videos of our shows <http://www.youtube.com/user/Sofarsounds>

We have had news features done on our events by NBC, blogs, newspapers around the globe, and Reuters (this 3 min video will give you a sense) <http://www.reuters.com/video/2010/07/22/songs-from-a-room?videoId=123595601>

This article gives another perspective on us <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304459804577283511449705898.html?KEYWORDS=Songs+from+a+room>

While this is a for-the-love project with no money exchanged, I hoped you might be interested as we can provide other benefits. We all do this for the LOVE OF MUSIC. We give the artist the option to promote the show to your fan base if you so choose, but we at Sofar keep our line-up confidential until during our show as we live-stream.

We also offer professional quality sound recordings, and filming which the artist will be given full rights to use - and we post this to our website and spread word to our network of 10,000+ globally via our blogs, twitter, and other social networks. We have had acts land major festival bookings, radio play, press stories, and even a manager, just by playing for us.

This isn't your regular house show. Our guests are coming especially to hear the hottest new music from bands they do not yet know. They are the kind of people who become Superfans... the ones who want to buy your records, buy your merch, attend your gigs, join your mailing lists, etc. And we have RULES! Each and every Sofar guest is asked to give the bands 100% of their attention during your performance. There is NO talking, texting, or even moving around during our shows. We require guests come on time and stay till the end so every band gets equal attention no matter which order you play in.

I would be honoured if you would please be willing to discuss ABCXYZ Band playing at one of our shows. I can be contacted anytime via this email or 214-555-1212. I am currently booking for a show on Saturday, August 18, but even if that doesn't work for you I'd love to talk with you about other potential dates that may work.

Hope to hear from you soon,

<Your signature here>

## II. Replying to RSVPs that are accepted



Friends, old and new,  
 Sorry for keeping you in suspense... It's quite a job balancing the guest list to make sure we have as many 'newbies' as 'regulars' at each event! **We want to make sure that everyone has a chance to attend SOFAR - and as often as possible.** Luckily, I have good news for you...

Congrats, you made it into this one! **You and one guest** are officially invited to attend the next SOFAR SOUNDS event on **Sunday, May 20th from 2-4pm**. If you are unable to attend, please let us know *as soon as possible* so that we can give your spots to the next person on the waiting list. Consider this **musical karma**. We know life is unpredictable and we don't mind cancellations, but "no shows" are a waste of valuable spots. We can't tell you the exact location of the event just yet, but once again, it will be held in **East Dallas near Lower Greenville Avenue**. We will send the address 3-4 days prior to the show. If by some fluke you haven't received it by that Friday, please write us!

### Things to know about Sofar:

- As always, the full line-up of each show will be kept secret. We want you to experience something new!
- Space is *extremely limited*, so please don't attempt to bring more than one guest.
- It's a cozy, intimate gig, so dress comfortably and feel free to bring a small cushion - you'll probably be sitting on the floor.
- The show (and audience) will be photographed, recorded and streamed live!
- During performances, be respectful and try to refrain from talking. Give the artists your full attention. This is a true *listening room* experience. No texting or tweeting unless it is about the show! That's encouraged... We'll even supply the hashtag!
- Please be on time. Arrive a few minutes early because our performances do start when scheduled. We also ask you stay until the end. The first band is just as important as the last band.
- The show is free to attend. We suggest you bring some cash because the bands will usually have some merch available for sale. We will also be passing a hat for donations to keep Sofar alive.
- B.Y.O. drinks and/or water bottles, if you'd like. (Ice & cups will be provided)

SOFAR is a 100% volunteer based organization. We do it for the love of music and the overwhelming desire to hear great music in an environment conducive to listening. And we are *always* looking for more live music fans to help! We need hosts and cool large spaces. We also need talented photographers & videographers to capture the experience, and writers/bloggers who can help spread the word about SOFAR... If you'd like to help us support local music in any way, reach out and volunteer!

Please let us know if you have ANY more questions. Looking forward to seeing familiar faces and meeting lots of new ones!!

[-Signature Here-](#)

**I. Replying to wait listed RSVPs**

Thank you for applying to attend the May 20th Sofar event! Your name is on the **waiting list**. We will let you know *as soon as possible* if a spot opens up for you and a guest... There are ALWAYS cancellations in the weeks prior to each show, so there is still hope for you.

Because it's so hard for us to turn our friends away, we work very hard to find the *largest spaces available* for each show. If you have a spacious, open home or know of a cool *private* location where we can hold an event, please let us know. As host, you'd have the added benefit of inviting 8 personal guests, so it's worth the effort!

And because SOFAR is a **100% volunteer based**, non-profit organization, we are *always* looking for more help. And helping is a great way to get you into a show that much sooner! Besides hosts, we need photographers and videographers who can capture the experience, writers/bloggers who can help spread the word about SOFAR, etc, etc... If you have a talent to share during a future show, *please let us know!*

If you have not done so already, please register on the global [SofarSounds.com](http://SofarSounds.com) mailing list so you'll be first to know about upcoming shows. (No spam. We promise!) The announcements are typically sent during the first week of each month, and will include information on every SOFAR event around the world - Feel free to apply to ANY event you would like to attend! As you know, ours shows can book very fast, so apply asap... **JOIN THE SOFAR MAILING LIST:**  
<http://bit.ly/Sofarsignup>

If you have any questions, don't hesitate to ask. Whether you are a SOFAR regular or a newbie, we look forward to seeing you *very, very soon!*

#### IV. Final details and address to guests

Here are the deets about the show Sunday, May 20th! Newbies, please read carefully so you don't miss anything! And if something has come up, please let us know *as soon as possible* so we can give your spots to someone on the waiting list. *Musical karma, remember?*

This weekend's show will take place at **XXXX Malcolm Drive, Dallas, 75XXX**. *Please show respect for the hosts & musicians by keeping this secret location a secret!* Guests are asked to arrive between **1:30-1:55pm**; the show will begin sharply at **2pm**. Unfortunately, late arrivals can distract the show and interrupt our recordings, so depending on the venue, they may not be permitted.

#### Reminder about our shows:

- The full band line-up will be kept secret until showtime. Expect to see 3-4 bands, with the show lasting approx 2 hours.
- Space is *extremely limited*, so please don't attempt to bring more than 1 guest.
- It's a cozy, intimate gig, so dress comfortably. And feel free to bring a small cushion - you'll probably be sittin' on the floor!
- The show (and audience) will be photographed, recorded and streamed live.
- During performances, be respectful and give the artists your full attention. *This is a true listening room experience!*
- Unless it is a true emergency, we ask that you stay and give ALL participating bands a chance to be heard.
- B.Y.O.B. Ice & cups will be provided. Alcohol is fine in moderation. *and finally...*
- Support the bands by SHARING THE EXPERIENCE! Bring your cameras and post, blog, tweet, etc... The BEST way to repay the bands is to talk them up!

Sofar is a 100% volunteer, non-profit org and shows are currently FREE, but **we will collect donations** to help cover costs on band expenses, photography & recording/streaming, so bring a few small bills if you can spare them.

We're sure this seems like a lot of rules for such a mellow event - but without the rules, it'd just be another noisy, crowded *CONCERT*...

ALSO - note any helpful specific travel/parking tips here.

## V. Final details and address to bands

Hello everyone!

We are so excited welcome you to the Sofar movement and our fifth Dallas Sofar. Thank you for participating. We are sure this will be a wonderful and rewarding experience for everyone involved. To summarize details so far:

- Date: Sunday, May 20, 2012.
- Time: approx 2-4PM (Band arrival approximately 1:00PM with show to start at 2PM sharp).
- Location: Home of <Host names here>: XXXX Malcolm Drive, Dallas, TX 75XXX
- Each band plan for a 20 minute (approx 5 song) acoustic/stripped-down set appropriate for an intimate "house concert" type environment.
- Casual afternoon for music lovers and music professionals. Only real rule is RESPECT for the MUSIC. No one speaks during the performances. Our mailing list is open to the public, but the event is by invitation only from those who RSVP to our monthly show announcement. This allows us to grow, but keep a dynamic mix of fans, artists, and industry professionals as well as previous attendees and new people.
- Line-up and exact location is kept secret to create an exclusive vibe. For your information line-up/order will be:
  1. Band A
  2. Band B
  3. Band C
  4. Band D

We would love the band to invite a few friends. We just ask for an approximate head count. Please let us know the names about a week before the show.

- Bands are welcomed and encouraged to bring Merch for sale.

Cups, water and ice provided. You are welcome to BYOB.

Shows are free, but we collect donations to help keep Sofar alive. All organisers, myself included, are purely volunteers.

We will be recording video and sound as well as have our volunteer photographer take photos for promotion on our networks. If you have not already done so, you will be asked to sign a release for these recordings. You will also be given access and rights to any or all of those you may want for your own use. The audio stream during the event will be here <http://mixlr.com/sofarounds/>



### 7.7.3 Sofar Sounds Gig Quick Checklist

## SOFAR SOUNDS GIG QUICK CHECKLIST

### PRE-GIG

#### LOCATION

- Confirm location - as far in advance as possible; ideally 1 month prior

Capacity

Wifi availability/strength (if streaming)

Special accessibility instructions: Tube station/Parking/etc.

- Convey Host responsibilities

Making sure space is available; furniture can be moved

Number of guests they can invite

Ice/Water/Cups provided (reminder - no food necessary)

- Confirmation letter with specifics sent to bands - at least 1 week prior
- Confirm time / address to guests - 2 days prior to event
- Confirm time / address to volunteers - 2 days prior to event
- Determine if extra lighting needed for night of the gig

#### MUSIC

- Three - Five Bands

Three YES votes each

Confirmation from bands

Logistics (Acoustic v. Stripped back, Instruments, Special needs)?

Release forms shared.

Guests of band agreed upon

#### PERSONNEL

- Charismatic emcee

Familiar with bands

Knowledgeable about Sofar rules and process

Intro to other volunteers

Passing the hat

- Videographer

Crew size? Camera set-up?

If new crew - properly briefed?

- Audio Engineer (If different from video)
- Photographer

Flash (ideally not)?

- Live-Steam Tech (if appropriate / possible)
- Social Media Person (Instagram, Twitter, other)
- Blogger
- Doors/welcome person

#### DETAILS for HQ

- Date & any special location/timing instructions
- Be sure acts are listed on "All Gigs" Master List
- FB post once email is out (if you have a local FB page)

### DAY OF GIG

LOCATION PREP - 1-2 hours beforehand

- Marketing

Sofar Logo / Signs printed

Posted where cameras will see (behind where acts play)

Logos posted outside the home, to guide guests in

- Band names/contact clearly shown

Flyers/White Board/Posters - whichever works best

Suggested #hashtags for social media

- Furniture moved
- Toilets identified
- Side Room

Space for band equipment

- Ice/cups/coolers available for guests
- Camera set up for streaming (if appropriate)
- Introduce volunteers, especially A/V. Coordinate lighting/space needed.
- Table for bands to set up/sell merch. (if appropriate)

#### PERFORMANCE PREP

- Artist releases brought to gig and signed by acts / managers
- Order agreed by what makes sense creatively and logistically, not popularity
- Set list provided to live-stream and social media techs. Spelling/writing credits etc.
- Emcee speaks with each band for special announcements - gigs/CDs etc.
- Donation hat ready for emcee to pass around (usually before the last act)

#### POST GIG

Appreciation

Follow up and thanks to host

Thanks to bands and management (email and on their Facebook sites)

Thank you email to guests including band names and links

- Blogs

Official Sofar blog article written & submitted

Outside blogs thanked, commented upon, and linked

All of the above sent to bands

- Photos
  - Edited
  - Posted (with credit to photog)
  - Sent to bands
- Videos
  - Edited
  - Posted (with proper format)
  - Sent to bands
- Money paid/reimbursed to appropriate parties

#### 7.7.4 Sofar MVD – 2 años – Gacetilla de prensa



La comunidad de música en vivo más grande del mundo cumple su segundo aniversario en Uruguay y lo festeja con un show secreto este sábado 29 de agosto.

**Sofar Sounds Montevideo**

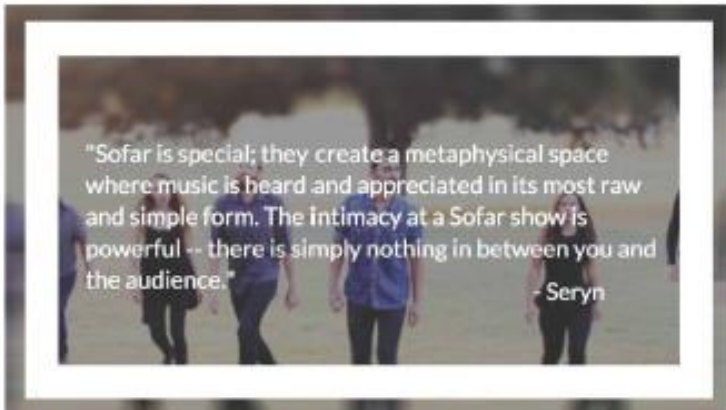
@SofarMVD #SofarMVD

Contacto: Elisa Uriarte (+598) 91 081 727  
[montevideosofarsounds@gmail.com](mailto:montevideosofarsounds@gmail.com)



Sofar Sounds surgió en Londres en el 2009 y hoy ya se encuentra en más de 166 ciudades alrededor del mundo convirtiéndose en la comunidad de música en vivo más grande del planeta. Es un movimiento que busca dar a conocer y difundir mundialmente el trabajo de artistas emergentes. Así como reinculcar el respeto por los músicos y música en vivo planteando una propuesta muy especial e íntima de conciertos en living/jardines de casas en donde la música es la protagonista y donde realmente se crea una conexión muy cercana y especial entre el público y los artistas.

Los eventos son secretos, gratuitos y solo por invitación para aquellos que se registran previamente y siguen el mailing de Sofar Sounds. Una parte fundamental de la magia de la noche consiste en que el line-up también es secreto. La gente va abierta a descubrir música y vivir una experiencia inolvidable sin saber a quienes va a escuchar. *"En una época donde googleamos todo antes de ir, llegar a un lugar despojado de información de "quién va a tocar", "qué música hace", "qué tan cerca voy a estar del músico", te expone a conectarte con lo esencial. Una frase que siempre me gustó es esa que dice que "la música es eso que pasa entre dos notas": para que eso te llegue hay que estar en completo silencio y dispuesto a recibirlo. Eso es Sofar."* - [Rollingstone Argentina](#)



*"Sofar es especial; ellos crean un espacio metafísico donde la música es escuchada y apreciada en su forma más pura y simple. La cercanía íntima en un show Sofar es poderosa -- simplemente no hay nada entre tu y la audiencia." - Seryn*

Presentación de Sofar Sounds



Entrevista de Reuters



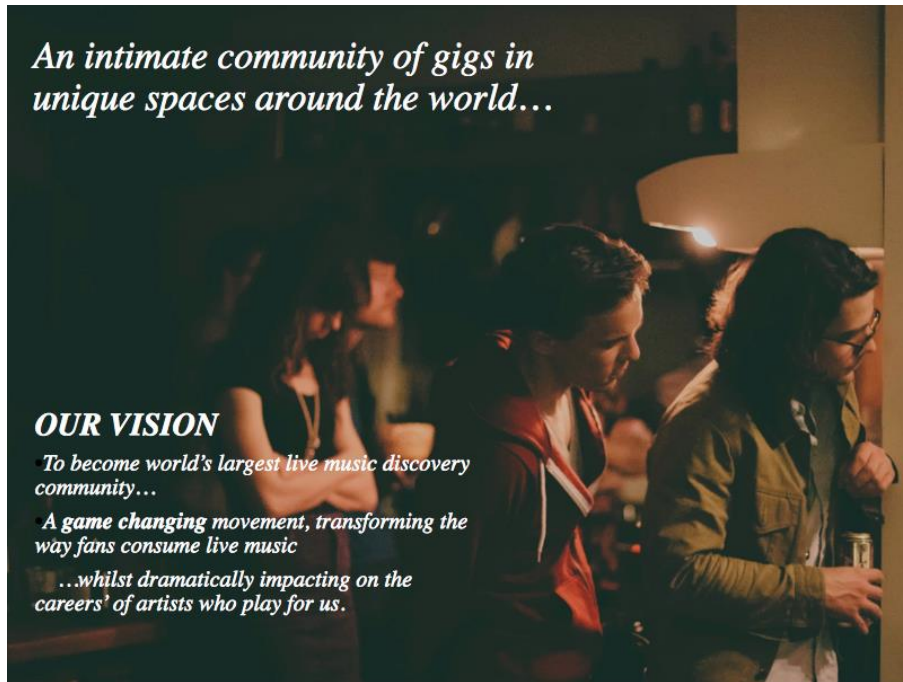
En estos primeros 2 años han pasado por **Sofar**  
EDADE FROM A ROOM  
**MONTEVIDEO**

- Show #1 • Carlos Casacuberta, Alfonsina Á y Lucía Gonzalez
- Show #2 • Laura Chinelli, Tatango Orquesta y Joaquín González
- Show #3 • Lobo Está?, Lu Ferreira y Fede Graña & Los Prolijos
- Show #4 • Hermanos Láser, Florencia Núñez y Fede Alpuín
- Show #5 • Anastasia Falcon, Los Revoltosos y SebaArce YtheChaskibums
- Show #6 • Cucú Rapé, Diego Gonzalez y Javier Cardellino
- Show #7 • Esteban Antognazza, Lucía Severino & TRANSITO banda y latejapride\*
- Show #8 • Papina De Palma, Joaquín Siglé y Rialengo
- Show #9 • Luciano Supervielle, Señor Faraón y Josefina Martino
- Show #10 • Choma Centeno, Queyi y El club del mar
- Show #11 • Jesusa Delbarido, La bottica, La Negra Candela, Boomerang uy
- Show #12 • Joaquín Plada, Eli Almic y Cafebanana & the killercoco
- Show #13 • Loli Molina, Sebastián Jantos y Bo DeVille
- Show #14 • Laura y los Branigan, Ojo Negro y Molina y Los Cósmicos
- Show #15 • Loli Molina, Sebastián Jantos y Bo DeVille
- Show #16 • Los Extranjeros, Maine Hermo y Banda Sirilo
- Show #17 • I'm in a Cowboy Band, Algodón y Mushi Mushi Orquesta
- Show #18 • Maca Mona Mu., Mountain Castles y Vincent Vega
- Show #19 • Compañeros - oficial, Larissa Baq, Cutinella & Chapital "Blues" Cuarteto



[www.sofarsounds.com](http://www.sofarsounds.com)

### 7.7.5 Visión de Sofar Sounds Montevideo



### 7.7.6 Documento guía para fotógrafos

**FOTOS del LUGAR**  
Detalles o PG que capturen lo especial y unico del lugar

Tanto las casas Sofar como el publico suelen ser particulares, especiales y usualmente con un aire artistico diferenciante.

Poder capturar esos momentos y detalles unicos es muy importante porque son los que definen la experiencia Sofar como algo totalmente diferente a cualquier otra forma de escuchar y sentir la musica en un concierto o toque de bar convencional.

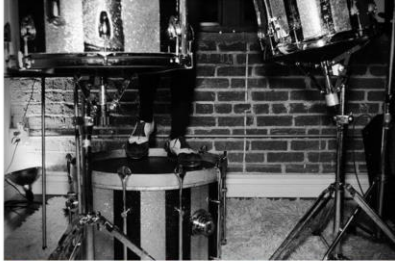
Conceptos a transmitir: intimo, unico, amigo, de entre casa, relajado, magico... Sofar!

## FOTOS de la GENTE

### Detalles que capten lo relajado y particular del publico y artistas

Durante el show hay que tener el ojo atento a momentos y detalles especiales que transmitan el espíritu Sofar y su forma única de vivir, hacer y disfrutar la música: tatuajes vinculados a la música o al arte, gente disfrutando al máximo de la música, pies descalzos, personas compartiendo mediante su teléfono en las redes sociales, etc.

Conceptos a transmitir: íntimo, especial, disfrutable, relajado, mágico... Sofar!



Sofar  
MONTEVIDEO

## 7.8 Plantillas de mails de Sofar Sounds Mvd

### 7.8.1 Mail de confirmación a los artistas

**Asunto: Sofar Sounds Montevideo - ARTISTA: X**

Aquí la confirmación y detalles del Sofar del 20 de junio:

- **Fecha y horario:** sábado 20 de junio a las 20:30 horas. A los músicos les pedimos que lleguen sobre las 19:00 horas.

- **Dirección:** Barrio X - les enviaremos la dir. exacta a la brevedad

**El line-up y la locación exacta se mantienen en secreto para generar misterio**, así que les pedimos que no difundan su participación en Sofar antes de la fecha para mantener la magia de la noche.

Cada artista/banda tocará 4 o 5 canciones, aproximadamente 20 minutos de show acústico.

Durante el show vamos a grabar audio y video y sacaremos fotos para promocionarlos en nuestras redes sociales. Cada banda/músico deberá elegir un tema para que le hagamos el video que se subirá a Youtube a través de los canales de Sofar Sounds, además les entregaremos los audios de todos los temas que toquen.

Están más que invitados a traer discos, dvds o cualquier material promocional que quieran vender.

Dado lo reducido del espacio, cada artista/banda puede traer **hasta cinco invitados**. En cuanto sepan quienes son, **les pedimos nos pases los nombres y sus emails**, así les mandamos los correos con la dinámica de Sofar para que lleguen al show con la información necesaria y los incorporamos en la lista de invitados.

Nosotros no ofrecemos bebidas pero pueden traer lo que quieran consumir, tendremos a disposición hielo y vasos. La comida no está permitida.

Por último contarles que los shows son de entrada libre, pero pasamos la gorra entre la audiencia para pagar los gastos que surjan del mismo. Todos los que organizamos Sofar somos voluntarios y lo hacemos por amor a la música.

Cualquier duda no duden en escribirnos.

Nos vemos el sábado 20, y en breves les volvemos a escribir para pasarles los datos que faltan.

¡Muchas gracias!

### 7.8.2 Mail de agradecimiento a los artistas

**Asunto: ¡Muchas gracias por participar de Sofar Sounds Montevideo!**

¡Hola Nacho!

Queremos agradecerles enormemente el habernos acompañado y formar parte de una velada tan especial! Fue una noche mágica que no hubiese sido posible sin Mountain Castles!

Adjuntamos los audios de los temas que tocaron en Sofar Montevideo. Estos audios son suyos para que los compartan y difundan como deseen. Les pedimos si pueden enviarnos por favor la lista de nombres de los temas.

También les pedimos que nos digan de cuál van a querer que hagamos el video.

Si quieren hacerle algún retoque están más que invitados a hacerlo teniendo en cuenta las siguientes especificaciones:

VIDEO

Volumen: -14/-16 db RMS

Tipo de archivo: WAV

Bit Rate: 16

Sample rate: 48kH

También les compartimos la carpeta de fotos de una noche única y muy especial para que ustedes también la puedan compartir a gusto y así seguir replicando lo que se vivió en tan lindo show: <http://on.fb.me/1KKVhtR> Si las quisieran en alta calidad, nos avisan y les enviamos los archivos.

Nuevamente, muchísimas gracias por haber sido parte de un Sofar tan especial! Esperamos poderlos tener pronto entre el público para compartir otra velada de música en vivo :)

¡Abrazo grande!

### 7.8.3 Mail de confirmación a los espectadores

**Asunto: RSVP Sofar Sounds Montevideo - 20 de junio**

Alex, gracias por ser parte de la experiencia Sofar Sounds!

Tu lugar en el show está asegurado, con un acompañante, el mismo será el sábado 20 de junio a las 20:30 horas.

La ubicación exacta del toque la recibirás por mail el día previo al show pero te podemos adelantar que será en Punta Gorda.

La duración total del evento será aproximadamente de una hora y media y la lista de artistas la develaremos al comienzo del mismo.

Es muy importante la puntualidad ya que una vez que comience el show no se permitirá el ingreso a la casa.

También es importante que recuerdes que para que la experiencia Sofar sea especial tenemos reglas:

-¡Por favor quedate hasta el final del show!

-¡Por favor intenta no hablar ni mandar textos durante el show!

-Se puede traer cualquier tipo de bebida pero no comida.

En caso de que durante esta semana no puedas asistir te pedimos que por favor nos lo hagas saber escribiéndonos a [montevideosofarsounds@gmail.com](mailto:montevideosofarsounds@gmail.com)

No dudes en escribirnos si tenés alguna duda.

Saludos,

El equipo de Sofar Sounds

#### 7.8.4 Mail de re confirmación, “del día antes”, a los espectadores - dirección del show

##### **Asunto: RSVP Sofar Sounds - 20 de junio | Dirección del show**

¡Aquí están los detalles sobre el show del sábado 20 de junio!

Por favor lee con cuidado para no perderte nada.

Y si algo te surgió y no podés asistir te pedimos que nos avises lo antes posible, así le podemos dar tu lugar a alguien de la lista de espera. Karma Musical, ¿recuerdas?

El show de este fin de semana tendrá lugar en **Rambla República de México 5461 esquina Coimbra**, Punta Gorda. Por favor, por respeto a los anfitriones y músicos mantener este lugar secreto, un secreto.

Los invitados deben llegar entre las **20:00 y las 20:20 horas**, el espectáculo comenzará indefectiblemente a las 20:30 horas. Por desgracia, las llegadas tarde pueden distraer e interrumpir nuestras grabaciones del show, por lo que no las permitiremos.

Recordatorio sobre nuestros toques:

- Los artistas invitados se mantendrán en secreto hasta el momento del show. Podrás ver tres bandas y el espectáculo durará aproximadamente 2 horas.
- El espacio es limitado, así que por favor no trates de llevar más de una persona si es que te anotaste con acompañante.
- Es un pequeño, acogedor y muy íntimo concierto, así que te sugerimos vestir cómodamente. Y posiblemente estés sentado en el piso por lo que si querés podés llevar tu propio almohadón.
- Durante las actuaciones les pedimos que le presten la mayor atención posible a los artistas.
- El espectáculo (y el público) será fotografiado y grabado.
- A menos que sea una verdadera emergencia, te pedimos que te quedes hasta el final y así le podrás dar a todos los músicos participantes la oportunidad de ser escuchados.
- Nosotros no vendemos bebidas pero estás invitado a traer lo que tú quieras consumir, tendremos a disposición hielo y vasos. La comida no está permitida; el alcohol sí pero con moderación.

y finalmente ...

- ¡Por favor apoyen a los artistas COMPARTIENDO LA EXPERIENCIA! Cámaras, Instagram, blogs, tweets, etc. La MEJOR manera de retribuirle a las bandas es hablando de ellas en las redes sociales.

Sofar es un movimiento 100% voluntario, sin fines de lucro y los shows son de entrada libre. Sin embargo, sí se generan gastos por lo que al finalizar pasaremos la gorra para recolectar donaciones que nos ayuden a cubrir los costos: viáticos de las bandas, la fotografía y la grabación.

Estamos seguros de que estás parecen un montón de reglas para un evento tan relajado y pequeño pero sin ellas, terminará siendo otro ruidoso y multitudinario concierto...

¡Te esperamos mañana para disfrutar de buena música!

Saludos,

El equipo de Sofar Sounds

### 7.8.5 Mail de lista de espera

**Asunto: Gracias por inscribirte a Sofar Sounds Montevideo - 20 de junio**

¡Hola! Muchas gracias por tu interés en asistir a Sofar Sounds Montevideo.

Lamentablemente nuestra capacidad de recibir invitados está muy limitada por el tamaño de los livings (que es justamente lo que hacen Sofar y su cercanía con los músicos tan especial) y para este show ya está completa la cantidad de invitados. Te avisaremos si hay alguna cancelación para que puedas asistir.

**No te desanimes si aún no has podido participar, ya llegará la oportunidad!**

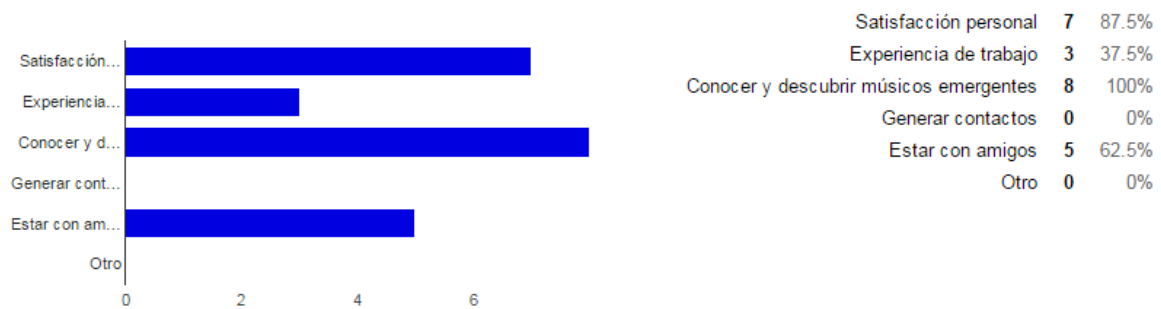
Siempre estamos en la búsqueda de un living o espacio grande así que si conoces el lugar ideal para el próximo Sofar o quieres que llevemos el show directo a tu casa, escríbenos y envíanos fotos a [montevideosofarsounds@gmail.com](mailto:montevideosofarsounds@gmail.com)

Por más información y para revivir eventos pasados visítanos en nuestra web: [www.sofarsounds.com](http://www.sofarsounds.com) y [www.facebook.com/sofarsoundsmontevideo](https://www.facebook.com/sofarsoundsmontevideo). Aprovechamos para compartirles nuestro video es-treno: [https://www.youtube.com/watch?v=O0HEosDTLuI&list=PL4\\_SsHNp9R6c1kjETNwP2BJcoKDDdbGr7](https://www.youtube.com/watch?v=O0HEosDTLuI&list=PL4_SsHNp9R6c1kjETNwP2BJcoKDDdbGr7)

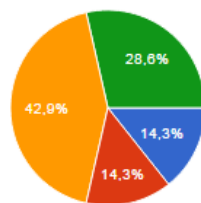
Muchas gracias! Nos vemos pronto en algún living!

## 7.9 Resultados de encuesta a colaboradores de Sofar Sounds Montevideo

### Si tuviese que elegir 3 beneficios de formar parte del movimiento, serían estos...



### Sofar es



Categoría	Cantidad	Porcentaje
Trabajo	1	14.3%
Hobbie/ pasatiempo	1	14.3%
Voluntariado	3	42.9%
Otro	2	28.6%

### Respuestas a la consigna “Mi tarea aquí consiste en...”

Ser una de las cámaras que filman la previa y el toque de Sofar cada mes. También edito algunos de los videos de cada toque.

Disfrutador de experiencias... En lo concreto, me desempeño como fotógrafo, tratando de capturar la esencia de Sofar. Ayudando a montar y desmontar y a veces dando pequeñas ideas de decoración. En un comienzo llegué gracias a una amiga que me invitó. Quedé recopado con la idea y me ofrecí como voluntario para fotografía. Desde entonces no paré (y espero no hacerlo, aunque vamos, nadie es imprescindible en ninguna parte del mundo mundial). Más allá de eso, Sofar es disfrutar de la música, las sonrisas, los abrazos, la compañía. Conocer gente nueva que te lleve a nuevas experiencias y así seguir nutriéndote de todo ello. Ta, me fui por las ramas jeje. Espero te sirva ;) Abrazo!

Registrar el sonido de las bandas para luego ser utilizado en los videos

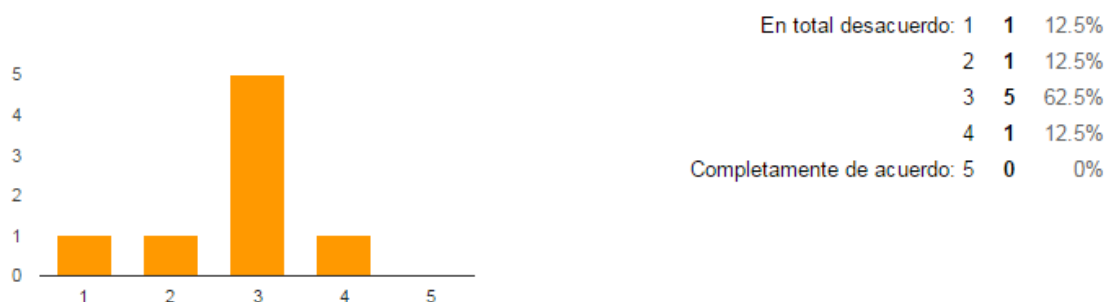
Básicamente estoy a cargo de la lista de invitados y de ayudar con el armado de la locación de los shows.

Estoy en el equipo audiovisual. Somos tres cámaras que filmamos cada edición de sofars. También hace poco estoy colaborando con la edición de los videos. Además si es necesario colaboro en el área que haga falta.

Básicamente la realización de afiches para cada evento. Me gustaría colaborar más pero a veces se me complica bastante con el tema horarios ya que estoy trabajando freelance en un emprendimiento personal que me demanda bastante tiempo y estudiando al mismo tiempo. Pero me encanta Sofar y todo lo que implica.

Colaborar con la organización del día del evento.

#### Del 1 al 5, ¿qué tan de acuerdo estás con el financiamiento privado de marcas?



#### Respuestas a la pregunta “¿Por qué?”.

Si bien son una buena ayuda para cualquier proyecto, a veces hacen que se pierda la esencia del mismo. Lo genial es poder encontrar el equilibrio. Contar con marcas realmente involucradas en el proyecto sería lo ideal.

Estoy de acuerdo siempre y cuando Sofar mantenga su espíritu en los toques y haya un pequeño espacio para sponsors que apoyen a Sofar. Pero fundamentalmente el evento es Sofar y no el de un producto en particular

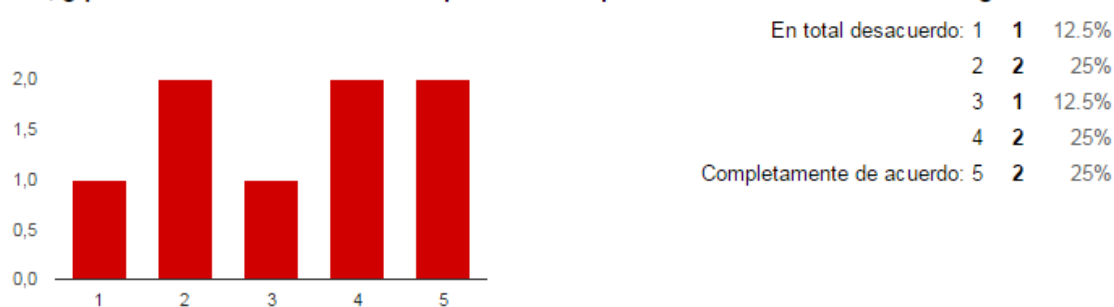
Siempre y cuando ayuden a poder brindar un mejor espectáculo y no sean muy invasivas y pongan muchas condiciones

Porque Sofar tiene la particularidad (que lo hace ser tan especial y mágico) de ser una movida independiente y solo motivada por la idea de compartir un momento musical de manera distinta. Veo la introducción de marcas como algo contaminante a su esencia.

No estoy ni en acuerdo ni en desacuerdo, creo que son dos opciones totalmente válidas, y encares diferentes. No lo veo mal si se hace y tampoco lo veo bien. Me resulta imparcial.

No van con la filosofía de Sofar

**Del 1 al 5, ¿qué tan de acuerdo estás con implementar un precio mínimo de donación en la gorra?**



**Respuestas a “¿Por qué? Y en caso de estar de acuerdo, ¿cuál es tu monto de sugerencia?”.**

Porque hay muchos gastos que el público no sabe y estaría bueno poder cubrirlos todos, y capaz que tener más para poder mejorar la experiencia de alguna manera. 50-100 pesos cada uno

El sucio, vil y necesario dinero... Trátenme de hippie (de lo que nada tengo), pero sería como cobrar una entrada para poder asistir a Sofar, y eso para mí, va en contra de su esencia.

Estoy de acuerdo que no haya gorra me parece que debería establecerse un método de pago digital y que el precio sea 4 dólares aprox

Porque lamentablemente no logramos recaudar el mínimo que cubra los gastos de producción y por ende no nos permite invertir en equipos que mejoren la calidad de los shows. En cuanto el monto a sugerir podría estar en el entorno de una entrada al cine, entre \$150 y \$200

No estoy segura. Sin embargo veo lo difícil que es llevar a cabo esta movida y algunas veces la colaboración de la gente no tiene en cuenta todo ese trabajo.

No me parece lo de establecer un "precio mínimo" porque creo que de esa forma sería como "cobrar una entrada" pero de forma disfrazada, sí daría los argumentos de por qué es importante contribuir a la gorra y explicaría más a la gente esto último antes de ir al show. Considero que las ganancias de la gorra son importantes ya que no se cuenta con capital externo, pero creo que habría que pensar una forma inteligente de manejarlo, que no sea tan "a voluntad"

No sé si un monto mínimo pero sí enfatizar más en la colaboración porque hay muchos gastos y la gorra no siempre rinde.

### Respuestas a las preguntas “¿Te gustaría tener más tareas a cargo? ¿Como cuáles?”.

No, estoy contenta con mis tareas. Capaz que editar más videos por mes.

Como dice el dicho "el que mucho abarca, poco aprieta". Me siento muy cómodo con mi labor, es lo que me gusta, y lo disfruto a mil. Esto no quiere decir que me guste participar en otras áreas. Me gusta ayudar a veces en la decoración, no me molesta tampoco ayudar a desembalar y embalar los equipos, pero si me preguntas si quiero estar "a cargo" de algo más aparte de la fotografía, diría que prefiero que no.

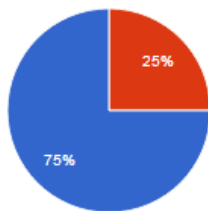
Si tuviera que apoyar con otras tareas no tendría inconveniente, por ahora me siento bien con las tareas que realizo, de todas formas entiendo que podría mejorar, más que nada en la parte del manejo de la tecnología.

Aporto desde donde sea necesario. Eso es lo bueno de todo el equipo.

No creo que pueda por mis tiempos. Me encanta de todas formas la tarea que realizo y estoy a las órdenes si puedo contribuir en algo más.

No, estoy bien con el trabajo que hago. Igual siempre se puede ayudar un poco más y estoy disponible para lo que se precise.

#### ¿Estás de acuerdo con la modalidad de trabajo?



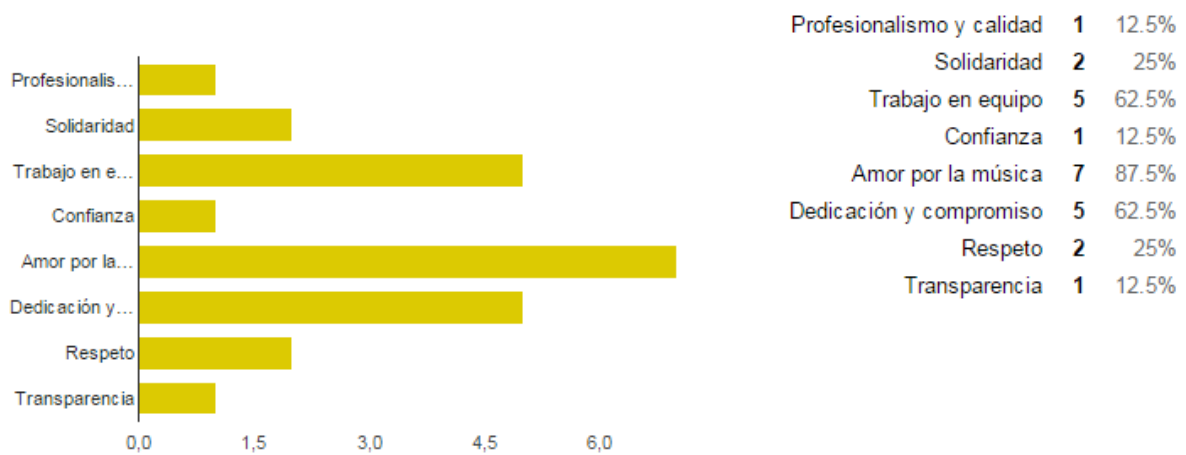
Si, totalmente de acuerdo	6	75%
Más o menos, me gustaría algunos cambios	2	25%
No, quisiera cambiar la metodología completamente	0	0%

#### Respuestas a: “En caso de haber respondido ‘Más o menos ’o ‘No’, por favor, ¿podrías explicar las razones y/o dar algún ejemplo de lo que quisieras cambiar?”.

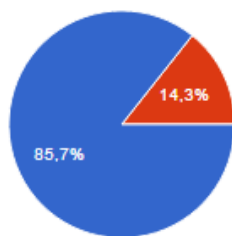
Hay que organizarse un poco mejor el tiempo para editar los videos. Estamos muy retrasados.

Más que nada en que se arme un equipo sólido de trabajo que permita descentralizar el trabajo y que no recaiga todo en una sola persona

**Si tuvieses que elegir los 3 valores más importantes de Sofar ¿cuáles serían?**



**Si tuvieses que ponerle un precio al trabajo en Sofar, ¿cuál sería?**



Rango de precio	Cantidad	Porcentaje
Entre \$0 y \$500 por show	6	85.7%
Entre \$500 y \$1000 por show	1	14.3%
Entre \$1000 y \$2000 por show	0	0%
Más de \$2000 por show	0	0%

## **7.10 Entrevistas realizadas**

### 7.10.1 Entrevista a Elisa Uriarte

**Relación con la organización:** Fundadora y productora

**Fecha:** 21 de julio de 2015

#### **Carolina Ruiz: ¿Cómo nació Sofar Mvd?**

Elisa Uriarte: Queríamos hacerlo, sabíamos que potencialmente podíamos conseguir los equipos y materiales. Igual no sabíamos tanto. Eso lo conocimos en el *Skype* con Rafe Offer [uno de los fundadores] y después con los manuales que nos enviaron. Teníamos el mail, escribimos y al otro día ya tuvimos una comunicación súper intensa. Hablamos sobre dinámicas y procesos con Rafe y también en otro *Skype* con Meredith Jones (era la coordinadora de Los Ángeles y de Atlanta). Nos orientó en cuanto a los tiempos, bandas, confirmaciones, etc. Y ahí ya estaba todo sobre ruedas, ya nos habían ingresado en el formulario.

#### **C.R.: ¿Cómo consiguieron a los primeros colaboradores?**

E.U.: Con conocidos.

#### **C.R.: ¿Lo mismo con el público?**

E.U.: Sí, más que nada se dio con amigos. Al perfil de *Facebook* lo abrimos cuando salió la fecha en el *mailing* oficial de Sofar en julio. Invitamos a amigos la primera vez y en la página se inscribió un par de desconocidos.

Lo que era más complicado al principio era el acercamiento a las bandas, plantearles la propuesta y la metodología. Enviamos videos de referencia y la recepción fue muy buena. A Alfonsina la había escuchado en un show chiquito en una plaza. Y me pareció súper buena, no era nada conocida. A Lucía González la contactamos por *Facebook*. Carlos [Casacuberta] fue diferente. Las otras dos las habían aprobado por la planilla del jurado internacional. Pero llegó el jueves y no teníamos la tercera banda. Llamé a Leo Villar (productor de bandas) le planteé la situación y me derivó con Carlos. Y lo hicimos así sin pasar por el jurado. Es un referente del rock nacional y estuvo buenísimo que abriera el *show*. La primera canción es la del video

y fue muy simbólica. “El camino que empieza hoy no termina en ninguna parte” o algo así es el estribillo. Empezar algo que iba a perdurar. Ese momento estuvo muy lindo.

**C.R.: ¿Qué objetivos se plantearon en un inicio?**

E.U.: En realidad ninguno en concreto, se fue dando y nada más.

**C.R.: ¿Y para este año cuáles son los planes?**

E.U.: Amar un equipo que sea autónomo. Que no todo tenga que pasar por mí (como es ahora).

**C.R.: ¿Y cómo era antes?**

E.U.: Nunca hubo división de tareas formales. Rafe lo planteó al inicio: dividirnos en 3 áreas: bandas, lugares y materiales técnicos. Las otras no quisieron hacer división porque, tal vez, pensaron que perdían voz en alguna decisión. Lo hicimos o tratamos de hacerlo todo más lineal. Todas teníamos opinión en todo. Esto capaz que fue una de las debilidades del proyecto. Nadie tenía 100% asignada una tarea y se iban haciendo a medida que podíamos. Algunas nos cargábamos más y otras no tanto.

Lo bueno de ser tres es que teníamos siempre el voto decisivo al ser un número impar. Por eso ellas dos optaron por hacerlo así y terminó siendo así. La que tenía un tiempo libre iba haciendo cosas.

**C.R.: Entonces los objetivos de ahora en adelante son...**

E.U.: Armar un *tour* o tantas veces por año hacer un Sofar en el interior. Estuve hablando con Rafe para buscarle la vuelta. Focalizarse en el aniversario de agosto y conformar un equipo sólido, que el equipo que está en el grupo Facebook sea bastante estable, más allá de que a veces no puedan ir. Los que están ahí son parte de los colaboradores. Pero, por ejemplo, Lucía Rossi ahora está con la tesis pero puede llegar a formar parte del equipo de gestión. Y le mandé mail a una chica para que empiece a gestionar las redes sociales.

**C.R.: ¿Cuáles son las diferencias con Sofar Londres? ¿Cómo adaptaron el modelo a Montevideo?**

E.U.: No recuerdo un cambio muy grande. Ellos planteaban hacerlo en un día entre semana, pero en Uruguay y Argentina no funciona. Salir de trabajar a las 20 horas y estar en un concierto acá no funciona. El sábado nos queda perfecto. En Londres siempre lo hacen entre semana, miércoles o jueves.

**C.R.: ¿Y en cuanto a la selección de bandas?**

E.U.: Esto fue acordado por Rafe. “Ahora que ya vienen haciéndolo bien y están más prácticas no necesitan subirlo a la planilla”. Estuve chequeando ese documento [el del jurado internacional] y no se usa demasiado ya. En un momento era “por favor revisen estas bandas a ver qué les parecen” y como no podíamos avanzar sin eso, nos habilitaron a seleccionar nosotras mismas las bandas.

**C.R.: ¿Cómo seleccionan las bandas entonces?**

E.U.: Tenemos una planilla desde que empezamos con todas las fechas. Carolina Olivera sigue ayudando en este sentido. Este año está con veinte mil cosas pero sé que si el día de mañana le digo “fíjate qué te parece esta banda”, está todo bien. Las únicas que hacíamos más revisiones éramos Carolina y yo. Eso lo tengo presente todavía y es como tener un registro de las opiniones de Carolina que me ayudan a elegir las bandas.

**C.R.: ¿Cuándo se alejó Olivera del proyecto y cómo se dio?**

E.U.: En realidad, sin Carolina sólo hicimos un show. La situación fue así: el año pasado, el 30 de diciembre nos reunimos para ver cómo podíamos reflotar, porque ya veníamos con gran retraso. Ya no estábamos metiendo todas lo mismo. Hicimos un plan de trabajo con división de ediciones y reuniones dos veces al mes. Y en realidad cada una siguió con sus cosas y no se cumplió el plan. En el primer show de 2014 Caro no estuvo en Montevideo. Y luego, en abril, dijo “yo ahora me abro, no me dan los tiempos”. También hubo un tiempo de motivaciones. Al principio era todo más nuevo y después se hizo más rutina. Eso fue en el Sofar de la casa del prado.

Luego, hasta el siguiente mes estuvo Lucía Tomás. Los tiempos no le daban para elegir las bandas y todo. Y ahí era necesario que entrara gente nueva al equipo, y Lu dijo “sí”. Ella no estaba con los tiempos y cada una tenía sus cosas. Yo ahora estoy con tiempos que no me lo permiten y por eso ha entrado gente a trabajar.

Sofar es algo vivo y es de todos. Está bueno que en cada *show* las personas tengan la oportunidad de participar. También hay que cuidarlo porque todos quieren que sus amigos músicos participen y yo ahí soy más cuidadosa. Más allá de que sean amigos y les sirva, realmente cuido el que puedan ser parte de Sofar. Y esas cosas sí quiero cuidar. Alguien tiene que velar porque eso se mantenga. Teniendo eso asegurado, creo que cualquiera con ganas y con intenciones 100% puras, no para sacar ventaja de la red de contactos o base de datos, puede sumarse y aportar.

Sofar no está pensado ni es concebible para que una sola persona se haga cargo de todo. Pierde riqueza y a qué costo. Pierde todo el potencial que tiene. Ese no es mi planteo. Sí me parece que tiene que haber una cabeza que marque las coordenadas. Que en principio fue Londres y lo sigue siendo. Todo lo que no sé cómo hacer consulto con ellos.

Ahora este equipo de colaboradores viene hace tiempo. Lucía Rossi, por ejemplo, fue al segundo Sofar y se enamoró. Ella es amiga de mi hermano y de la novia de mi hermano. Es diseñadora e hizo un afiche. Siempre tuvo la mejor onda, estuvo a disposición para lo que precisáramos y hasta nos ayudó en la puerta para controlar la entrada del público. En el concierto pasado hubo dos amigas más. No las agregué en el grupo de Facebook para no presionarlas. Si sienten que quieren sumarse, más que feliz de compartirlo con amigas.

### **C.R.: ¿Qué pasa con las entradas y los sponsor?**

E.U.: Esas cosas cambian bastante de una ciudad a otra. En EE.UU., por ejemplo, las distancias son más cortas y es más común que una banda haga un tour por diferentes Sofars. Y en una ciudad con sponsors se le paga y luego va a otra y no, eso genera confusión.

Lo de la venta de entradas, Rafe nos dijo que en Berlín se hacía. Capaz que es lo más justo pero se pierde un poco eso de que sea igual para todos. Es más delicado con las bandas. Lo mismo con los sponsors. Tuvimos dos casos importantes para encaminar. Uno, para mí, no era

viable porque era una marca de equipos de rock *heavy*, y Sofar trata de dar imagen de acústico; entonces para mí ya estábamos errados. La propuesta era a modo de préstamo pero eso quedó en la nada. Y luego una marca de *whiskey*, para darnos plata, pero exigiendo que su imagen apareciera. Pero ¿cómo lo planteamos con los artistas?

A mí se me cae la cara de vender a Coca Cola, por ejemplo, y que después la corporación tenga los videos de los artistas. Habría que hacer un contrato especial, algo bastante más complejo. No se ha concretado y no se ha dado la oportunidad. En caso de que sea un concepto amigo y hermano de Sofar y que no sea invasivo, que pueda mantener el espíritu, en ese caso sí.

**C.R.: ¿Qué marcas eran?**

E.U.: No importa saberlas. Fueron dos agencias que nos contactaron pero no fue más que eso. A cualquiera le sirve mucho asociarse al concepto de Sofar y más cuando nosotros lo estamos organizando con las personas que ellos querrían pero, en ambos casos, sólo querían sumarse al concepto de Sofar puro. Pero si le damos entrada a estas cosas a nosotros nos cambia la historia para ese Sofar puntual y para los futuros. Porque esa propuesta no era para una alianza para siempre, sino para uno o dos shows especiales. Apoyo por amor al arte no hemos tenido.

**C.R.: ¿Y han buscado financiación por medio de fondos?**

E.U.: En 2013 nos presentamos al FONAM con un proyecto de financiación para lo que costaría hacer seis Sofars. Yo no sé cómo funcionan los fondos, pero me parece que están para dar el impulso y después que siga funcionando solo. Capaz nuestra propuesta fue interesante pero hubo otras más interesantes. Hoy si presentáramos de nuevo (que es la idea) sería así: “Hoy Sofar es esto y queremos llegar a ser esto”. Y continuar con ese apoyo hasta que pueda auto sustentarse con un sistema de *sponsors* muy mínimo que sólo estén al final de los créditos o algo así. Que apoyen al proyecto pero que el videoclip no tenga la cara del artista y arribe la marca. Ahora quiero presentarme a Ibermúsicas.

**C.R.: ¿Cómo se seleccionan los participantes realmente? ¿Alguna vez funcionó lo del sorteo?**

E.U.: Nunca fue por sorteo. Tal vez alguna vez lo comunicamos mal. Dimos a entender que era así. “Inscribite para participar por...”. el “participar” da como algo a sorteo. Igual en el formulario está la pregunta que da una pauta de que no es al azar. Ahora logré tener un formulario más complejo con base de datos y Sofar Londres está tratando de implementar una forma más dinámica. Yo entro y veo quiénes se han inscripto 15 o 20 veces y no han participado, y a esos les doy prioridad. Se hace muy manual. La última vez casi que no leí los comentarios. Fui directo a saldar con los que les debía una entrada. Invité a tres personas que justo estaban de viaje en Montevideo en la fecha.

Algunas ciudades sí usan la palabra sorteo y lo sorteian de verdad. Pero acá no. Siempre se trató de balancear y que sea un público cuidado, que le interese el evento, que puedan aportar. Y que alguien vele porque eso sea así. Que no sea tan frívolo como un sorteo. Esto hace que sea algo especial y que tenga un impacto real en el futuro de los artistas.

**C.R.: ¿Cómo se comunicaban con Sofar Londres?**

E.U.: Mayoritariamente la hacía yo. Cuando hacíamos los *Skype* siempre trataba de coordinar los días en que las tres pudiéramos. Hubo charlas que las hice yo sola. Y por mail sí, muchas veces Rafe me escribía directo a mí y luego yo copiaba a las chicas. Pero se fue dando, no se planificó. Después le pedí que escribiera al mail de Sofar para que no se molestaran. Se dio naturalmente, no estuvo estipulado.

**C.R.: ¿Cuándo se produjo el quiebre y empezaron a atrasarse?**

E.U.: El quiebre se dio desde marzo a julio de 2014. Antes editábamos las tres y entre marzo y abril ellas dejaron de editar. El último que editaron fue el de *latejapríde\**. Igual ya ocurría que, a veces, ellas no podían y lo hacía yo. De ahí en más edité yo sola. Caro, en el mes en que tocó Luciano Supervielle, editó el video de Josefina Martino. Pero después de ahí para adelante fui quedando yo sola. Tratamos de conseguir editores puntuales. Yo ahora estoy [trabajando] con varios, pero siempre se complican los tiempos.

Éramos tres, un video para cada una. Fue parte de la primera reunión. Después los tiempos se empezaron a dar de manera diferente y capaz que tampoco les encantaba editar y se fue dejando. Tampoco es que me encantase editar siempre pero era parte de lo que había que hacer. Si no lo vas a hacer al menos conseguí editores suplentes que lo hagan, porque a veces conseguían pero los videos no quedaban prontos. Después yo tenía que meterle los créditos o igualar cámaras.

Ahora estamos atrasados dos meses. Y ya se viene el tercero. Justo están todos con entregas y no puedo exigir que me entreguen el video. Es voluntario y hay otras prioridades que entiendo sean más importantes como el estudio.

#### 7.10.2 Entrevista a Elisa Uriarte

**Relación con la organización:** Fundadora y productora actual

**Fecha:** 10 de octubre de 2015

**Carolina Ruiz.: ¿Qué sabés sobre la historia de Sofar Sounds Londres? ¿Cómo nació?**

Elisa Uriarte: Nació como una idea entre amigos, Rafe Offer y Ricky Star. El tercer amigo es un músico y se llama David Alexander. Lo que sé es que fueron a un toque y quedaron frustrados porque no se escuchaba nada, porque la gente tenía cero respeto.

A mí me pasa a menudo y eso es una de las cosas malas que me ha dado Sofar, mal acostumbrarme a eso. Me enoja, me frustró y no lo puedo creer. El otro día fui a un pub donde me enojé porque tenía a unos locos al lado que no paraban de hablar, como cuatro veces les dije [que pararan] y después ya con cara de enojada. Pagué \$150 como todos los que estábamos ahí y no pude escuchar nada. Fui a escuchar a Dos Daltons al pub Solitario Juan y no escuché nada. Una falta de respeto para todos, para los músicos y para todos los que estábamos ahí y pagamos la entrada. Si no tenés intención de escuchar, habla afuera, está todo bien, conversá con la gente pero en los cortes. No entiendo la cabeza de las personas. En un momento hasta ellos [los músicos] pidieron silencio. Horrible todo.

En fin, volvieron frustrados e hicieron su propio show en la casa. Se juntaron en la casa de David y tocó él y otros músicos amigos. A los días volvieron a repetirlo y desde ahí se empezó a volver algo más rutinario. Después saltó a Nueva York y ahí se fue multiplicando.

Me acuerdo que una persona una vez me preguntó cuál era el video del show n° 1. Y no está, lo buscás pero los primeros shows no están. Los videos arrancan en el show n° 5 creo y son muy primarios, muy básicos, sin mucha edición. Porque Sofar no nació pensando en lo que iba a ser. Fue tomando una dimensión impensable justamente por la necesidad que hay en el público y en los artistas de poder vivir algo así. Porque de verdad que es súper íntimo e impone mucho respeto.

Hemos tenido artistas que han actuado en escenarios grandes y llegan a esta instancia, a esta cercanía de mirar a los ojos a cada uno y se olvidan de la letra, se ponen nerviosos, ¡te juro! No es como estar en la sala Zitarrosa que no ves nada más que una mancha negra y tenés un foco que te encandila. Acá ves todo, cada error que hagas se ve. Ahora no me acuerdo mucho quiénes le han pifiado por nervios pero hay muchos. A veces pasa con artistas ya consagrados.

### **C.R.: ¿Cómo es Sofar en otras partes del mundo?**

E.U.: Depende de cada ciudad. En Nueva York, por ejemplo, no hay videos oficiales, por llamarlos de una forma, hay videos del público y son cortos, por partes. Nueva York es medio raro. Nicolás, el [músico] de Molina y los Cósmicos, me dijo que no es nada que ver con Uruguay. No suben videos ni fotos de todos los shows. Por ejemplo, las fotos del show de Nico no están. Si te fijás en el mail oficial hay como tres o cuatro fechas por mes en Nueva York y no suben las fotos de todos. No sé si es el mismo equipo que genera todo. Estamos de acuerdo que tienen un volumen de concurrencia mayor que el nuestro. Si nosotros tenemos cientos de suscriptos por mes, ellos tendrán miles. Está bueno que puedan generar muchos shows. No sé ahí cuál es el criterio para subir unos sí y otros no. Creo que es por el tema de cómo se le paga al artista, si con video o con dinero.

Igual no sé cuánto sacarán, pero acá, si le pagáramos a una banda de 8 personas, no les da ni para un ómnibus. En Londres, por ejemplo, se trabaja con sueldo, no sueldo para vivir, pero sí una recompensa. Es un trabajo. Es como si un camarógrafo tuviera que elegir entre ir a filmar

un evento “x” o ir a filmar un Sofar, y piensa “me pagan así que voy a un Sofar”. Eso está bueno. Igual de vuelta, son dos ciudades que tienen otro manejo del dinero.

**C.R.: Una vez comentaste sobre la presentación de Sofar Mvd a FONAM ¿cómo fue esa instancia?**

E.U.: Esa carpeta [de presentación] está rara. Lo vimos yo y Lucía, Lucía y yo en realidad. Para mí, ya desde el vamos, lo que estábamos pidiendo no era correcto. Pedíamos un salario para 6 meses y después no teníamos ninguna alternativa para hacerlo sustentable. Lo que hicimos fue plantear un monto que correspondía a pagar salarios, alquiler de cámaras (que no alquilamos, son de los camarógrafos o conseguimos prestados con amigos). Ese presupuesto mensual estaba bastante inflado en realidad. Pusimos también cosas que queríamos comprar tipo inversión.

Para mí era un montón de plata la que pedíamos. Fue un primer acercamiento, sólo teníamos tres shows y nada más. Calculábamos todo a futuro. Lo hicimos en una noche sin dormir, no le pudimos poner tanto pienso. Yo tampoco tenía en mente qué se estilaba para pedir fondos. Además nos presentamos a dos cosas, a eso y a un video para Alfonsina por fuera de Sofar, al mismo tiempo. Lucía [Tomás] se puso como representante. Yo no sé si era buena idea presentarnos con dos cosas o era mejor concentrarse en una, no sé en verdad cuál era el criterio.

**C.R.: En cuanto a objetivos para este año ¿qué es lo que les gustaría lograr?**

E.U.: Quiero cambiar todo. El mail, por ejemplo, que sea más visual, más imágenes, ya sea por *Mailchimp* u otro medio. Y enfatizar más esa parte de la colaboración entre \$100 y \$150. Tampoco es algo desmesurado, es sugerirlo.

Desde Londres siempre dicen que tenemos que sugerir el monto a donar. Nosotros nunca lo hicimos así. Pero creo que eso orienta a la gente, porque en la última gorra hubo pila de billetes de \$20 y hay gorras que tienen muchísimas monedas. Creo también que es por el concepto de “gorra” que se asocia con las monedas. Entonces lo mejor sería orientar sobre qué es lo esperable. Hay cubiertos artísticos de \$50 o \$70. Pero \$150 tampoco es mucho. Es común cobrar el cubierto artístico en \$150. Y acá sería eso por tres bandas y, a veces, no son emergentes tampoco.

### **C.R.: ¿Sería como sugerir un precio por la entrada?**

E.U.: Creo que se trata de educar a las personas en el respeto a los músicos, y también de entender que tanto los músicos como los que ayudamos vivimos de algo. A veces Java o los que pasan la gorra dicen: “lo que gastarían en tomarse una cerveza, déjenlo acá”. Porque en definitiva es eso. Tampoco es un número desmesurado, es lo que sale una cerveza. Todavía te damos la chance de que te traigas una de tu casa, que te sale la mitad de precio, o lo que quieras tomar. Mi idea es balancear por ese lado y esperar que sea más sustentable.

Ahora no he cerrado los números de la caja anterior que eso también me da un poco de culpa pero la plata no da para nada. Yo todavía no me cobré el disco anterior que compré, y ya hay que comprar otro disco. Igual, en el otro respaldé todo lo que tenía, tengo 17 shows. Este próximo que compraría va a tirar bastante. Porque en el otro dejé todo lo que yo tenía en mi computadora, material en bruto de los primeros shows, etc. No sé si alguna vez en la vida se usarán para algo pero me da pena borrar shows enteros.

También quiero comprar luces. Ahora tengo una amiga que hace iluminación y me prestó un montón de cosas para el show que viene (va a estar en México pero para el otro ya está de nuevo). Pero igual estaría bueno tener dos o tres cuarzos (tipos de lámparas cuadradas chiquitas que parecen las de jardín) para llegar al lugar y poder ubicarlas donde sea. Llevar en la valija por si, dada la eventualidad de que se precise tirar un rebote atrás o lo que sea, tenerlas a mano. Actualmente es todo muy casero de más.

El objetivo es generar una gorra que al menos de para darle \$250 a cada colaborador, que les alcance para pagar el traslado al show y para comprarse alguna bebida. Por lo menos poder cubrir eso, y después ir haciendo un fondito.

Eventualmente, a futuro, también habría que comprar una grabadora de más canales. La nuestra es de dos canales. Lo que pasa ahora es que tenemos más micrófonos de los que usábamos antes. El primer año y medio sólo contábamos con dos, y Santiago hacía magia, distribuía todo en el espacio, hacía la mezcla física en el espacio para que entrara balanceado por dos canales.

Ahora lo que pasa es que tenemos cinco micrófonos y Carlos, el sonidista, tiene una canalera, pero no graba más de dos canales. O sea, enchufamos cinco y la mezcla de los volúmenes se hace en la canalera, pero ésta no graba, se sigue grabando a través de los dos canales de la Recorder [grabadora] nuestra. Y si un día Carlos no puede ir, no tenemos esa canalera.

Por eso la idea es ir formando un equipo mínimo de cosas. Que sean dos valijas como máximo, un equipo que pueda ser portátil también por un tema de armado en la casa y de no ocupar espacio. Pero que sea suficiente, que no tengamos que andar pidiendo prestado.

Antes alquilábamos las luces y las jirafas con un tipo de un bolichito de mala muerte que alquila para casamientos y cumpleaños. No era una empresa establecida ni nada, pero nos cobraba muy barato, nos permitía devolverle el lunes, etc. Pero teníamos que retirar, llevar, trasladar, en fin: otro gasto. Ahora compramos las jirafas con ahorros de Sofar. En realidad compramos con una tarjeta y las fuimos pagando con los shows.

**C.R.: ¿Cómo gestionan la comunicación con las bandas?**

E.U.: Si tengo el teléfono en el formulario los llamo de una y les cuento, porque la gente nunca termina de entender bien de qué se trata. El otro día me llamó un cuarteto de cuerdas diciendo que querían tocar Beethoven y que tocarían una hora y media. Y no, Sofar es otra cosa, son 20 minutos por artista y con composiciones propias. También llamó una persona ofreciendo la casa para hacerlo a la hora del amanecer porque es la hora más linda. Después de aclarar todo, sí les mando el mail estándar que reafirma eso pero, primero, va por teléfono.

**C.R.: ¿Has pensado en la posibilidad de que los artistas vayan a un Sofar previo para descubrirlo por sí mismos?**

E.U.: Esa idea está buena pero tiene que ser a futuro. Ahora, en setiembre, ya tengo pensado el *line up*. Pero se podría empezar a programar para dos meses adelantado. Está bueno que lo puedan vivir, pero una de las desventajas es que le saca lugar a gente que puede ir ¿Es más enriquecedor que puedan ir e imaginen su próximo show? Seguro. Que el orden sea inverso. Que sea espectador primero y artista después. Si se puede, planificar a futuro sería muy enriquecedor.

Me encantaría tener esa posibilidad, pero también me pasa que un artista justo viene a Uruguay y, si ya estamos llenos, no podemos decirle que sí. Nos quitaría flexibilidad. También nos ha pasado que han ido artistas que, tal vez, no habrían sido la primera opción y tampoco rindieron. Que se dio así por tema de tiempos y porque, más o menos, era lo que estaba disponible. Siempre manteniendo la línea de calidad, obvio, pero si tuviese que elegirlos de nuevo capaz que no lo hago. Igual no han sido tantos.

Ahora hay una movida *indie folk* que lleva mucha gente. Y Sofar es una plataforma para mostrar eso y más, y te da el canal. Es la posibilidad que tienen los artistas de llegar a que la gente los escuche. Porque, por ejemplo, ¿cómo hacés para lograr un toque en Solitario? Necesitás contactos y van a caer tus amigos nada más ¿Cómo llegar a más gente? La única forma es teloneando, y también se necesita un contacto. Sofar es como dar ese primer empujoncito. Después depende mucho de si te gusta o no. Y también del video que ellos elijan hacer.

**C.R.: ¿Cómo es eso de los videos? ¿El artista elige el que quiera?**

E.U.: Sí. Igual quiero enfatizar más en el mail cuál video elegir y cómo. Algunos dicen “de este ya tenemos varios”, pero me gustaría que se pensara como un canal potencial, nuevo, mayor ¿Cuál es el video que puede funcionar más? Por ejemplo, Estaban Antognazza [músico que participó en un concierto Sofar] eligió un video que está lindo sí, pero hubo otros temas en los que se me erizó la piel.

Ahora hay dos cosas en las que quiero trabajar en el mail a futuro, que no me estresa mucho. Una es enfatizar en la elección más inteligente del tema, no en la que ellos quieran. Otra es lo de motivar a los artistas para que compartan las fotos. En el último mail agregué texto para que nos ayudemos entre todos. Porque realmente lo que tiene más masividad en *Facebook*, más alcance, es el álbum post- show. Y de los Sofars anteriores, dos bandas no lo compartieron. Mona mu, Mushi y Algodón no lo compartieron. Más allá de que algunos artistas no lo hagan, está bueno comunicar la importancia de eso; sutil y opcionalmente, obvio, pero para que se den cuenta de que está bueno. Al movimiento y a ellos les sirve.

**C.R.: Y en cuanto a los colaboradores, ¿cómo trabajan a lo largo del mes?**

E.U.: Por ahora sólo vía mail o teléfono y luego [presencialmente] en el día del show. Pero quiero hacer alguna reunión antes del próximo Sofar, según la respuesta que tenga.

**C.R.: Además de los colaboradores, los anfitriones y la comunidad Sofar, ¿con qué otras personas/ organizaciones/ públicos se relacionan?**

E.U.: No tenemos gran comunicación con otros públicos. Comunicación con prensa es un gran debe que tenemos y es un paso necesario para que llegue a más, que las personas sepan y conozcan qué es Sofar y que los videos, los artistas y todo tengan más difusión.

El cumple de los dos años creo que es la excusa para hacer un contacto primario oficial con la prensa, para mandar a las revistas principales de cultura y a las radios. La radio nos interesa porque tenemos todos los audios de las bandas. Antes los subíamos a la red social Soundcloud pero ahora de verdad que no se está usando demasiado. Igual ellos [Sofar Londres] creo que también tienen abandonado a ese canal. Ese material está, sería bueno darle difusión por el canal de la radio.

Lo otro que quiero hacer es invitar a los encargados de seleccionar la música en los programas radiales, al encargado de programación, el que elige qué música se escucha o qué no. No soy consciente realmente de que hayamos tenido alguno como invitado en particular. Son los que más marcan la tendencia en radio. Ejemplo, llega Bizarro [sello discográfico] y les dice “tengo todos estos discos”. Y ellos deciden darle a uno u otro. Bizarro justo no es el ejemplo, porque ellos pagan, por ende su música va a salir.

Es como sucede a nivel internacional: un tema tuyo llega a la radio y lo lograste, llegaste al medio masivo. Acá, en Uruguay, a no ser que estés con Bizarro o que pagues, es muy difícil que salgas en la radio de forma independiente. No sé, ¿Lobo está?, inclusive Laura Chinelli, que está tremendo el disco y es re para la radio, no han salido.

Esa es la barrera que hay. Si sos artista independiente remála con todo. Por eso la idea de ir invitando rotativamente a estos tipos. No digo que siempre, no [a los productores de] los programas más comerciales, pero tal vez van, escuchan algo y les copa.

No hemos tenido mucha prensa especializada como público. Me gustaría invitar a Noelia Campo o a Camila Cibils, que es más de lo cultural (...). Mismo la gente de Justicia Infinita, de Segunda Pelota, personas que nunca han estado. Siento que en los medios masivos, [Sofar] no ha aparecido más que al año, en una nota en *El País* y algún otro lado.

Realmente creo que lo que está haciendo Sofar, sin alardear de nada, es importante. Así, con un papel pegado con cinta y pasando una gorra, lo que está haciendo para la cultura musical uruguaya es importante. Y te lo demuestran los artistas con las ganas de tocar, los agradecimientos, mismo la gente y todos los que quieren participar. Entienden que hay un espacio ahí, que es una plataforma y un canal que está bueno usar. Creo que estamos haciendo algo mal en la comunicación porque tampoco nunca se pensó en eso, en atacar a los que pueden darle difusión.

**C.R.: ¿Hay relación con otros Sofars de la región? ¿Cómo es?**

E.U.: Nos siguen desde Buenos Aires, Chile y hasta México. Estoy en contacto con algunos de ellos, no siempre, pero sí para pasarles artistas. Han venido de Argentina, y los de [Sofar] Chile trataron de coordinar para que vaya *I'm in a cowboy band* pero al final no dieron las fechas.

7.10.3 Entrevistada a Santiago Uriarte

**Relación con la organización:** ex sonidista. Hermano de Elisa

**Fecha:** 8 de agosto de 2015

**Carolina Ruiz: ¿Cuándo y cómo conociste Sofar?**

Santiago Uriarte: Estoy desde el principio. Lo que me acuerdo es que un día Elisa me comentó “hay un movimiento que está buenísimo, que se llama Sofar, es de unos ingleses que están haciendo unos toques desde el *living*” y me mostró algo, pero muy poco. Ahí no le di mucho corte, fue mientras estábamos cenando. Al tiempo me dijo “tengo ganas de traer Sofar a Montevideo. Estoy comunicándome con el tipo, que se llama Rafe”.

Justo en ese momento se había conectado con dos minas, que eran Carolina y Lucía. Habían trabajado juntas en una película que se pinchó, pegaron onda y me parece que Elisa les dijo para hacerlo, que estaba bueno y se colgaron porque estaba tremendo. Lo empezaron a sacar y un día, no sé cuándo, me dijo “che, tenemos el permiso para hacer Sofar acá” ¡De más!

**C.R.: ¿Y a partir de ahí cómo siguió el proceso?**

S.U.: Me mandaron un catálogo con aspectos técnicos. Elisa me preguntó cómo era la movida para grabar sonido y cómo hacíamos. Y... ni idea. Miramos unos videos y no parecían tan complejos, o por lo menos para lo que teníamos de equipo. Yo tenía un micrófono, un condensador para cine y una grabadora que había comprado con un amigo. Vi que los tipos se manejaban con poco al principio, después Sofar creció.

Y fue más o menos eso. Siguieron laburándolo. Me mandaron una lista con lo mínimo que pedían de audio. Dos micrófonos, una grabadora que grabara a 44 k y, viendo todo, llegábamos a lo mínimo. Les dije que capaz estaría bueno comprar dos micrófonos más para alguna toma aérea y Elisa, con plata de Sofar o con plata de ella, compró dos que hasta ahora los tenemos.

En agosto hicimos el primer toque, fue en la casa de Lucía [Tomás]. Tocó Carlos Casacuberta, Alfonsina Á y Lucía González ¡Y fue imponente! A nosotros nos partió la cabeza a todos. *Ese* toque, después no sé si hubo uno tan bueno. Capaz que también es por la costumbre.

**C.R.: ¿Cuáles eran tus tareas en ese entonces?**

S.U.: Yo hacía solamente la captura de sonido para el video. Trataba de que las bandas sonaran medianamente homogéneas. Al no poder mezclar los canales después, trataba de hacer una mezcla lo más completa posible en el espacio, por más que fuesen muchos elementos musicales. Trataba de que la voz siempre estuviese en un primer plano y la banda un poco más abajo. También, cuando se buscaban los músicos, Elisa me preguntaba “¿qué te parecen estos?” Y yo daba mi opinión, pero no influía demasiado, más allá de que todavía me siguen preguntando.

**C.R.: ¿Sos músico también?**

S.U.: No, no. Toco la guitarra. De ahí a ser músico hay otro nivel. Hace un año y medio que no toco la guitarra. Para mí los músicos tienen otro respeto.

También, cuando alguna banda estaba medio complicada y Elisa me decía que quería llevar amplificadores, yo me contactaba por mail para tratar de explicarles cómo era Sofar en esencia.

**C.R.: ¿Cómo eran esas idas y vueltas con las bandas?**

S.U.: Me contactaba con la gente y les decía lo que me parecía. Me preguntaban “¿está bien si llevamos dos amplificadores, una batería, etc.?”. Y yo les escribía: “Muchachos, hola ¿qué tal?, recordarles un poco la idea bla bla bla”. Recuerdo que le escribí a Martín Cáceres, a Supervielle y a alguno más. Esos son los que me acuerdo que estuvimos mandando mail. Supervielle ya sabía más o menos lo que quería: “yo voy a venir con un piano, quiero tal toma”. Con los Hermanos Láser [banda de Martín Cáceres] fue más de negociación. Lo de Boomerang también, creo.

**C.R.: ¿Sabés por qué motivos invitaron a Luciano Supervielle?**

S.U.: Elisa lo quería llevar para el cumpleaños de un año, me parece. Al final fue en abril, el primero del 2014. Fue increíble, ese fue otro de los toques que yo viví y que me partió la cabeza. Después tocó Señor Faraón, que era una demencia. Elisa estaba atrás del loco [de Supervielle] y se contactó de una. La idea es que sean músicos emergentes.

**C.R.: ¿Qué se entiende por músico emergente?**

S.U.: Sofar nunca quiso a Jaime Ross tocando, busca músicos un poquito más abajo. El *star system* de La Vela Puerca, No te va gustar, Jaime Ross, Fernando Cabrera y todos los grosos que suenan todo el tiempo, no. Todos esos no, esos ya están consagrados. Sofar mira un poquito más abajo. Y ahí, entre esos “un poquito más abajo”, hay algunos que son más famosos: latejapride\*, Casacuberta, Los hermanos Láser, Fede Graña, Supervielle. Tienen un cierto grado de reconocimiento.

Para mí estaba buenísimo que fuesen dos bandas que nadie conociera (que yo descubrí y eso estuvo buenísimo). Siempre había uno de “ah mirá, este de nombre lo saco, por lo menos de nombre lo saco”. Capaz que si me preguntás si voy a un toque de Supervielle, respondía que no, pero ahí lo vi y me voló la cabeza. Eso me parece que es la magia de Sofar, con esos artistas que están, que los escuchás de nombre y decís “no sé si me bajo un disco o lo escucho o le compro algo”. Pero llegás ahí y lo tenés de sorpresa, te lo tenés que fumar. “Uh no banco a este pibe”, pero le tenés que prestar el oído. En esa media hora el tipo te va a tener que mostrar lo que hace de la forma más minimalista posible. Y hay veces que te hace cambiar de opinión y, la verdad es que eso está buenísimo.

Siempre Elisa y Lucía y Caro trataban de armar un set que fuese con dos no conocidos para nada, y uno más o menos conocido. Si era muy conocido ya no gustaba mucho. Supervielle es famoso, pero tampoco es tan famoso. Uno de los ejemplos que teníamos era un toque de Amaral, una banda española que tuvo éxito hace años y tocaron en un Sofar en España. No son tan famosos pero están tocando en un Sofar porque capaz que les cuelga, que les gustó la idea. Y también está buenísimo que pase eso. O tal vez piensan “yo quiero ir a vivir eso del show como artista. Estoy llenando teatros todos los días pero me gustaría vivir eso: ir a un toque donde nadie sabe qué voy a tocar y tocar lo más simple que pueda y en silencio entero”. Y hay artistas a los que les cuelga eso. Está tremendo, eso es lo lindo de Sofar.

### **C.R.: ¿Cuánto tiempo estuviste en el movimiento?**

S.U.: Un año y un poco más. En ese tiempo empezó a aparecer otro flaco, Carlos, muy buena onda, y yo estaba medio quemado. Laburo de esto, pero estoy en conflicto con mi profesión y no quiero saber más nada. Entonces los sábados, que son los únicos días libres que tengo, no tengo ganas de ir a poner micrófonos de vuelta. Los músicos son medio especiales. Hay gente que es divina, gente hermosa que termina el show y te abraza y te dice gracias, y vos no hiciste nada. Y otros que son unos imbéciles y por esos decidí que no tenía ganas de romperme la cabeza. A veces les decías cómo sería bueno armarse (porque yo tenía un sistema técnico que si se ponían en semicírculo era mejor) y cuando eran bandas tipo latejapride\*, a veces se complicaba. La voz de un lado, y batería, guitarras y todo lo otro iba para el otro lado. Y había bandas a las que eso no les gustaba. Y era tipo “loco, te estoy hablando bien”.

En realidad no me alejé por Sofar. Fui al [show] pasado, me encanta, hace poco fui plenamente como espectador. Me llegó mi mail de confirmación y todo. Yo la vivía por otro lado, porque lo escuchaba con los auriculares. Aquí [como espectador] me puse en el fondo, escuchaba bien, pero cuando yo estaba como sonidista escuchaba por los auriculares y a veces me los sacaba y decía “¿por qué no pueden estar escuchando esto todos?”. También tenía cierto nivel de estrés porque el micrófono se movía y no podía corregir la toma entonces estaba la toma mal y pensaba “por favor, no elijan este tema para hacer el video”. Porque Elisa les daba... Elisa, Lucía y Carolina en aquella instancia, les daban la elección del tema. A veces todos sabíamos qué tal tema rindió muchísimo más y elegían uno que era más o menos.

**C.R.: ¿Cómo estaba conformado el equipo de trabajo?**

S.U.: Elisa, Carolina y Lucía estaban fijas. Después estaba yo en sonido, y a veces llamaba a un amigo para cubrirme. Y Java Vallarino y una mina que se llamaba Tati estaban casi siempre. Los camarógrafos cambiaban, eran los que más cambiaban.

**C.R.: ¿Cómo era la división de tareas?**

S.U.: Me voy a referir al equipo como Elisa, Lucía y Carolina, como en la época que yo estaba. Estaban las tres, ahora está sólo Eli. Después, el otro equipo era gente que ayudaba un poquito, pero nunca era fijo. Lucía era la que presentaba. Carolina se ponía en la puerta con las entradas. Es una movida, es demasiado laburo para hacerlo sin cobrar un peso, pero ella [Elisa] lo sigue haciendo y me parece que está genial.

**C.R.: ¿Y cómo era la forma de trabajar? ¿Alguna vez tenían reuniones?**

S.U.: No, no, nunca tuve ninguna reunión. Yo iba en el momento del día [del show]. A veces post-producía algún audio un poquito para arreglar algo, pero no lo quería hacer. Y les decía “¿por qué no conseguimos un post productor de audio?” Yo trataba de no hacerlo, no era mi proyecto, por más que yo daba una mano. Estaba al palo y trataba de mantenerme al margen.

Es todo a fuerza de voluntad, por más fuerza que le metiera estaba muerto: estudiaba, trabajaba, todo. Y ayudaba poquito, hasta que ese poquito no es suficiente y terminé dando un paso para el costado. Y vino Carlos, que tiene más equipo y todo, y me parece que eso está mejor y cambió para bien.

### **C.R.: ¿Cuáles creés que son las fortalezas de Sofar?**

Es hacer conocer la música. La posición en la que está planteado el sistema de toques: en casas, en livings, te sentás en el piso. Para los músicos la mayor fortaleza es la escucha. Más allá de que después tenés el videito y lo subís a las redes, pero con los músicos que he hablado me dicen “no puedo creer cómo escucha la gente”.

El video en realidad está bien, pero no es una mega producción, es un video, pero lo mejor es la experiencia de estar ahí y que todo esté en silencio. No tenés una mesera que te pasa por adelante, una botella que se cae en el fondo, otros que están charlando de cualquier cosa porque están en un cumpleaños, y vos estás tocando como un boludo. Ahí [en Sofar] vos vas a escucharlos a ellos, no vas a socializar. Por supuesto que en los cortes todo bien, pero vos vas a escuchar música. Esa es la mayor fortaleza para los músicos. Escuchar, conocer y difundir.

### **C.R.: ¿Y las fortalezas internas del equipo en Montevideo?**

S.U.: Que es todo a huevo. No sé si es una fortaleza o una característica. Todos amamos la música. No tiene otro fin, no ganamos plata. Los artistas tampoco ¿Por qué lo hacés? Por la música, y ya está. Es eso nada más.

### **C.R.: ¿Y las debilidades?**

S.U.: No sé, no estuve muy en la interna. Lo que sí cambiaría (esto es muy personal) es que en un comienzo era re acústico, re íntimo, re chiquito, re guitarra y cajón. Y le daba una cosa más cálida, más tranquila. Eso me encantaba. Y una vuelta me acuerdo de una charla con Elisa en que le dije, después del toque con latejapride\* del que había salido medio quemado, “esto se está yendo a la mierda”. Excepto por la primera banda, de unos guachos que son unos crá y estaban tremendos; después, las otras dos bandas eran re electrónicas y todo enchufado.

Y fue una cagada eso, se fue de rumbo. Y se fue de lo que podía grabar, se me fue de las manos. Eso quedó todo una cagada, no tenía equipo para grabar eso. Metés tanto ruido que se escapa de lo que es Sofar.

Y lo hablamos con Elisa, que hay Sofar en otros países que tiran para ese lado. Creo que Colombia o Costa Rica, no sé bien. Sé que hay uno de Latinoamérica que tira para ese lado. Ya

tienen los amplificadores, las cajas. Nosotros hemos llegado a tener caja pero muy muy muy bajito. Eso es lo que a mí, en esencia, no me atrae de Sofar y no me gustaría que se convirtiera en eso.

Para mí, la mezcla perfecta de electrónico y acústico fue Boomerang. Fueron unos pibes que me atomizaron a preguntas en *mail*. Estuvimos armando y armando; y llegaron a 3 músicos [la banda tiene más integrantes]. Lo acústico es lo que más se escuchó y luego electrónico con detalles. Y Supervielle ni hablar, tocó el piano mientras escuchaba una base en los auriculares. Me pidió el audio después y puso la pista muy suave.

Esas son personas que entienden el concepto. Que los músicos tampoco lo tienen por qué entender, porque es la primera vez que saben qué es Sofar o se postulan sin saber mucho qué es. Y se piensan que es un toque como cualquier otro y llevan amplificadores. “Mirá que es tranquilo, es acústico. Traten de ensayar lo más minimalista que puedan, se juntan en el living de su casa, traten de llegar a su sonido mediante eso”, les decía siempre. Y los veías llegar con batería, teclado, amplificadores, y a mí se me desfiguraba la cara. “Che, se acuerdan que dijimos que era acústico”. “Sí, sí, pero esto va a estar todo bajito”. Y ta, hacé lo que quieras.

Eso sería lo que cambiaría. Me gustaría que, no sé, si bien sé que todas las bandas no se adaptan fácilmente al acústico, que al menos le metan la cabeza necesaria para adaptarse. “Ah pero yo quiero que suene este cosito y que la guitarra tire un efecto que tengo que reproducirlo con amplificador y no sé qué”.

Boomerang es el mejor ejemplo de lo bien hecho, lo clavaron en el ángulo. Ellos hacen una cosa, pero ahí [en un show de Sofar] fueron acústicos, por más que tenían materiales y equipos electrónicos. Pero funcionaba. Estaba todo como debía ser. Estuvo de más porque le metieron cabeza, son músicos y productores, tienen cabeza de productores. Saben lo que va bien, tienen oído, la tienen clara.

### **C.R.: ¿Cómo es la relación con los músicos?**

S.U.: Depende. Por ejemplo, Gonza, de ¿Lobo está? es un crá como gente. Me acuerdo que estaba re nervioso y se equivocó en la letra, pero la rompió. Porque vas a un boliche y la gente está en otro, pero acá se cagan en serio, acá la gente está escuchando todo, se escucha cuando

tragás saliva, la respiración, si le erran a una cuerda se escucha mucho más que cuando estás mal amplificado.

Experiencias malas no he tenido con ninguno. Con latejapride\* tuve medio conflicto, estaban medio gilipollas, no me gustó mucho cómo encararon. Pero capaz que para ellos estuvo de más. Quedé ahí, medio quemado porque no lo supimos manejar mucho.

Me acuerdo de un toque que estaban estos pelotudos de La negra Candela y colgaron la bandera de Palestina. Este es otro caso de boludo. El guitarrista era un boludo. Yo iba en un plan a negociar “o tocás parado o tocás sentado, no podés pararte en el medio de la canción porque me cambiás la toma”. “Ah pero estoy sintiendo la música *man*”. Todo bien con que sientas la música, pero precisamos que quede bien para el video. El cantante, que era cubano, dijo “tiene razón el sonidista, vamos a tratar de hacer lo que dice él para que quede bien” y ahí bajó un poco. Ese es el caso de músico gilipollas que está de *superstar*. Yo le puse el micrófono en el piano a Supervielle, y es un genio, y vos, que no sé ni qué hacés, me tratás como si fueses Paul McCartney. Después terminaron diciendo que no querían que saliera ningún video. Fue el único caso en que ellos [los músicos] no quisieron.

De esos hay pila, tenés de los dos lados, pero me terminaron ganando los gilipollas, no tengo ganas de fumármelos en mis momentos libres cuando ya me los tengo que fumar en el canal, pero ahí me pagan. Ese Sofar [con La Negra Candela, y en el que tocaron 4 bandas] para mi gusto se fue muy largo, el esquema de tres bandas es perfecto. Te deja la noche para seguir haciendo cosas.

### **C.R.: ¿Creés que Sofar es sustentable económicamente?**

S.U.: Han invertido mucha guita. Me acuerdo un toque en que un flaco se levantó y dijo “muchachos, hoy es sábado de noche, muchos de acá nos vamos a tomar algo. Hablo por mí pero me parece que es para todos, fue una experiencia increíble, no la vamos a vivir más. No tiene precio, pongamos un poquito de voluntad para colaborar”. Creo que era el flaco de Sinergia, Federico, que va bastante seguido. Y estuvo de más porque la gente realmente se puso y la gorra estuvo bien.

Pero no podés cobrar. Bueno, sí podés cobrar porque el espectáculo está imponente. Pero como no sabés a lo que vas, podés salir re quemado y pensar “pagué \$80 y me comí un garrón sentado en el piso”. Me parece que, el dar la plata, tiene que salir de cada uno y entender que Sofar es una plataforma donde la música está por sobre todas las cosas, y hay que difundirla, quererla y apoyarla.

Muchas veces no le das ni bola. Sabés que toca alguien en un living. Vas, tomás algo y te vas, pero no te ponés a pensar. Por más que se explica al principio, no sé si la gente lo termina de conectar. Es fundamentalmente por la música y para la música. Es un tema de cada uno y estaría buenísimo que generara más dinero para todos. A Elisa le encantaría vivir de esto y a todos los que están ahí.

Me gustaría que los músicos que van realmente sean músicos que quieren ir. Que sea realmente un bombazo de propulsión. Pero eso se construye, va a llevar mucho tiempo que los músicos entiendan y se den cuenta de que, por Sofar, te miran en todos los países. La gente se suscribe al canal de Sofar y allí aparece nuestro video. Alfonsina terminó en Argentina. Papi-na de Palma, no sé si fue por Sofar, porque es una genia, pero también se mueve por otro lado. Tiene conexiones, no es un toque que quede acá nomás, en Uruguay, calladito.

A mí me encantaría que tenga más pum, como en otras ciudades. Pero el medio uruguayo es medio chico. Sofar te abre para afuera. Me acuerdo que para el año vinieron unos ingleses de Sofar, ellos obligatoriamente tienen que ver todos los videos que se mandan de Uruguay, y cuando vieron a Alfonsina piraron todos. Hay un montón de ingleses que conocen quién es Alfonsina y que, si no fuera por Sofar, no sé si alguna vez en la vida la llegaban a conocer. Y hay un montón de gente que pone el canal de Sofar en Youtube para laburar y en una dicen “me gusta la música y esto ¿qué es? De Uruguay, bueno vamos a buscar”. Eso está buenísimo.

### **C.R.: ¿Conocés algún movimiento similar a Sofar en Uruguay?**

S.U.: No. Sí conozco el punto de comparación más cercano que es Pardelion. Ellos hacen más o menos lo mismo, pero a otro nivel. No les importa tanto la experiencia porque no tienen público en vivo. Buscan una locación linda, llaman al artista, lo amplifican, ponen luces de menciales, el video lo filman con terribles cámaras y les queda de puta madre. Ves el video de

Sofar y no es nada que ver; le meten huevo pero no tenemos nada, no tenemos luces y se llevan esta lámpara de escritorio.

Pardelion es sin público, sólo el video. Ellos igual están más arriba, no te agarran un Lobo está? [artista emergente]. Agarran Alfonsina, Fede Graña, los Cáceres, esa línea de gente. Son toques re controlados, son de la calidad de una publicidad. Están buenísimos, pero es diferente, es otro plan. Cuando me los comparan es “no, no, [Sofar] es otra cosa, [en Pardelion] hay plata, hay contactos, hay managers”. Acá hay huevo y es otro el objetivo. Pardelion es generado en Uruguay y solo acá, Sofar es internacional.

#### 7.10.4 Entrevista a Lucía Rossi

**Relación con la organización:** espectadora y actual colaboradora en gestión

**Fecha:** 31 de julio de 2015

**Carolina Ruiz: ¿Cómo conociste a Sofar?**

Lucía Rossi: Soy conocida de la novia del hermano de Elisa. Santiago es mi amigo hace cuatro años, desde que está de novio con mi amiga.

A Sofar lo conocí en el segundo show que hicieron. Al primero no pude ir y al segundo me llevaron. Estaba deprimida porque me había peleado con un novio. Mi amiga y Santi (que en ese tiempo hacía de sonidista) me dijeron “vamos”. Y ahí me enamoré. Estuvo demás, todo el silencio, toda la música, estuvo re bueno.

Elisa, la novia de Santiago, me dijo “no te puedo ver más así”. Estaba mal. Ahí fui y piré. Soy media sensible, y capaz fue por el momento, pero eso me generó un bienestar que me encantó. Empecé a ir más seguido y ahí rompí la magia de Sofar, esa idea de única vez.

A veces ayudaba en la puerta con el ingreso del público. Desde el Sofar anterior [junio de 2015] le dije a Elisa que quería ayudar de cualquier forma. Ahora estoy con entregas en la facultad y estoy a mil. En el show pasado no pude aportar mucho pero en los dos últimos fui a organizar en la previa, a mover los muebles, ordenar el espacio, pegar afiches, dar una mano en lo que se necesite, ya sea a los músicos o quien sea.

En adelante no sé bien qué es lo que se necesita. Es Elisa la que está en la organización. Hasta hace poco estaba también Lucía [Tomás]. No sé bien los motivos pero dejó y antes había otra chica, Carolina [Olivera]. Ahora quedó solo Elisa.

Recién ahora me estoy metiendo. Me encanta la movida como espectadora y la idea ir a un lugar que no tenés idea dónde es. Una semana antes sabés el barrio, el día anterior sabés la dirección, llegás y no tenés idea de quién va a tocar. Y lo que está de más es que, a través de Sofar, he conocido pila de bandas, algunas son más conocidas y otras capaz que no llegaba a escucharlas ni ahí, o que si escuchaba a través de Youtube capaz que no me llegaban a gustar tanto como cuando las viví. Yo soy una *groupie*. Me pasa que luego de cada show sigo escuchando a las bandas. Las apoyo y las escucho en mi casa.

**C.R.: ¿Qué valores destacás del movimiento?**

L.R.: Respeto hacia la música y hacia el trabajo de los músicos. Eso es re importante a la hora de escuchar quién está dando un show. Es algo mutuo, yo te doy mi silencio por escucharte, vos me das lo que hacés pero en otro espacio. Es diferente a un pub en el que vos estás tocando ahí y yo estoy hablando con mis amigas de lo que hice en el día.

Esto tiene otra magia. Vos vas a un toque sin saber si te va a gustar o no, quién va a tocar, si es tu estilo de música. Luego de la palabra respeto, creo que la otra palabra es magia. Y también la sensación de pasarla bien.

**C.R.: ¿Hay algún requisito para formar parte de Sofar?**

L.R.: No. Supongo que más requisitos se tienen a la hora de tomar a los fotógrafos, sonidistas o editores, pero eso lo maneja Elisa, es el material que va a quedar para mostrarle a la gente qué se vivió en ese momento.

**C.R.: ¿Quiénes conforman el equipo?**

L.R.: Es todo nuevo. En fotos hay cuatro chiquilines: Agustín, Java, Luciana y una rubia [Clara Loedel]. Ellos siempre están. Unos filman, otros sacan las fotos. Después, de sonidista, uno que se llama Carlos. Uno de los fotógrafos nuevos hizo un cartel de Sofar en cartón re lindo, ¡se pasó! Son varios ayudando y van rotando según la disponibilidad. A Java siempre lo vi,

Luciana creo que también. Una amiga de Elisa, Daiana, siempre ha estado. Se da mucho entre amigos.

**C.R.: ¿Cómo se manejan para la organización del show?**

L.R.: No sé mucho. Me ofrecí realmente hace dos meses. La primera vez como colaboradora fui el día mismo a ayudar y el último show no pude ir por entregas en la facultad. Recién el próximo estaría con todo. Supongo que nos juntaremos antes para ver qué se necesita, no sé bien cómo es esa parte. Al finalizar el primer Sofar que fui, fuimos a comer piza y terminamos bailando, terrible buena onda con todo el grupo.

**C.R.: ¿Existe alguna división de tareas?**

L.R.: No mucho. Lo principal ahora es lo que está haciendo Elisa. Antes era con Lucía [Tomás] y era distinto llevarlo en equipo. Ahora lo está manejando ella y [los shows] han salido lo más bien. Tenés que contactar la casa, los músicos, qué se necesita, pagar los taxis con la gorra. Eso es re importante. Es todo voluntario, pero sí tiene gastos.

**C.R.: ¿Qué cosas considerarás que se podrían mejorar o que son una debilidad en Sofar?**

L.R.: Un tema que comentamos con Elisa es el hecho de que muchas personas se queden con las ganas de ir. Yo lo comparto, lo promociono por todos lados, lo comparto en *Facebook*, hablo con alguien y le cuento, conozco a un músico y le digo "fíjate esto, te podés postular". Al ser la magia de tan poca gente, que toda la gente que quiera ir no pueda, es una debilidad. El "yo me anoté pero no quedé" se da mucho. La idea es hacer una especie de control de qué personas se anotan varias veces. Capaz que el sorteo se hace con esa gente.

**C.R.: ¿Y las fortalezas del movimiento?**

L.R.: Que sea secreto el tema de las bandas, que no las conozcas hasta llegar y ver el afiche ahí. Flo [Rodríguez] está haciendo los afiches mensualmente, hace 3 o 4 meses. Es mi amiga, somos todos contactos. Otras fortalezas son: poder llevar a alguien, las casas elegidas (son un viaje, la última era tremenda), la buena onda de la gente de la casa (te quedás conversando con ellos y está todo bien, cuando están ofreciendo su casa a gente que no conocen).

**C.R.: ¿Hay algún tema del que no se pueda hablar mucho o no con todo el mundo abiertamente?**

L.R.: No, que yo sepa no. Capaz que sí hay, pero yo no sé. Perdería la magia. Hay buena onda.

**C.R.: ¿Conocés movimientos similares a Sofar?**

L.R.: No conozco algo parecido, pero sí un movimiento que juntan a bandas. No me acuerdo cómo se llaman. También conozco a un pibe, Toto Yulelé, que hizo algo parecido en su casa. Él canta y vive con un amigo que también es músico; e hicieron invitaciones a la casa.

**C.R.: ¿Cómo ves a Sofar en el futuro? ¿Creés que es sustentable en el tiempo?**

L.R.: Si hay personas para hacerlo seguro tiene futuro. El tema es económico; como es voluntario, tenés que sacar de tus tiempos, tu voluntad. Lo de la gorra tendría que hacerse un poquito más enfatizado. El pasado lo presentó Ale Cruz, quien contó la historia de Sofar, los países en los que está, etc., y habló del tema. Dijo algo así como que "después se compran una cerveza por \$200 y acá ponen \$20". No lo dijo así pero fue lo que me quedó. En otros lados vas y pagás por un toque ¿y por qué acá no?

El apoyo no es para que alguien se quede con la plata, porque ni ahí. Pero se rompen las lamparitas, hay que comprar un disco nuevo, etc. Y todo es para hacer más gratificante la experiencia ahí. Si eso pasa, yo le veo futuro. Eso es como una alimentación de todas las partes. Unos trabajan para que se haga, otros colaboran con plata cuando van al show.

**C.R.: ¿Creés que existe un perfil o estilo característico en los seguidores de Sofar?**

L.R.: Sí, ¡hay! No sé describirlo, pero hay. Obvio que le tiene que gustar la música, o ser sociable y querer estar en un evento. Hay de todo, ves a un punk con un hippie y con un rockero, una gran mezcla, pero todos están para lo mismo: la tranquilidad, no para estar hablando. Hay muchos *hipster*, *punk*, chetos, rockeritos. Aunque no se sabe de antemano quiénes son las bandas, sí ves un estilo musical que tiene innovación, fusión, mezcla experimental. Hay un poco de todo.

### 7.10.5 Entrevista a Leonard Mattioli y Edgardo Mattioli

**Relación con la organización:** integrantes de latejapride\*, banda que participó en el show n° 7 de Sofar Mvd.

**Fecha de realización:** 2 de setiembre de 2015

**Carolina Ruiz: ¿Cuántos músicos integran la banda?**

Leonard Mattioli: El núcleo duro somos cuatro. Y después depende del show. Para el caso de Sofar, como somos una banda electrónica y teníamos que transformar todo en algo más acústico, éramos 6, creo, y llevamos dos invitados, uno que hacía la percusión y otro con la guitarra acústica.

**C.R.: ¿Cuál es su estilo?**

L.M.: La electrónica, o más bien el hip hop.

**¿Y qué implicó el adaptarse a un show Sofar?**

L.M.: Teníamos que pensar cómo sonar lo más desenchufadamente posible. Era un desafío para nosotros también. Lo hicimos con Dj, una guitarra, un bajo y una batería, que en realidad no era un batería, eran tambores que se agregaron.

**C.R.: ¿Cómo llegaron a conocer Sofar?**

L.M.: Ellos nos mandaron un mail para que tocáramos ahí. Creo que llegaron a nosotros por el productor de los discos de lateja, Daniel Anselmi. Él es productor de muchas bandas y aparte es uno de los tipos que sabe más de sintetizadores en Uruguay. Bueno, se contactaron con él, por alguna extraña razón que no recuerdo, y él dijo: lateja.

**C.R.: ¿Y qué los motivó a participar?**

L.M.: Que era un reto. Teníamos que hacer algo que nunca habíamos hecho. Una vez lo hicimos como jugando, pero nunca de verdad. Estuvimos vichando el canal de Sofar de Uruguay y Londres, vimos que la propuesta era interesante y dijimos que sí.

**C.R.: ¿Con quién coordinaron su presentación?**

Edgardo Mattioli: Con una chica pero no recuerdo bien quién era.

**Desde que los contactaron hasta que se hizo el show, ¿cuánto tiempo transcurrió?**

L.M.: Más o menos un mes. Porque nos escribieron en un momento en que uno de los tres viajaba y lo pasamos para el show siguiente.

**C.R.: ¿Notaron algún cambio luego de participar en un Sofar?**

L.M.: Para ser sinceros, no.

E.M.: A mí no me gustó.

L.M.: No te gustó la edición.

E.M.: Sí, la parte técnica. La parte de sonido fue malísima. Escuchás las grabaciones y suena horrible, se escucha mal. Por más que nos dieron las pistas a nosotros, las tomas eran muy malas. Estaba buena la idea, pero no estuvo bien realizada.

L.M.: El show estuvo bueno, estuvo divertido.

E.M.: Claro, el evento en sí está bueno. El producto visual está bueno, como audio no.

**C.R.: Entonces ¿qué rescatarían de haber participado de un Sofar?**

L.M.: La idea, la idea está buena, eso de tener al público, a la gente, ahí a un metro.

E.M.: Sí, tenerlos ahí a un metro y tocar donde el público no sabe qué es lo que va a ver. No sabe con lo que se va a encontrar y eso está bueno.

L.M.: Es algo así como música *gourmet*. El tipo va y el que se encarga de qué va a comer es el chef. Eso es lo que está re bueno. Lo que no me gustó fue el sonido, la toma, el registro de sonido.

### **¿Pero tiene que ver sólo con un tema de ubicación de micrófonos o con falta de equipos?**

L.M.: No, en sí fue así: se nos planteó una cosa re linda así como muy acústica y nosotros fuimos con esa idea.

E.M.: Completamente despojado. Y cuando llegamos al lugar, que era muy grande, y a capela estaba medio bravo. Yo no sé si todo el mundo escuchó todo.

L.M.: Cuando llegamos vimos a la otra banda, que habían llevado amplificación. Habían tocado con máquinas. Y nosotros hacemos eso, “tocamos con máquinas ¡y no trajimos nada!”, pensamos.

E.M.: Pero más allá de eso, el show estuvo muy bueno. Fue muy divertido llevar a la banda a ese lugar.

### **¿Qué diferencia hay entre tocar en un pub y tocar en Sofar?**

L.M.: Es muy diferente porque te condiciona la propuesta artística. Sofar es una marca con conceptos chiquitos, con bandas chiquitas, en el sentido de que tenés que ser micro y disminuir tu presentación, no estrictamente a algo acústico. Yo estuve viendo el proyecto en Londres y en algunos había máquinas, era diferente, había mucha electrónica. Pero sí, [en Uruguay] requiere que vos seas minimalista.

El pub, por lo general, se adapta a la propuesta de la banda. No puede ir No te va a gustar, porque es una banda grande, pero Sofar implica música con determinadas condiciones bastante restringidas, es como un sello.

### **C.R.: ¿Y en relación con el público?**

L.M.: Ah bien, porque tocás para gente que no eligió ir a verte.

E.M.: La diferencia está en que, en un pub, ya sabés quién va a tocar o, si no, te enterás rápido. Y en Sofar no, te enterás cuando estás ahí.

L.M.: Sí, igual cuelgan unos papelitos con los artistas. Donde tocamos nosotros era una casa en el Prado, era adentro y era enorme, una casona muy grande.

**C.R.: ¿Conocieron a alguien con quien después mantuvieron un contacto profesional?**

L.M.: Sí, a un fotógrafo. Uno que yo sigo en *Twitter* ahora, Pablo se llama. Nos sacó fotos ahí y después, básicamente, nos sacó en todos los shows. Nunca nos había visto y nos empezó a seguir a partir de ese Sofar. Y hay varias fotos bien interesantes que las sacó él. Pero sólo lo recuerdo a él.

Después descubrimos un par de bandas que yo, particularmente, no tenía ni idea. Lucía Severino, que es pianista, tocó con una banda, aunque se presentó con su nombre ¿Cuál era el otro que tocó?

E.M.: No me acuerdo, yo llegué tarde.

L.M.: Ah sí, llegó tarde porque cuando llegamos nos dimos cuenta que nos faltaba algo, la bandeja o un tambor, algo de eso, y él se volvió a buscarlo.

**C.R.: Uno de los objetivos de Sofar es difundir música emergente, ¿cuál es su definición de ese concepto?**

L.M.: Supervielle no creo que sea emergente. Y nosotros tampoco, somos viejos ya, empezamos en el 97. Estrictamente hablando, emergente significa que son bandas nuevas y que están creciendo. Lo que sucede también es que Montevideo es un lugar bastante complicado para tocar, es difícil, entonces hay muchas bandas emergentes.

**C.R.: ¿Por qué es difícil?**

L.M.: Porque no hay espacios. Hay muy pocos espacios para tocar en vivo y hay una política estatal un poco complicada.

E.M.: No hay una política directamente. No hay espacios públicos para tocar.

L.M.: Públicos o privados. Sí tenés algunas salas, como la Zitarrosa o alguna privada más grande, pero son para unas propuestas determinadas.

E.M.: Por ejemplo, si vos querés tocar en un lugar donde querés que la gente no esté sentada, tenés BJ Sala, La Trastienda, Paullier y Guaná (y hasta por ahí nomás porque lo vienen ce-

rando). Y después tenés pubcitos con espacios reducidos. Y la mayoría de las bandas son emergentes, entonces es complicado.

**C.R.: El tema de ser independiente ¿tiene que ver con estar con un sello discográfico o no?**

L.M.: En Uruguay no. Bizarro, por ejemplo, es un sello independiente. En el mundo se define según si estás dentro de alguna de las 5 majors como Sony o Warner. Esos son los grandes sellos, los *majors*. Después están los pequeños sellos que no responden económicamente a ninguna de estas otras. En Uruguay, los sellos que más venden música son sellos locales. Son independientes porque no dependen de nadie, sólo de sí mismos. Pero también, como son los que más venden música, hay otros sellos más pequeños, o pequeñas productoras formadas por grupos de amigos, que se juntan a grabar sus primeras producciones.

E.M.: Son algo así como los independientes de los independientes.

L.M.: Claro, acá en Uruguay ninguno depende de una major. Y el condicionamiento artístico que les ponen los sellos locales a sus artistas es mínimo. Las majors te dicen “vos tenés que sacar un disco el año que viene que tenga 10 canciones y dos canciones tienen que sonar así”. Y los sellos acá no. Bizarro no hace eso, Montevideo Music Group casi que tampoco, no lo tengo muy claro.

Después tenés sellos más chiquitos como Ayuí, que es un sello histórico, y no tiene muchas bandas jóvenes excepto algún cantautor. También está Perro Andaluz y otros que lo que hacen, básicamente, es prestarte el sello. Vos tenés una banda y arreglás con ellos para editar y distribuir el disco, pero sos vos el que lo pagás. Ellos tienen la logística y un poquito de prensa.

Y después tenés los *NetLabel* que editan en internet y capaz que hacen una pequeña tirada. Bandas como 3 pecados y Carmen San Diego se definen como independientes y se auto editan. Casi no sacan discos, o sí, pero en formato *web*.

En resumen, hablar de independiente en Uruguay es bien diferente. Porque independiente de qué. Artísticamente todos son independientes, todos definen qué es lo que quieren producir,

dentro de su capacidad. Estoy pensando ahora en bandas que tengan contrato en Uruguay, El Cuarteto [de Nos] con *Warner*, ponele.

**C.R.: ¿Conocen algún movimiento similar a lo que hace Sofar?**

E.M.: Ahora está Pardelion, aunque es sin gente en vivo.

L.M.: Sí, las producciones están re saladas, pero no apuntan a un show para público.

E.M.: También había un programa de canal 5 llamado Azoteas, pero ellos apuntaban al producto audiovisual.

L.M.: Está Autores en vivo, aunque el horizonte es otro. Es de AGADU y el objetivo es producir un material audiovisual de calidad sobre las bandas. Sofar es el único que piensa primero en el *show* y en la relación directa con un público muy acotado y, en segunda instancia, en un producto audiovisual.

E.M.: Yo no sé si es una cosa primero y después la otra. Me parece que van las dos cosas de la mano. El tema es que los otros sólo apuntan a una parte. En Autores en vivo el show es en vivo y con gente sentada, pero no hay amplificación para ellos, por lo que escuchan la mitad de las cosas. El sonido está pensado para la banda, se escucha pero no todo al mismo volumen, dependerá de dónde te sientes. Igual el teatro de AGADU es muy reducido y la acústica es buena.

También estaba Sala TV en el 2008, un proyecto de TV Ciudad muy parecido al ciclo de AGADU: que las bandas tocaran con gente, pero con gente casi de adorno.

L.M.: Como producto audiovisual me parece que el mejor es el de Pardelion, por lejos. Y la mejor idea, porque es más global, me parece la de Sofar.

E.M.: En la idea de los dos está cuidar tanto lo audiovisual como lo presencial.

**C.R.: Volviendo a Sofar ¿qué fortalezas y debilidades atribuyen al movimiento?**

E.M.: Por mi experiencia, una de las fortalezas creo que es la convocatoria. El nombre también, porque ya es como una marca. Y las debilidades, la parte técnica de sonido, no tanto de

video. De video está prolijo, pero la parte de sonido, al menos en esa oportunidad, no fue buena. Al menos en esa ocasión, no fui a otros shows.

**C.R.: ¿Y pudiste ver cómo era en otros videos?**

E.M.: Vi otros que estaban mejor logrados. Pero en el que me tocó a mí, me pareció muy precario o mal logrado.

L.M.: Para mí la fortaleza es que logran pequeños eventos en todo Montevideo, porque van cambiando y eso ayuda también a desconcentrar. Están innovando todo el tiempo los lugares. Que como banda emergente te presenten en un ambiente íntimo, donde el público puede ver todos los detalles, está bueno. Y es una experiencia súper rica. Ahora tienen un pequeño inconveniente que es competir, entre comillas, con todas estas productoras que nombramos antes.

**C.R.: ¿Cuánto creen que se debería cobrar por un show como el que plantea Sofar?**

E.M.: Depende de la capacidad, del espacio. El día que tocamos, por ejemplo, habría unas 40 o 50 personas. No me acuerdo muy bien cuánta gente estaba laburando ahí. Y no sé, \$100 como mínimo. Después hay toda una parte de post-producción que lleva laburo y tiempo. Y también la pre-producción de conseguir el lugar, acondicionarlo, hacer la prensa, todo implica gastos.

**C.R.: Y si tuviesen la oportunidad, ¿participarían de nuevo?**

L.M.: Sí.

**C.R.: ¿Cambiarían algo?**

E.M.: Sí, el sonido.

L.M.: Y también la propuesta artística, pero eso es interno de la banda. Haría otro formato. Más máquina, menos acústico.

**C.R.: ¿Saben cómo fue la experiencia del resto de la banda?**

E.M.: Hay gente que la pasó peor y hay gente que la pasó mejor.

L.M.: Los que la pasaron peor fue porque salimos de la zona de confort. Por ejemplo, al otro vocalista le faltaba el micro y eso lo puso nervioso. El percusionista se re divirtió.

E.M.: Sí, y el guitarrista que se fue re quemado, no en el momento sino después cuando escuchamos las grabaciones.

L.M.: Pero ta, todo bien. La experiencia del día estuvo buenísima. Y se nota que le ponen cabeza y la reman un montón, porque no es algo que les genere beneficios económicos. Eso es súper rescatable.

E.M.: Sí, que haya gente que le ponga cabeza por amor al arte es muy relevante.

**C.R.: ¿Creen que podría tener mayor impacto del que tienen en el medio uruguayo?**

L.M.: Sí, tendrían que pensar en una campaña de prensa, pero creo que sí, podrían. Podrían llegar a arreglar con algún medio para pasar la producción que tienen, aunque es bastante difícil. Pero como son cortitas se pueden pasar entre un programa y otro. El que hace eso acá es TV Ciudad, en otros canales no se usa mucho. Algo así sería genial para Sofar. Pero también con tanta visibilidad tal vez pierde esa cosa íntima que tiene hoy. Igual me parece que valdría la pena el riesgo, pero es algo que ellos deben evaluar.

7.10.6 Entrevista a Clara Loedel

**Relación con la organización:** camarógrafa y editora

**Fecha:** 6 de agosto de 2015

**Carolina Ruiz: ¿Cómo conociste Sofar?**

Clara Loedel: Me enteré por ella [Uriarte]. Eli me escribió un mail diciendo que estaban buscando gente para editar videos. Mi prima, que trabajaba con ella, le había mostrado unos cortos que hice, que están en internet. Me comentó qué era Sofar Sounds y le dije que quería par-

ticipar. Además sabía que yo había estado en uno en Los Ángeles y me invitó a ir al toque de octubre de 2014. “Vení al toque de octubre así ves cómo es acá”, me dijo. Y el día antes me mandó un mensaje y me dijo: “nos quedamos sin camarógrafo, ¿te animarías a filmar?” Y a mí lo que más me gusta es filmar, así que le dije que sí.

Son tres cámaras que filman. Ese día llegué y me presentó a Java y a Luciana, que siempre están. Cuando uno de los tres no puede ponen a otro, que las últimas veces ha sido Agustín, que empezó sacando fotos.

Fui, filmé y conocí el equipo de ese momento. Luego Elisa me pasó las cosas para editar. Edité el video de la banda La botica, que tocó en agosto, y se lo mandé. Ella me dijo “cambiáale esto y esto, me gustaría ver más imágenes de la gente y los aplausos al final”. El resto es nada más que cambiar de ángulo durante la canción.

En noviembre no pude ir, justo ese día era el cumple de mi prima. Y después arranqué de nuevo en abril.

**C.R.: Actualmente, ¿cuál es tu rol en Sofar Mvd?**

C.L.: Yo edito y filmo. El equipo casi siempre es el mismo. Ahora es Elisa la organizadora, la que se ocupa de todo. Cuando entré estaba Lucía y creo que el último que estuvo fue en marzo. En el último estaba Daiana y el sonidista, que es Carlos. Son todos amorosos y muy buena onda. Lu Rossi es como la asistente perfecta. Ella y Daiana siempre están ayudando en todo lo que pueden, cargando cosas o instalando, levantando los muebles, etc. Los corren y al finalizar saben exactamente dónde estaban puestos.

En realidad todos colaboramos, no hay una división clara. Por lo que he visto todos nos quedamos ayudando en lo que podemos. Eli llega tipo 17:30 o 18:00 hs. y empieza a armar todo, mueve los muebles y va pensando dónde vamos a ponernos para grabar. Yo llego a las 19:00 hs., que es cuando caen las bandas y empiezan a ensayar. El de sonido pone los micros y empiezan a probar el sonido. Se van colgando los posters y se siente el ambiente del evento.

**C.R.: ¿Notaste diferencias entre el show de Los Ángeles y el de acá?**

C.L.: No, solamente en cuanto al tamaño. Acá es algo más chico. En Los Ángeles fue en la casa de un amigo, una casa gigante donde entraban unas 120 personas. Acá no, acá es todo chico. En verano sí, lo hicimos en una casa en el Prado, la gente se sentó en el pasto y había mucha gente. Pero en junio estamos todos apretados en un apartamento en Cordón. A veces estoy con la cámara toda apretada pidiendo permiso para filmar. Creo que lo que cambió es el espacio, nada más. Por lo que vi es lo mismo, llegás, presentan las bandas, no hay *sponsors* que digan “¡compren esto!”, es muy parecido.

**C.R.: ¿Cómo es el tema de la financiación acá en Montevideo?**

C.L.: No conozco mucho el tema de la organización, por lo que he visto es todo colaboración y al final se pasa la gorra, eso es lo mismo en todos lados. Luego hay otros lugares que tienen algún *sponsor* que ayuda a decorar, pero no conozco muchos casos. Toda la organización la maneja Eli. Antes se ocupaba más de la parte visual y Lu [Tomás] era más de la organización. Y entre las dos elegían las bandas. Ahora creo que Eli quedó con todo.

Hoy entregué dos videos de abril y se los mandé a Eli para ver qué hay que arreglar. Igual ya sé, más o menos, cómo tienen que ser los videos y el formato de edición. Por ejemplo, si ella está usando el mismo plano en otro video me dice y lo cambio por otra toma. El resto son detalles mínimos.

**C.R.: ¿Tienen plazos de entrega?**

C.L.: Más o menos, los videos están atrasados porque no hay un plazo establecido. Ella me manda los videos y me dice “editá esto y esto”. “¿Para cuándo los necesitás?”, le pregunto. “Para cuando puedas”, me dice. Estamos acostumbrados a que todo el mundo trabaja y lo que hacemos lo hacemos cuando tenemos tiempo libre. Yo no, yo me estoy dedicando a los videos y puedo dedicarle más tiempo. Entonces le dije a Eli “pasáme los videos de a dos en lugar de a uno”. Ella está buscando gente pero se llena de trabajo. Entonces le pido que me pase más y así vamos más rápido. Ella me manda y, si me lo pide para hoy, se lo mando. Pero no es que hay una fecha establecida.

Con eso me gustaría que hubiese un poco más de orden. Estoy tratando de organizarlo un poco más para que podamos decir “son tres bandas por toque, son tres videos por toque”. Cuando ya sabemos qué canción quieren, editamos en el momento y podemos acortar los plazos.

Lo que pasa es que yo dependo del sonido y tengo mucha gente antes para empezar a trabajar. El sonidista tiene que editar las grabaciones, él se las manda a Eli, Eli se las manda a las bandas, y les dice “elijan una para hacerles el video”. Cada cosa lleva tiempo. Eligen una, y a veces las bandas deciden editar ellas mismas la canción, y eso toma un poco más de tiempo. Eli se la manda al editor [Clara, en este caso] y recién ahí se empieza a editar. Eso atrasa un poco el proceso, pero no se puede hacer nada, la banda es la que tiene que elegir la canción. Puede pasar, como en el último show, que el artista dice de antemano: “yo quiero esta canción”. Entonces ya sabemos que tenemos que filmarla bien y aprovechar las otras canciones para grabar al público, por ejemplo.

**C.R.: ¿Cuáles son los beneficios de formar parte de Sofar?**

C.L.: Siempre me encantaron los conciertos. Soy sorda, pero tengo los audífonos puestos. Siempre me encantó ir a conciertos y también me gustan los documentales y películas de música. Siempre me gustó la filmación de los conciertos y, con esto, estoy haciendo lo que me gusta. Trabajo de *freelance* y hago muchas publicidades, pero lo que más me gusta es ir a trabajar. Ir a Sofar no es trabajar, es divertirse, es filmar cosas que me gustan. Me pasa que me cuelgo mirando una banda y, cuando veo la cámara, está todo desenfocado. También me gusta el equipo de trabajo, nos llevamos bien y hacemos lo que nos gusta.

**C.R.: Cuando recién ingresaste al movimiento, ¿recibiste algún documento guía de Sofar?**

C.L.: Sí, me los mandó Eli cuando me mandó el primer video para editar. Primero hablé con ella y después me mandó eso. Son muy técnicos, te dan las pautas, no me acuerdo muy bien cómo eran. El documento es la base técnica, tipo de letra, aparición del logo, calidad, tomas, etc. El resto lo hacemos nosotros como nos parezca mejor.

**C.R.: ¿Creés que hay un estilo de seguidores de Sofar?**

C.L.: Sí, son jóvenes de 20 y 30 años en una onda más creativa que alguien que trabaja en una oficina del Estado, por ejemplo. Es gente que le gusta la música y que tiene paciencia, en el sentido de que tenés que anotarte en una lista y luego te seleccionan. Conozco gente que está desesperada por entrar. Es un proceso largo, realmente te tiene que gustar. El público, por lo que veo, es gente joven que le gusta descubrir bandas nuevas, bandas que nadie conoce, que tienen 5 *Likes* en Facebook y luego [de tocar en Sofar] llegan a 150.

El público pocas veces se repite, pero no sé si es un tema de la organización. El tipo de gente... no sé, porque yo no charlo mucho, veo mucha onda hippie. Parte del público son amigos de las bandas y resultan ser bandas también.

**C.R.: ¿Y en cuanto a los colaboradores?**

C.L.: Sí, el equipo es chico, somos pocos. El equipo más grande es el que se ocupa de la filmación, que somos tres. Todos nos dedicamos a lo mismo, estamos todos “en el mundo creativo”. Colaboramos bien, por lo que veo, y eso hace que el trabajo sea más fácil, trabajamos bien juntos y cada uno sabe lo que tiene que hacer. En el equipo de filmación tenemos que coordinar entre los tres para que las cámaras también estén coordinadas. Siempre hay una cámara que es general y las otras dos filman planos cerrados. También tenemos que ver el tema de la iluminación con Eli para que las tomas no queden demasiado oscuras. Eli se ocupa de poner las luces, cambiar las bombitas, etc. Vamos opinando y tratamos de poner lámparas para iluminar bien, pero que quede estéticamente lindo.

Cada uno tiene sus tareas, pero entre todos nos ayudamos. Cuando yo llego, por ejemplo, ya está armado el espacio. Después la parte de sonido es todo un cablerío, creo que Carlos maneja eso solo. El resto es entre todos, sugerimos, ayudamos, etc.

**C.R.: Si tuvieses que decir las fortalezas de Sofar ¿cuáles serían?**

C.L.: De Sofar, en general, que es algo original, muy original. Es algo que sucede desde hace años. Antes, en la época de Mozart, se juntaban a escucharlo en el living de alguna duquesa. Era escuchar a alguien profesional de forma íntima y exclusiva. Y eso es lo que me gusta, es algo que te separa del resto del mundo. Puedes ver a Supervielle en un toque de tres mil per-

sonas o lo puedes ver en una casa así, entre 25 o 30 personas, y es especial. Eso es lo que más me gusta. A la gente también le gusta ser parte de un club privado, exclusivo.

Las bandas que tocan siempre son buenas. Y hay diversidad, nunca son del mismo género. Puedes ver una banda de música tropical tocando con un piano de juguete, porque no pueden meter un piano gigante en la casa, y también puedes ver una guitarra acústica, todo el mismo día. Es como ir a un festival pero más acotado, más exclusivo.

El hecho de que es global es otra fortaleza. En las ciudades grandes siempre aparecen bandas que después se convierten en mega bandas. Pasó con George Ezra, por ejemplo, que en ese momento era un jovencito de 18 años con una guitarra. Eso es en los mercados más grandes, pero acá ayuda a mostrar a los artistas. Capaz una persona en Londres dice “veamos qué música se escucha en Montevideo”, como si fuese algo exótico, y ven a Supervielle.

A la gente le gusta eso de la exclusividad, de formar parte. “Yo descubrí a esta banda antes de que se hiciera famosa”, dicen algunos. Eso, para mí punto de vista, es un punto fuerte para las bandas, para presentarse. No sólo para llegar al público de acá, sino a uno mundial.

Sofar ayuda a compartir. Hay bandas que tocaron acá y que también tocaron en Nueva York. Si no hubiesen tocado acá no sé si en Nueva York se hubiesen enterado y los hubiesen invitado.

Sofar Uruguay es una buena manera de conocer bandas. Todo el mundo conoce a La Vela, a No te va gustar, al Cuarteto de Nos, a Ruben Rada. Te las pasan todo el tiempo en la radio. Pero hay bandas más chicas que tienen 100 *likes* en Facebook y son buenísimas; pero que si no vas a Blues o La Trastienda, no las conocés. Es como una forma de tirar a las bandas para arriba. Hay bandas que lo usan como prueba con canciones que acaban de lanzar para ver si ponerla en el próximo disco o no. De las tantas personas que van, 30 van a darle Me Gusta a la página de Facebook, y esas se van a enterar del próximo show, y le van a contar a sus amigos y así.

Mis amigos siempre me preguntan quién tocó. “Esta, esta y esta. Esta me encantó, estuvo de más, buscála porque te va a encantar”, les digo. Y las buscan. También pasa que vienen ban-

das de otros países. Vino una brasileña en la última, tocó en Sofar y siguió camino a Argentina. Eso ayuda a promocionar el evento en otro país.

**C.R.: ¿Y las debilidades?**

C.L.: No sé... ni idea. Lo único que se me ocurre son aspectos técnicos de la filmación para mejorar, pero nada en general. No, porque de la parte de organización está muy bien, las casas siempre son buenísimas. A veces conseguís un apartamento súper chico, pero siempre son buenos.

Por ahora siempre he visto [shows] en casas privadas. Capaz estaría bueno hacerlo en un lugar inesperado, no sé, pintoresco, que no te lo esperás, como en otras ciudades que lo han hecho en discográficas o en el taller de alguien que se dedica a hacer algo extraño. El último fue en una casa en Ciudad Vieja, la casa de una artista que estaba pintando un mural.

Pero para mejorar no se me ocurre otra cosa, la organización siempre está muy bien. Creo que lo único que tenemos que mejorar son los tiempos de las ediciones. Ejemplo: filmé en abril y recién pude entregar ahora en agosto, pero empecé a editar la semana pasada.

Para mí el tema es de tiempos. Somos pocos. Le dije a Eli que me pase más videos, tengo todo el equipo de edición en casa y lo hago rápido. El tema es que falta gente, pero estoy tratando de tener cada vez más videos así vamos más rápido. Creo que es lo único a mejorar.

No sé bien quiénes son los otros editores pero sospecho que Agustín debe estar editando y Eli también. Prefiero que Eli me pase más material de edición y que le dedique tiempo a otras cosas. A veces está muy cargada y tiene que aprovechar a los que tenemos más tiempo. Lo mío ya es medio automático, hacemos todo por computadora y por mail. Ahora me pregunta qué banda quiero editar y bueno, yo elijo. Me manda por mail los archivos de sonido y yo le voy mandando bocetos de baja calidad y con detalles para arreglar. Ahí las bandas lo miran, tienen opinión y piden arreglos. Por lo general la recepción es muy buena.

**C.R.: ¿Cuáles son los momentos más lindos vividos en Sofar?**

C.L.: Cuando las bandas se divierten. Edité uno de Maine Hermo y, al final del video, te das cuenta que están tan contentos y se los ve tan felices que decís “¡qué bueno!”. Hay momentos

especiales que me quedo mirando, se me cae un poco la baba y vuelvo a la cámara. Los mejores momentos son cuando ves a las bandas que hacen el *click* y tienen un momento especial para ellos y para el público. A veces ves una banda con un nombre ridículo, luego empiezan a tocar y dices “wow qué buena música”. Esos momentos son mágicos, el resto es rutina. Lo principal es la unión del público mirando la música. Te enganchás porque todo el mundo se engancha. Es algo que une a todo el mundo.

**C.R.: ¿Y has vivido algún momento feo con Sofar?**

C.L.: No, nos pasó que una de las bandas estaba tan fumada que no sincronizaba. En las primeras dos canciones el bajo estaba tocando atrasado. Luego se despertó. No fue un momento feo sino un momento gracioso. Soy muy positiva, las cosas feas las convierto en algo positivo. Pero momentos feos no, nos llevamos todos bien, es un ambiente más o menos controlado. Por ejemplo, el último show fue en Ciudad Vieja y no estoy muy acostumbrada a la inseguridad, pero salimos todos juntos. Creo que si le preguntás al resto del equipo, tampoco nadie se va a acordar, tal vez cada uno tuvo un momento feo personal, pero para mí no. Para mi Sofar Sounds es luz, es alegría, todo es divino.

Todo el mundo es buena onda. Eso es lo importante. Cada tanto aparece alguien que es medio mmm... pero termina siendo simpático. Es una linda experiencia, no sólo ir a verlo sino a trabajar, la gente colabora, ayuda, es buena onda. Todos quieren estar ahí. Si no querés, no estás. La gente se mata para ir. Yo estoy sacándome de arriba amigos y parientes que me piden para ir. Es una cosa que a la gente le gusta, les gustan las cosas buenas, la exclusividad.

Cuando ven algo que es exclusivo, que ni se imaginan que va a estar tan bueno, la gente se engancha y, cuando llega a su casa, va a contarles a sus amigos y familiares. Es una linda experiencia. La gente trabaja gratis por cosas así. Acá te pagan los gastos de transporte o por edición, pero depende de lo que recauden. De todas formas me da igual si me pagan o no. El equipo se lleva bien, es como estar entre amigos filmando muchas cosas buenas.

De todas formas, creo que le falta un poco de marketing. Cuando digo que trabajo en Sofar me dicen “¿qué es eso?”. Y cuando les cuento quedan fascinados. Mucha gente no lo conoce, los del ámbito sí, pero después no. La gente se entera por los amigos.

### 7.10.7 Entrevista a Lucía Tomás

**Relación con la organización:** fundadora (junto con Uriarte y Olivera, y ex productora)

**Fecha:** 6 de enero de 2016

Lucía Tomás: Antes que nada quiero disculparme. Ahora encaro más hablar, pero en el momento no quería saber nada con el tema de Sofar. Entiendo que es imposible armar algo si no tenés el testimonio de las tres fundadoras.

*Para contextualizar al lector, se copia respuesta de Tomás a la solicitud de entrevista el 11 de julio de 2015.*

**Mail enviado por Tomás:**

Caro,

Entiendo el punto pero honestamente no lo creo necesario. Como sabés, trabajo en Comunicación Corporativa y creo que si bien es importante la historia de una entidad o empresa (creo que eso ya lo tenés de las notas de prensa que salieron de Sofar) ahora lo que importa es la versión de Elisa.

Es verdad que yo este año tenía poco tiempo y mi dedicación a Sofar no fue mucha. Pero me fui, más que nada, porque Elisa me dijo que el proyecto era suyo, que Caro y yo fuimos invitadas a hacerlo junto con ella y que, si no me ponía las pilas, ella estaba autorizada por Rafe [Offer] a formar otro equipo. Eso me lo dijo por mail un jueves cuando el sábado teníamos show. Si bien venía pensando en dejarlo porque ya no era lo mismo para mí: "una noche entre amigos súper disfrutable", me daba mucho dolor no ser más parte de Sofar. Para mí era un bebe que nació en casa y que todas ayudamos a hacerlo crecer. Pero la postura de Elisa aceleró mi partida. Decidí hacer el show de ese sábado con todo, despedirme de Sofar y listo. Sofar es algo que todavía me duele y estoy tratando de aceptar que ya no es parte de mi vida.

Honestamente, creo que hoy en día Sofar podría ser sustentable, o al menos tener otro ingreso a parte de la gorra. Hay otros Sofar, no recuerdo las ciudades, pero tienen patrocinadores, por

ejemplo, de la cerveza Sol. Y a nosotros se nos han acercado marcas. Entonces por ahí viene la otra diferencia que tenía con Elisa. Sofar, en su más pura expresión, está bien por un año, pero no es pecado meter una marca para hacerlo sustentable.

Es ahí cuando entiendo que poco importa mi testimonio en esto. Ahora importa la historia que quiera contar Elisa porque eso es lo que te va a permitir armar algo más acorde al Sofar de hoy.

Beso,

Lucía

## **Entrevista**

### **Carolina Ruiz: Comencemos por el inicio de Sofar, ¿cómo arrancó todo?**

Lucía Tomás: Porque Elisa tenía la idea, ya lo conocía por haber visto videos de Sofar. Nosotras tres veníamos de hacer la preproducción para una película que nunca se filmó. Quedamos medio frustradas y descontentas, y dijimos “bueno, vamos a probar”. Mandamos mail, nos prestaron atención, hicimos charlas por Skype y salió Sofar.

### **C.R.: ¿Y cómo pensaron la organización del movimiento en ese momento?**

L.T.: Nunca hubo división de tareas. Íbamos haciendo todo entre todas. Después fuimos tomando la posta en ciertas áreas. Por ejemplo, yo me quedé con las redes sociales, mientras que las tres editábamos videos (se elegía por sorteo y hacíamos uno cada una). Después tratábamos de contestar mails entre las tres, íbamos a ver las casas, etc. Lo único que dividimos fue el tema de los videos.

### **C.R.: ¿Tenían reuniones de equipo para tratar el tema de la organización? ¿Con qué frecuencia y para qué fin?**

L.T.: Sí, más o menos eran dos veces al mes. Pero definíamos cosas que nunca hacíamos. La división de tareas era esa que comentaba, más o menos. Yo era una de las que quería que fuese así, primero, para que todas hiciéramos un poco de todo y, segundo, porque me aburro mucho con una tarea específica siempre. Yo fui una de las que defendí no dividir tareas, pero

acepto que eso llevó a que la que estaba más comprometida hiciera más, y la que no, hiciera menos. Y esto generó un poco de conflicto en su momento.

**C.R.: ¿Se puede decir que el conflicto comenzó por ahí?**

L.T.: No, no. El tema es que éramos muy diferentes, aunque todas teníamos las mismas ganas. Creo que nos cansó, por lo menos a Caro y a mí, nos cansó. Es demasiado, nosotras arrancamos cuando no teníamos laburo, después cada una arrancó a trabajar y se complicó. Es como el voluntariado.

Cuando las tres empezamos a trabajar nos dimos cuenta que es algo que lleva mucho tiempo porque, en definitiva, es como tener un trabajo paralelo. Y cuando tenés muchas actividades y dos trabajos, y uno de ellos no te deja ingresos, empieza a hacerse cuesta arriba. Y hubo un tiempo en que Caro y yo estábamos con ganas de sacarle más provecho a esto. Está bien, es voluntario, pero por lo menos tendríamos que poder darles algo a los técnicos y sacar algo nosotras, que crezca un poco.

Yo creo que Sofar Mvd no creció. Yo ya quería dejar cuando Caro dejó, porque era con la que tenía más afinidad, y porque ella era el engranaje entre Elisa y yo. Las dos somos muy histéricas y perfeccionistas para diferentes cosas. Y Caro era la tuerca del medio que hacía que las cosas fluyeran. Yo era más amiga de ella que de Elisa. Con Eli teníamos muchos choques a nivel del laburo, eran conflictos muy mínimos y pasables, pero al irse Caro (noviembre o diciembre de 2014) yo sabía que se me iba a hacer muy cuesta arriba, porque tenía mucho laburo y no me estaba gustando editar.

Ese fue uno de los quiebres: editar nos estaba cansando un montón, al menos a Caro y a mí. A Elisa creo que también pero, aunque no tuviese tiempo, igual los hacía. Era más cumplidora en ese sentido, y nosotras la verdad es que nos cansamos un montón y lo dejamos más de lado. En ese momento, Caro dijo que no podía más. Y yo dije: “bueno, lo voy a pensar, lo voy a pensar”. Y ahí empecé a hacer lo mínimo. En el fondo no quería dejarlo pero, por otro lado, estaba molestando, porque cuando no hacés lo que tenés que hacer, también trancás al resto y tirás para atrás. No lo hacía a propósito, pero ahora me doy cuenta que no quería dejar Sofar.

Y también me desmotivaba que no se publicaban los videos por el atraso. A mí lo que me mataba era eso, tener que responderle al artista “bueno, va a tardar un poco...”.

Fueron muchas cosas que me desgastaron. En resumen: 1. que no crecía, 2. que se había ido Caro, 3. que me aburría editar y 4. que para mí fue un quiebre cuando, a nivel global, hicieron el cambio en los canales de Youtube.

**C.R.: ¿A qué cambios te referís?**

L.T.: Quitaron los canales para Latinoamérica y había que publicar todo en el canal principal. Desde allá no nos avisaron a los Sofar de la región, y a nosotras nos escribieron artistas preguntando por qué ya no podía ver su video en línea. Y para un artista uruguayo, que consiguió mil o dos mil visitas en un video, y que de repente lo bajen sin avisar, es un bajón<sup>129</sup>. Es un laburo enorme para un artista chiquito de Uruguay llegar a eso. Por ejemplo, Esteban Antagonaza [quién participó como músico en un show de Sofar] siempre lo compartía y, de repente, le desapareció el video. A nosotros nos avisó Lucía Ferreira (la que ahora es cantante de La Tabaré Riverock) y fue un bajón perder esas visitas en los videos.

Esto último para mí fue un quiebre. Fue como “bueno, está bien, yo entiendo la estrategia de Sofar pero, mínimo, tendrían que haberlo comunicado”. Recuerdo que hicimos una video llamada con Rafe, el fundador, y Elisa y yo teníamos opiniones diferentes. Yo fui más agresiva al respecto porque pensaba “estamos haciendo todo esto, que es voluntario, estamos fortaleciendo la marca (porque cuantas más ciudades más prestigio tiene Sofar). Mínimo exijo un poco de comunicación”.

Este fue uno de los quiebres. Y en un momento ya estaba de mala gana, todo me caía mal, ya no quería nada. Ahí fue cuando tuve el choque con Elisa, cuando me mandó un mail diciéndome todo lo que pensaba, pero a mí me pareció horrible que me lo dijera por mail.

---

<sup>129</sup> Los videos en Youtube tienen un contador de reproducciones que muestra cuántas veces se ha visto el material. Es un indicador para medir el éxito de una publicación en Youtube.

**C.R.: ¿Qué decía el mail?**

L.T.: Y decía esto que hablamos básicamente. Que yo estaba enlenteciendo todo, y salió a relucir algo que siempre sentí: Elisa siempre se sintió más dueña que el resto, como que tenía la palabra final siempre. Y esto fue lo que detonó mi salida y que yo no siguiera en Sofar.

**C.R.: ¿Cuáles eran estas diferencias con Elisa que comentabas anteriormente?**

L.T.: La concepción que tenía Elisa de lo que debía ser Sofar era muy diferente a la mía. Para mí es algo que, está bien, es voluntario, lo hacemos por amor, pero puede crecer, puede ser lo que queramos que sea, no tenés por qué perder el espíritu para poder crecer. Y no es sólo pasar de 5 mil a 10 mil seguidores en la página. Es el tema de sentir que estás aportando algo.

Yo creo que, ahora, sigue siendo el mismo Sofar de hace un año y ¿cuánto más podés sostener algo así? ¿Qué va a pasar cuando a los chicos nuevos que entraron se les vaya el espíritu de que todo es nuevo? Es difícil mantener gente voluntaria y motivada si no les das algo diferente. El *training* tiene que ser de un show y que, al entrar, cada uno sepa que tiene que hacer esto, esto y esto. El resto del tiempo tenés que dedicarlo a otras cosas. Pero como es tan voluntario, te da cosa y pedís lo mínimo. A nosotras nos pasaba, no querés molestar a la otra persona para darle cuatro *feedbacks* de un video. Veo difícil la dinámica.

**C.R.: ¿Y cómo era esa dinámica cuando buscaron editores nuevos?**

L.T.: En un momento empezamos a incorporar gente, pero no hay tanta gente que quiera editar así [gratis]. Capaz que hicimos el camino equivocado, porque siempre nos manejamos con conocidos, buscando editores con experiencia, etc.; en lugar de ir a las facultades o publicar en Facebook y buscar estudiantes jóvenes.

**C.R.: Entonces, ¿los colaboradores siempre eran conocidos?**

L.T.: Sí, siempre. Era la idea un poco, a mí me gustaba que fuese un grupo de amigos, eso es muy rescatable y creo que Elisa se hizo de un buen grupo de amigas, que está bueno porque te sentís cómoda trabajando, pero después, si no avanza, no sirve de mucho.

**C.R.: ¿Qué opinás de los Sofar que cuentan con sponsorización?**

L.T.: Yo quería generar instancias con marcas que estén buenas para generar fondos y equiparse mejor. Por ejemplo, en Brasil, está la cerveza Sol. Y no es necesario perder el espíritu de Sofar para incluir una marca. A nosotras nos venían a ofrecer cosas. Ballentines, por ejemplo, nos ofreció una idea, aunque era muy invasiva, pero al final nos decían que, con tal de estar, se podía negociar. También una cerveza, que ahora no recuerdo cuál era. Y, antes de irme, recuerdo otra chica de no sé cuál empresa que volvió a insistir en reunirnos. A las marcas les copan las cosas así.

**C.R.: ¿Qué opinás del sistema de financiamiento actual?**

L.T.: Yo creo que cambiar el tema de la gorra y poner un precio mínimo es cambiar la esencia. Pero podés hacer otras acciones que te lleven cubrir eso. Por ejemplo, en un momento hicimos pins para vender<sup>130</sup>, pero lo dejamos de hacer. Necesitás a alguien que ande ofreciendo entre corte y corte. Para mí, lo de la gorra, insisto, tiene que seguir siendo gorra. Es una de las cosas que haría que cambiase el espíritu de Sofar, pero sí podés hacer otras cosas para sacar alrededor de \$200 por persona.

**C.R.: Una vez se presentaron al FONAM para obtener fondos, ¿cómo fue esa experiencia?**

L.T.: La idea era sacar un poco de plata para equiparnos, hicimos la carpeta y nos presentamos. El FONAM es un fondo público, hay un jurado, pero hay un grupo de gente que, por lo general, siempre gana. Es un mundillo donde no es “te presentás y gana el mejor”. Por otro lado, muchos se presentan para hacer un disco, para comprar un instrumento. Nosotras pedíamos plata por un tiempo para hacer algo que, después, no se sabía cómo iba a seguir. Siempre le dan a los mismos y apoyan cosas puntuales, que el artista tenga su disco, que tenga su instrumento, etc. Pero apoyar un movimiento por un año y después no se sabe, me parece que no. Capaz que [desde el jurado de FONAM] se razonó así.

---

<sup>130</sup> Durante el show aniversario, se vendieron pins con el logo de Sofar estampado a un precio de \$20.

**C.R.: Volvamos un poco al inicio. Al comenzar el proyecto Sofar, ¿se plantearon metas a cumplir a 6 meses o 1 año, por ejemplo?**

No, nunca nos hicimos un plan que dijese “de acá a un año tenemos que hacer esto”. Como grupo, teníamos ganas de hacer shows en verano en la costa, en hostels o restaurantes. Llegamos a ver algunos espacios y todo, pero por tema de costos no salió. Ese era uno de los objetivos al inicio, pero terminamos el primer año tan agotadas que no se hizo.

No teníamos metas claras como grupo y, en realidad, cada una tenía visiones diferentes de lo que quería para Sofar. Yo, por ejemplo, estaba muy interesada en generar cosas en paralelo a Sofar que nos dejaran un ingreso, y que tuviesen que ver con la música. Por ejemplo, producir un videoclip para algún artista. Es más, con Alfonsina Á llegamos a trabajar una idea, pero al final no salió. Eso, personalmente, me desmotivó un montón.

Era siempre lo mismo y tampoco no podía desarrollarme por fuera, porque siempre teníamos que estar las tres en todo. Yo tengo mucha motivación, pero donde empiezo a hacer cosas rutinarias, me aburro. Fue lo que me pasó. Después de un año y medio de hacer lo mismo, pensaba “me encanta, pero no puedo más”. No sé si fue que me aburrió, pero terminó siendo como una carga, una mochila que tenía. En definitiva no, nunca nos planteamos objetivos en común y claros.

**C.R.: ¿Y cómo era la relación con Londres? Sobre todo pensando en la capacidad de decisión y ejecución local frente a la casa central.**

L.T.: Al principio nos tenían un poco monitoreados, pero después nunca nos tiraron un video para atrás, nunca nos dijeron “este artista no”. Al principio era para cuidarnos un poco de que hiciéramos las cosas bien, pero después teníamos 100% de libertad para tomar decisiones. Las acciones puntuales que quisiéramos implementar, es verdad, había que consultarlas, pero si vos les explicabas bien, no había problema. Es más, nosotras nos planteábamos más problemas de los que potencialmente habría, si dejábamos entrar una marca, por ejemplo.

**C.R.: ¿Cuál es tu definición de Sofar?**

L.T.: Para mí fue como un hijo, fue alucinante, fue algo que armamos de la nada. Y como le dije a Elisa cuando me fui, Sofar se hace solo, con alguien atrás que tenga ganas, se hace solo,

nadie es imprescindible. La marca ya está creada, ya está tan estructurado que no importa si mañana lo agarra otro.

**C.R.: ¿Cuáles eran los beneficios de ser productora de Sofar?**

L.T.: Era un desafío. Era llenar una parte del corazón con algo muy puro, era muy lindo. Yo desde el colegio que no hacía voluntariado, y sentís que formás parte de una comunidad que aporta algo bueno y lindo al mundo. Era totalmente sentimental.

**C.R.: ¿Y hablando desde el ámbito profesional?**

L.T.: Aprendí muchísimo de la música uruguaya y del sector. Fue el modo de meterme en un mundillo que me encantó, y que me hubiese gustado producir videoclips para artistas o gestionar la carrera de una banda. Esta posibilidad no la descarto, porque si quiero volver a engancharme, hay varios espacios por donde hacerlo, y ahora tengo más contactos.

También es parte del curriculum, no todo es sentimiento. A mí me tenía que servir para algo y a todas, creo, nos pasó lo mismo. La gente te empieza a reconocer como la chica que trajo Sofar a Uruguay, y eso es un plus grande en el currículum.

**C.R.: ¿Qué es lo que más te gustaba de formar parte del movimiento?**

L.T.: El contacto con los artistas, el día del show, coordinar con los artistas, ver las casas, organizarlo.

**C.R.: ¿Y lo que te interesaba menos?**

L.T.: Editar. Antes trabajaba en el laboratorio de post producción de la ORT, pero nunca me gustó esa parte de audiovisual. Al principio lo hacía con entusiasmo, pero lo que no te gusta no te va a gustar nunca. A la larga te va a pesar, y eso fue lo que me pasó.

**C.R.: Si tuvieses que elegir un momento como uno de los de mayor éxito en Sofar ¿cuál dirías?**

L.T.: Uno de los momentos más lindos fue el show de cierre del primer año en la casa de Federico Weinstein, que encima nos hicieron una entrevista de un medio. Eso te alegra porque quiere decir que estás haciendo las cosas bien y estás creciendo.

**C.R.: ¿Y un momento contrario? ¿De frustración?**

L.T.: No recuerdo muchos. Podría ser la semana del primer show, que no teníamos el tercer artista confirmado. Igual, no me estresé porque sabía que íbamos a conseguir a alguien.

**C.R.: Desde tu mirada de productora y ex integrante de Sofar, ¿qué debilidades identificas en Sofar?**

L.T.: La comunicación en redes sociales. Tienen una comunidad de 5.000 seguidores y no se aprovecha. Se publica muy poco, pocos videos y no se hace hincapié en dar a conocer la marca, no se potencia.

**C.R.: ¿Y fortalezas?**

Viéndolo ahora de afuera, ninguna. Tienen fotos lindas, los posteos están bien, pero no mucho más.

**C.R.: ¿Cómo lo ves en el futuro? ¿Creés que puede ser sostenible en el tiempo?**

L.T.: Sí, pero por Elisa, porque le mete huevo a costa de su salud. Eso es algo que yo no quería. Mi 2015 fue un año de muchos cambios, deje Sofar, trabajo, novio, me mude sola. Ese era el contexto. El futuro que le veo a Sofar es seguir como está, sin crecer, va a seguir siendo esto: un show para 30 personas.

#### 7.10.8 Entrevista a Carolina Olivera

**Relación con la organización:** fundadora (junto con Uriarte y Tomás) y ex productora

**Fecha:** 6 de enero de 2016

**Carolina Ruiz: ¿Te acordás cómo surgimiento el movimiento?**

Carolina Olivera: Surgió cuando, con Lu y Eli, nos conocimos durante la pre producción de una película. Todas estábamos sin mucho para hacer. Eli tenía el dato de que estaba pasando esto [Sofar], y nos pusimos en contacto con los creadores para contarles de nuestra inquietud, que queríamos traerlo a Montevideo. Les contamos un poco del mercado acá y que estaba bueno para implementar un Sofar. Nos presentamos por Skype y a las semanas ya estábamos organizando el primer Sofar.

**C.R.: Antes de comenzar, ¿se plantearon metas a cumplir?**

C.O.: No, el objetivo era hacer cosas relacionadas con lo audiovisual y la música. Y también la motivación de ayudar a una cantidad de músicos que son nuevos y, muchas veces, no tienen la difusión que merecen.

**C.R.: Entonces, ¿no había una visión a futuro?**

C.O.: Eso nunca existió, fue todo muy *hippie*.

**C.R.: Si tuvieses que definir el movimiento en pocas palabras, ¿qué dirías?**

C.O.: Que es una gira de conciertos secretos que realiza un grupo de voluntarios en varios lugares, y que tiene como principal objetivo dar a conocer música y poder disfrutarla desde otro lugar, de otra forma a la que no estamos acostumbrados. Es eso, son conciertos.

**C.R.: ¿Por qué se lo define como una gira de conciertos?**

C.O.: Se habla de una gira de conciertos porque está en varios lugares del mundo y los artistas que se presentan tienen ese plus de ser conocidos en otro lado.

**C.R.: Acá en la región, ¿cómo fue la experiencia de intercambio de artistas con otros Sofar?**

C.O.: Acá se dio por casualidad, porque no tenemos los recursos para hacerlo organizadamente. Sí sucedió que vinieron artistas de otros países y tocaron acá, y que artistas uruguayos tocaron en otro país con muchísimo éxito. Pero, hasta donde yo sé, no estuvo planeado.

**C.R.: ¿Cuáles eran esos recursos que no tenían para estar coordinados con Sofar de la región?**

C.O.: La coordinación con ellos es fundamental. Después es esencial que la otra persona esté interesada, por ahí para nosotros está súper bueno, pero para el músico no, no sé. Y plata... plata, porque no podemos decirle a un artista “bueno, te vas a tocar a EE.UU. y manejáte”, sólo porque lo invitan de allá. No me parece.

**C.R.: ¿En qué momento decidiste desvincularte del movimiento?**

C.O.: Hace varios meses ya que no estoy, no sé si llega a un año, pero varios meses seguro. Decidí abrirme de lo que era la organización, me fui del todo, de una vez, me di cuenta de que ya no me estaban dando los tiempos para hacer todas las cosas que tenía que hacer. Entonces, un día dije “me voy” y listo.

**C.R.: ¿Cómo fue la experiencia de dejarlo?**

C.O.: No estuvo bueno, pero tampoco estaba bueno hacerlo a medias. Si lo hago, me gusta dedicarle tiempo, y si ya no te está gustando lo que tenés que hacer, si se te hace una pelota sentarte a editar porque no te dan los tiempos, entonces tenés que dejarlo. Yo no lo disfrutaba, así que decidí irme.

**C.R.: Según conversaciones Elisa Uriarte, seguías ayudando en la selección de bandas ¿Eso continúa así?**

C.O.: Sí, pero porque Elisa es mi amiga. Me fui, pero siempre voy a estar. No sé si me fui de Sofar o más bien fue un “no me pasen más tareas porque no las voy a poder hacer”. Nunca me han pedido nada, pero seguiría estando.

**C.R.: ¿Qué criterios seguían para la selección de los artistas?**

C.O.: Eso, en realidad, no dependía de nosotras. Claramente, lo que nosotras podíamos decir, era una cuestión de formato, si aplicaba o no. Si me viene una banda que no se puede meter en un living, ya se le dice que no, a menos que presente un formato adaptado, que sea fácil registrarlo, si no es imposible. Hay artistas que no están adaptados al formato Sofar. Pero para

la elección misma, nosotras subíamos todo a una lista y la revisaban diferentes representantes de Sofar de todo el mundo, y ahí nos daban su devolución. Y nosotras, con todas las *reviews*, íbamos armando el *line-up* y llamando a los artistas.

**C.R.: Pero en un momento se dejó de usar el sistema de la lista, ¿no?**

C.O.: Sí, pero íbamos eligiendo de ahí, entre los que ya estaban con review.

**C.R.: ¿Qué tanta comunicación mantenían con Sofar Londres?**

C.O.: Y, yo qué sé, hablamos muy poquitas veces. O yo, personalmente, hablé muy pocas veces. En realidad la que tenía más llegada era Elisa.

**C.R.: ¿Y cómo se enteraban de los cambios o actualizaciones?**

C.O.: Como nos manejábamos mucho por mail, siempre veíamos lo que las otras escribían a Sofar Londres. Todas teníamos el acceso al mismo mail: sofarmvd@gmail.com

**C.R.: ¿Tenían establecido algún sistema de reuniones?**

C.O.: No, sólo nos reuníamos cuando teníamos problemas para resolver, más que nada nuestros, de relacionamiento, de ver cómo gestionábamos las cosas. Más allá de Sofar, eran temas de equipo.

**C.R.: ¿Cuándo comenzaron con los atrasos en los videos y por qué?**

C.O.: No me acuerdo bien cuándo fue, pero entiendo que fue porque todas lo hacemos en nuestro rato libre, y cuando ya tenemos demasiadas responsabilidades para cumplir, y además tenemos esta otra, siempre va a haber una que queda para atrás, y por lo general es la que no te da retribución económica, como era Sofar. Como en realidad es nuestro, primero terminaba las cosas para mi trabajo y después le dedicaba a Sofar. Creo que pasó un poco por ahí. Personalmente no pasó por ahí, pero entiendo que puede ser esa la razón.

**C.R.: Y en tu caso, ¿por qué fue?**

C.O.: Porque no tenía tiempo.

**C.R.: Algunos colaboradores de Sofar están de acuerdo en que cambie la dinámica y se pague por el trabajo hecho, otros prefieren seguir en modalidad voluntaria ¿Qué opinás sobre este tema?**

C.O.: Para eso está la gorra. Todas las personas que se suman saben que esto es así, voluntario, no nos pagan. Pagarles sería sacar plata de donde no tenemos. Lo que hacíamos era, con la gorra, sacar los gastos que habíamos tenido ese día y el resto dividirlo equitativamente entre todos.

**C.R.: Y con esa recaudación de la gorra, ¿llegaban a cubrir los costos y sacar plata?**

C.O.: Sí, la plata que sacábamos, igual, era nada; no sé, \$200 o \$300 para cada uno, pero al menos les daba para los taxis. La idea era no tener pérdidas. Creo que nunca nos dio pérdida la gorra.

**C.R.: ¿Qué opinás de las ciudades que tienen un sistema de financiamiento con sponsor o venta de entradas?**

C.O.: Rompen el espíritu Sofar, pero también los entiendo, en el sentido de que te lleva tiempo hacer un Sofar y que necesiten buscar su dinero por algún lado.

**C.R.: ¿Cuál de los dos sistemas (sponsorización o venta de entradas) te parece más “amigable” con Sofar?**

C.O.: Sofar es gratis, no podés cobrar entrada, claro que no. Pero si mañana estoy en otro país y voy a un Sofar, y me quieren cobrar entrada, lo pago. Entiendo que quieran seguir haciéndolo, que es algo que les gusta y que lo necesitan, porque de última es un producto que estás ofreciendo, es bueno y tiene un montón de pros. Y la gente, por lo general, está acostumbrada a dejar buena gorra, pero acá es diferente. Creo que el tema está en educar a la gente y el problema estaría solucionado, pero es muy difícil.

#### 7.10.9 Entrevista a espectadora anónima

**Relación con la organización:** espectadora del show n° 23. Entrevista realizada durante el evento.

**Fecha de realización:** 19 de diciembre

**Carolina Ruiz: ¿Cómo conociste Sofar?**

**Espectadora:** Lo conocía de antes, porque pertenezco a la cooperativa de recreación Homoludens, que tiene sede en Casa Á, un lugar que recibió a Sofar en febrero de este año.

Además, en uno de los eventos del movimiento Pintando las veredas de tu ciudad, tocó Papina de Palma. Quedé fascinada con ella, la empecé a seguir en las redes sociales y me di cuenta que tocó en Casa Á con Sofar. Ahí empecé a mirar videos de Sofar y me encantaron.

**C.R.: Y a partir de esa instancia, ¿has comenzado a seguir otras bandas?**

E: No, sólo a Papina de Palma. Creo que porque pongo la lista de Sofar y escucho, pero no lo hago prestando atención a los nombres. Me encanta porque, como es a nivel mundial, escucho músicos de otros países que están de más, y son muy diferentes a lo de acá.

**C.R.: ¿Hace cuánto tiempo te estás inscribiendo para participar?**

E: Desde marzo que estoy anotándome, y estamos en diciembre.

**C.R.: ¿Conocés el proceso de selección de los invitados?**

E: No, ni idea.

**C.R.: ¿Te molestó la espera? ¿O creés que puede ser molesto?**

E: No, no. “Cuando se dé, que se dé”, pensaba yo. En algún momento se va a dar y va a cuadrar. Aparte es una vez por mes, es entendible.

**C.R.: ¿Qué es lo que más te gusta de Sofar?**

E: Me encanta que sea voluntario y que sea un grupo de gente a la que le haya copado la idea, que crean en esto y se hayan juntado para armarlo. Que surjan este tipo de proyectos me parece genial. Homoludens trabaja con muchos proyectos en esta modalidad de eventos voluntarios.

Me encantó la iniciativa de difundir a músicos emergentes, que no son los grandes nombres, pero que están de más. Poder darles un lugar, un espacio, la dinámica que se genera también es muy buena, es todo muy lindo, la casa, muy cuidado todo...

**C.R.: Si tuvieses que describir Sofar en tres expresiones, ¿cuáles serían?**

E: Estética, amor por lo que se hace y encuentro, entendido como esto de creer en el encuentro de las personas, que pasan cosas buenas cuando las personas se encuentran.

**C.R.: ¿Lo recomendarías y/o te gustaría volver a participar?**

E: Bueno, el show no ha empezado, pero desde ya te digo que sí.

7.10.10 Entrevista a Juanita y Valentina Añez

**Relación con la organización:** pertenecen al dúo colombiano Las Añez, que participó del show Sofar n° 23.

**Fecha de realización:** 19 de diciembre

**Carolina Ruiz: ¿Cómo llegaron a conocer Sofar Mvd?**

Juanita Añez: A través de María Piens, que estuvo tocando en el show anterior de Argentina con Florencia Núñez. Esta última tocó anoche con nosotras y, a través de las dos, nos contactaron con Elisa. Dio la casualidad de que teníamos programado un concierto en Montevideo para ayer, y hoy nos venía perfecto porque teníamos libre y pudimos venir.

**C.R.: Entonces, ¿no lo conocían de antes?**

J.Á.: No, no.

**C.R.: ¿Qué concepto tienen de lo que es y hace Sofar?**

Valentina Añez: No mucha. Yo he visto que hay una movida grande, no sólo de este, sino de otros festivales que hacen grabaciones en video.

J.Á.: Sí me sorprendió que hubiese versiones de lo mismo en varias partes del mundo. Me llamó la atención saber cómo funciona, me dio curiosidad.

**C.R.: ¿Se definen como músicos independientes?**

J.Á.: Sí, somos independientes, pero tenemos discos. Con este dueto de voces, que se llama Las Áñez, tenemos uno solo que se llama Silbidos. Antes teníamos un cuarteto con el que seguimos tocando. Ahora hace casi tres años que estamos en esto.

**C.R.: ¿Ya habían hecho giras por el exterior?**

V.Á.: Sí, es la segunda vez que venimos a Uruguay. Vinimos en julio para Bs. As., Montevideo y Córdoba. Ahora estamos haciendo Bs. As., Montevideo y Santa Fe.

**C.R.: Como músico, ¿cuáles son los beneficios de participar?**

V.Á.: Estamos abriéndonos a un público diferente en el sur. Somos de Colombia y nos llamó la atención participar en algo que está en varias ciudades, y que está tan bien montado. Los videos son muy bonitos y dijimos “vale la pena estar para ser parte de esto”. También para hacer una diferencia de los otros shows, que son con amplificación, en tarima, en auditorio. Este es un espacio diferente y quisimos probarlo.

**C.R.: ¿Cambia mucho de un espacio convencional a este? ¿En qué sentido?**

J.Á.: Para mí lo que cambia es sólo la logística, lo que va antes y después del concierto, qué equipos llevar, etc. Pero en vivo, musicalmente hablando, es muy parecido. Estamos acostumbradas a tocar en lugares pequeños. En espacios al aire libre grandísimos, no, no hemos estado. Más que nada estamos en auditorios pequeños o grandes, pero cerrados. Este es al aire libre, pero es un espacio pequeño y estamos más acostumbradas.

**C.R.: Generalmente, ¿cobran por sus shows?**

V.Á.: Sí, siempre.

**C.R.: ¿Y qué las llevó a decidir participar en este caso, a pesar de no cobrar?**

V.Á.: Lo principal es que la fecha estaba libre, estamos en otro país y cómo vamos a decir que no. No venimos aquí a hacernos ricos ni nada de eso, si no a hacernos conocer. Y es más por eso, para buscar otros públicos, que supongo que es un público diferente el que va a una sala grande que el que viene a pasar el rato en un sitio de estos.

#### 7.10.11 Entrevista a Federico Lavagna

**Relación con la organización:** fundador de Sinergia CoWork, donde se realizaron los shows n° 6 y 19; y fundador de El Viajero Hostel, donde tuvo lugar el show n° 13.

**Fecha de realización:** 17 de diciembre de 2015

**Carolina Ruiz: Tu relación con Sofar ha sido desde dos lugares diferentes ¿no? ¿Primero fuiste anfitrión o participante?**

Federico Lavagna: Primero fui anfitrión. Mi conocimiento de Sofar fue por Elisa, por lo tanto, no fui como el típico anfitrión que se coordina antes. Me enteré por ella una vez que nos vimos y me contó que estaba con esto. Yo le conté que estaba abriendo Sinergia y le dije que, si quería, podía venir a ver el lugar, que aún estábamos en obra, y le encantó. Así fue cómo me enteré y cómo surgió la oportunidad de hacerlo acá. No es un caso muy representativo, porque más que nada, fue por conocer a una de las organizadoras.

Mi vocación es tratar de dar una mano a toda la gente que está haciendo un montón de cosas y, para mí, eso es bastante natural. También, más allá de dar una mano, para Sinergia, que estaba abriendo recién, era positivo; era una gran cantidad de personas conociendo el lugar. Me acuerdo que ese fue uno de los más grandes porque había como 80 personas.

**C.R.: ¿En qué fecha fue?**

F.L.: Tiene que haber sido en marzo de 2014.

**C.R.: En esa época aún estaban las tres organizadoras ¿Cómo fue tu contacto con ellas?**

F.L.: No mucho, sólo estuve presente el día del show porque realmente no tengo mucho tiempo libre, y porque la conozco a Eli y sé que labura muy bien. Me llamaron varias veces para ver detalles y les dije “ustedes desprecúpense, llegan, les abro el lugar y tienen total liber-

tad”. Y fue así: llegamos a una hora, les abrí Sinergia, les dije “chicas, organicen, armen, yo me voy y vuelvo dentro de dos horas para la previa del toque”. Las ayudé a ubicar las cosas al principio, a saber dónde encontrar lo que necesitaban y les dije que, si precisaban cualquier cosa, que me llamaran. Ellas se encargaron de organizar todo, yo llegué ya cuando estaba llegando la gente.

**C.R.: Tengo entendido que se hicieron dos shows en Sinergia, ¿cómo fue la segunda vez?**

F.L.: Esa vez no estuve, no te puedo contar porque estaba de viaje.

**C.R.: También se realizó un show en el hostel de El Viajero ¿no?**

F.L.: Sí, pero de ese no me acuerdo cómo surgió. Creo que también le dije a Eli que, cuando quisiera usar El Viajero, me avisara. Me parece que fue algo de apuro, porque se le había caído un lugar que ya tenía agendado, le falló y me llamó de una semana para la otra. Lo único diferente fue que ahí ya había público interno del hostel, más allá de los que entran por Sofar, que eran 10 o 15 huéspedes.

**C.R.: Como anfitrión, ¿cómo es abrir las puertas de tu espacio a tanta gente desconocida?**

F.L.: En realidad no es un proyecto cualquiera. Sé quiénes están detrás, que son organizadas y prolijas, sé cómo son las invitaciones. No es que piense que me van a caer 30 planchas.

En El Viajero tal vez era diferente porque estamos trabajando las 24 horas. Igual no es tan complicado, sólo se les pidió que armaran todo a la hora en que no hay tanta gente en el hostel y, después, que fuera medio rápido el armado y desarmado. Pero como el ambiente del hostel es bastante descontracturado, a la gente se le dice que va a haber un show de música, ve que no pueden estar en la zona del living, por ejemplo, y entienden que es por un bien mayor.

**C.R.: ¿Y en cuanto a los invitados?**

F.L.: Con los invitados nunca tuve problema. Aparte no es en horario laboral, por lo que no se pisaban los integrantes de Sinergia con los asistentes de Sofar. Es un horario donde ya la ma-

yoría de la gente se fue del local y, a su vez, le da a la comunidad de Sinergia una actividad extra.

**C.R.: ¿En qué sentido? ¿Se acordó con Sofar que *n* cantidad de clientes de Sinergia podrían asistir al evento?**

F.L.: No tengo idea qué arreglaron las chicas con Eli y el equipo de Sofar, esa segunda vez yo no estuve. Me imagino que habrán arreglado algo así como “van a meter 70 personas, danos 20 cupos para Sinergia”. Y nosotros podemos decirles a la comunidad que tenemos esos 20 cupos para sortear o para dar. Imagino que lo deben haber arreglado así.

**C.R.: Como empresa, ¿qué otros beneficios encontrás de ser anfitrión de un Sofar?**

F.L.: Por un lado, tenés gente que te va a conocer y a nosotros nos sirve, ya que somos espacios comerciales, a diferencia de una casa particular. Ganamos más notoriedad, viene gente que tal vez no conocía Sinergia o El Viajero, y eso nos sirve. Es un poco de marketing. Por otro lado, para nuestros clientes es un beneficio extra. En el hostel, que haya música en vivo es un extra para que la gente diga “wow, qué bueno, hay varias bandas y son buenas”. Creo que igual ese día no había muchos huéspedes, habría 10 gringos. Y en Sinergia lo mismo, que nuestros co-workers puedan participar del espectáculo es un plus. Son parte de Sinergia y en Sinergia pasan cosas.

El primero, como Sinergia no había abierto todavía, no había integrantes de la comunidad, pero sirvió para que más gente lo conociera. Me acuerdo que les hice una recorrida a los que vinieron por todo el espacio contándoles qué iba a ser esto y qué es el co-work, que nadie sabía. Generamos notoriedad.

**C.R.: En rol de espectador, ¿a cuántos shows has ido?**

F.L.: Sin ser los que yo realicé, fui a uno o dos. El que se hizo en El club del mar [centro cultural] y el siguiente, cuando cumplieron dos años, que me paré y dije que tenían que dar plata. Según las chicas fue el show que más facturó, el que más lucró.

**C.R.: ¿Cómo describirías Sofar en tus palabras?**

F.L.: El proyecto me parece muy interesante, está bueno todo lo que implica, el tema de tener notoriedad para músicos emergentes, pero que también se conozcan con otros músicos que ya están en la movida. Tiene mucho que ver con la filosofía que personalmente tengo, y que con Sinergia buscamos transmitir, esto de generar comunidad, y cómo gente trabajando en grupo y colaborando entre ellos, pueden lograr grandes cosas. A un hombre solo tal vez le cuesta mucho. Ahora, con un proyecto así, seguro conoce otros músicos, otro público, gente con la que se puede contactar. Y también está el tema de las redes sociales y cómo eso puede cambiarle la vida a alguien. Tiene que ver con lo de economía colaborativa. Este es el futuro y el presente de cómo se deben hacer las cosas, todo es parte de lo mismo: la economía colaborativa. Todos podemos generar más si colaboramos y hacemos cosas en conjunto. El proyecto en sí, para mí, comulga con todo lo que creo.

A su vez recuerdo haberle consultado a Elisa qué ganaba con esto, porque yo tengo una mentalidad muy empresarial, sobre todo de estabilidad, creo que las cosas tienen que ser sustentables. Me gusta apoyar a la gente que tiene ideas geniales, pero desde una visión más empresarial. “No, que yo no quiero ganar plata”. Bueno está bien, no ganes plata, donála, no sé, pero esto tiene que ser sustentable, para no decir “ganar plata”, porque a veces suena como mala palabra.

Yo me acuerdo de preguntarle “¿qué ganás más allá de la satisfacción personal?”. Y concluí que es el ego de haber logrado algo que funciona. Es como la marca personal, tu marca como persona. Vos estás empezando a construir tu nombre a partir de lo que hagas. Yo creo que, lo que ellas buscaban, era hacerse un nombre, crearse un prestigio dentro de la comunidad como buenas organizadoras, generar el contacto, etc. Pero, en realidad, implica mucho trabajo para no ganar nada de dinero y lleva mucho tiempo.

**C.R.: Desde tu perspectiva empresarial ¿qué debilidades creés que tiene Sofar Mvd?**

F.L.: Tiene que haber un modelo de negocio que sea sustentable. El beneficio de ellas, me parece, es personal, saber que están haciendo un bien a una cantidad de gente. Pero hay que pensar en una economía de doble impacto: dejar para los demás, pero también te tiene que dejar para vos. A ellas, como no les tiene que dejar dinero, les va a dejar una reputación, una

cantidad de contactos que les va a abrir puertas en su vida futura. Eso ya es una ganancia para ellas. Pero no está bueno que esta ganancia la tengas que financiar con plata de tu bolsillo.

Tienen que buscar un modelo donde se obtenga una renta que cubra el negocio. Creo que, por el modelo de Sofar, no se puede patrocinar, no podés conseguir marcas. A la madre Teresa de Calcuta le decían que recibía dinero de la mafia rusa y ella decía que, para salvar ángeles, hay que negociar con demonios. A lo que voy es que, si el fin es lograr que puedas ayudar a más músicos, y para eso tenés que negociar con Heineken, o con alguno que te patrocine, es tu fin. Si tu fin es llegar a más gente, podés negociar con demonios, yo no lo veo mal, pero son filosofías.

Me parece que tendrían que lograr un patrocinio. Ahora tienen un nombre, un respaldo, una comunidad en Facebook, hay marcas a las que les puede interesar llegar a toda esa comunidad, a esa base de datos.

La otra alternativa de financiación es la que están haciendo, pero la debilidad es que mucha gente se hace la boba. Cuando pasa la gorra justo le suena el celular. Un día se me ocurrió decir que dejaran más plata, pero no me puse a pensarlo mucho. Hay formas más creativas de hacerlo, el anfitrión, o alguien más que quiera hacerlo, que hable y enfatice en la gorra, que se sienta menos violento, más simpático. “Señores, vamos a pagar lo que sería una entrada de cine”. Si hubieras ido al cine, te gastabas \$200, y acá te viste tres bandas. El show vale, por lo menos, una entrada al cine. Fue una idea sacada medio rápido, pero les sirvió, creo que fue la única vez que cubrieron costos. Hay que buscar otras formas más creativas. La idea es hacer que la gente ponga un monto que cubra, al menos, los gastos básicos.

**C.R.: En algunas ciudades usan sistema de pago electrónico ¿Creés que funcionaría acá?**

F.L.: Para hacer una entrada electrónica que pagues antes de ir al show, el movimiento tendría que tener mucho más nombre del que tiene hoy. Tal vez en Londres eso funcione, porque ya son conocidos y son una marca reconocida. Acá hay mucha gente que los conoce, pero otra que no.

Hoy, parte de la magia es que es gratis, y después dejás lo que querés. Tal vez, en esta primera etapa, ese “dejás lo que querés” debería tener un valor más fijo, y no dejarlo tan abierto, por lo

menos pensando en los uruguayos, que son más machetes y garrón. Falta hacer entender eso, comunicarlo mejor para que lo entiendan y pongan más plata.

**C.R.: ¿Cómo invitado qué es lo que te gustaría que pasara?**

F.L.: Me gustaría que el dueño de casa se involucre en algo, que genere algo diferente o espontáneo para el evento. Es la forma de involucrarse y conocer al dueño de casa, agradecerle, conocerlo. Podría generarse algo espontáneo, no sé, agregarle una sorpresa aparte de dar la casa.

Me sorprende mucho también que la gente no se queda mucho tiempo después del show, como que escuchan la música, se termina y se van. Me llama la atención que no aprovechen los lugares para hacer algo más. La gente queda ahí y se va, faltaría algo ahí donde la gente es más tímida, alguna actividad de integración, que no los deje solos, que los haga interactuar. Al uruguayo le cuesta eso y, a veces, por no quedar mal, te quedás en la tuya. Está bueno que haya gente que vaya sola y que pueda conocer a alguien más. El uruguayo es medio ermitaño, tal vez faltaría generar alguna actividad, algo de papelitos, algo de ganarte un premio, algo que le aporte, que le redondee la experiencia.

Hay mucho para hacer. Con proyectos así, lo que siempre recomiendo es que integren gente de otras disciplinas, que hagan un grupo más heterogéneo, donde tengan gente de diferentes áreas y perfiles. Si tienen cero parte comercial, si a todas les cuesta cobrar, entonces busquen a alguien para poder complementarse. Y si no, consigan un asesor externo, alguien con otra cabeza con el que, una vez cada dos meses, se junten. Esa es una forma inteligente de seguir adelante.

7.10.12Entrevista a Dean Davis

**Relación con la organización:** integrante del equipo de Sofar Sounds Global, ex integrante de Sofar Londres.

**Fecha de realización:** 10 de enero de 2016

**Carolina Ruiz: ¿Cómo llegaste a formar parte de Sofar Global?**

Dean Davis: Cuando comencé en Sofar, era productor del movimiento en Boston, EE.UU. Hace un año casi que me uní al equipo de Sofar Global.

**C.R.: ¿Cuál es tu rol en Sofar actualmente?**

D.D.: Soy algo así como un manager de los Sofar del mundo. Mi trabajo es ayudar y dar soporte a todos los equipos de productores de Sofar que necesitan una mano. Es tratar de que todos estén contentos.

**C.R.: ¿Por cuánto tiempo has trabajado en Sofar?**

D.D.: Hace tres años que formo parte de esto.

**C.R.: ¿Cómo definirías el movimiento? ¿Qué es Sofar Sounds?**

D.D.: Es la comunidad de descubrimiento de música en vivo más grande del mundo. Es una plataforma alternativa que ofrece conciertos secretos e íntimos para amantes de la música y artistas emergentes, de forma que puedan vivir la música de una forma diferente.

**C.R.: ¿Cómo nació Sofar Sounds?**

D.D.: Porque sus fundadores, Rocky Star y Rafe Offer, estaban cansados de ir a shows masivos y donde la música estaba siempre en segundo lugar.

**C.R.: ¿Y cómo se expandió a otras ciudades?**

D.D.: Fue todo muy orgánico. En realidad nunca se pensó que podría crecer así. Primero se hizo un concierto en Nueva York y otro Paris, y luego varias ciudades nos fueron escribiendo para conocer más y saber de qué se trataba. Y así se fue dando hasta llegar a las más de 200 ciudades actuales.

**C.R.: ¿Recuerdas cuándo se implementaron los manuales de Sofar Sounds y por qué?**

D.D.: Cuándo no, pero el por qué está en que se hizo imprescindible que todos contasen con una misma imagen. El movimiento creció muy rápido y no queríamos perder la esencia y el objetivo por el cual nació.

**C.R.: ¿Cuáles son sus fortalezas?**

D.D.: Sofar es una marca mundial, y no creo que haya otro movimiento igual que te de todo esto. Es nuestro diferencial, somos la comunidad de música en vivo más grande del mundo que permite la difusión de artistas nuevos y emergentes.

**C.R.: ¿Cómo está estructurado Sofar internamente?**

D.D.: Nos dividimos por tareas. Hay managers, como yo, selectores de casas y selectores de bandas. El equipo más grande es el de diseño y web.

**C.R.: ¿Cómo es la modalidad de trabajo? ¿Son empleados pagos o voluntarios?**

D.D.: No, en realidad quienes perciben un sueldo son los integrantes del equipo global porque es un empleo full time. El resto es voluntario, o pagos como freelance que sólo cubren gastos de viáticos. Hay que diferenciar entre lo que es Sofar Sounds Global, el equipo de coordinación de todos los Sofar del mundo, y los equipos de producción de Sofar de cada ciudad.

En Sofar London somos unos 80 voluntarios más 2 productores full time coordinando a los voluntarios.

**C.R.: ¿Cómo se financia el movimiento?**

D.D.: Depende de la ciudad. Algunas, con la venta de tickets; otras, con nuestro slogan “paga lo que quieras”. Esto último nos permite que, estudiantes que no pueden pagar 10 dólares, pero sí 1 dólar, puedan asistir.

**C.R.: ¿Cómo funciona la selección de bandas? La planilla de votación del comité internacional, ¿aún funciona?**

D.D.: Es relativo, en algunas ciudad sí. Nos envían los datos, escuchamos las bandas y aprobamos o no. Para que un artista pueda tocar en Sofar, necesita tres votos a favor. Lo bueno de

ese comité es que está integrado por personas de todo el mundo. No obstante, algunas ciudades no lo usan, ya sea para agilizar procesos o porque ya tienen experiencia en la producción de Sofar y se les otorga esa confianza.

**C.R.: ¿Cuántos conciertos por mes se realizan en el mundo?**

D.D.: A la fecha, alrededor de 200.

**C.R.: ¿Cuántos shows se realizan en Londres?**

D.D.: Hacemos un promedio de 25 shows por mes.

**C.R.: ¿Cuáles son los principales objetivos para este año?**

D.D.: Queremos alcanzar los 500 shows por mes. Estamos trabajando para crear un mundo donde Sofar sea globalmente accesible y se convierta en una opción alternativa de salida viable, una opción que, simultáneamente, impulse la carrera de artistas emergentes.

7.10.13 Entrevista a Florencia Rodríguez

**Relación con la organización:** diseñadora de afiches para Sofar Mvd desde marzo 2014.

**Fecha de realización:** 10 de enero de 2016

**Carolina Ruiz: ¿Cuál es tu rol en Sofar Mvd?**

Florencia Rodríguez: En Sofar me encargo de los afiches desde que arranqué. En 2015 renuncié a mi trabajo y Eli (la cuñada de Elisa Uriarte) me dijo que estaban buscando gente para diseñar en Sofar Mvd. Ese mismo año arranqué un proyecto personal sobre diseño que se llama Gráfico & Vinilo. En el aniversario de Sofar de 2 años le propuse a Eli hacer stickers para regalar. A ella le copó y me dijo “bueno, estaría bueno para el Sofar de los dos años”.

**C.R.: ¿Hubo otras instancias en que hicieran materiales desde Gráfico & Vinilo para Sofar Mvd?**

F.R.: No, fue sólo esa vez, se puede volver a hacer, pero quedó solo esa vez.

**C.R.:** ¿Se te pidió algún requisito para ingresar a la organización?

F.R.: Elisa me pidió que le mandara material de cosas que había hecho. No tengo un portfolio armado todavía así que le mandé trabajos míos que hacía como hobby. Le copó y me contó cómo se manejaban para armar los afiches (que siempre los hacía ella). Ella [Uriarte] quería empezar a armar un equipo y a delegar funciones. Yo le dije que me gustaba el proyecto y que podía unirme. Es una buena forma de mostrar lo que hago.

Ahora hace un año que estoy metida y creo que la organización ha progresado y que Eli está haciendo un buen trabajo delegando tareas. Cuando lo hace una sola persona se satura, son espectáculos como muchos detalles. Me parece a mí que ahora hay más fotógrafos, está Lu [Rossi] en la organización, está Dayana, se ha diversificado el tema de las tareas.

**C.R.:** ¿Usás algún documento guía para los diseños?

F.R.: Recuerdo que Elisa me pasó un archivo y no mucho más. Después me pasó algunos afiches viejos y, en realidad, todos los meses me dejó ser bastante libre.

**C.R.:** Antes de ingresar a Sofar Mvd, ¿ya lo conocías?

F.R.: Sí, había ido a un show. Lo conocía por la cuñada de Elisa y lo seguía por Facebook.

**C.R.:** ¿Entonces tu primer contacto con la organización fue como espectadora?

F.R.: Sí, en 2014 fui a uno de los primeros shows del año, fue en Sinergia y me invitó una amiga que había quedado seleccionada.

**C.R.:** Cuando ingresaste, ¿aún estaban las dos fundadoras en el equipo?

F.R.: En el primero que fui como colaboradora recuerdo que Lucía Tomás se despidió, se puso triste y estuvo llorando durante todo el show. Estaba mal, aclaró que era por algo muy personal y la verdad es que no estoy al tanto de la interna.

**C.R.:** Antes de ir a ese show, ¿no habías tenido contacto con ella?

F.R.: No, nunca tuve contacto con ella.

**C.R.: ¿Y con Carolina Olivera?**

F.R.: No, ni idea. No sé ni quién es de cara.

**C.R.: Antes de ir a Sofar, ¿cuál era tu idea sobre el movimiento?**

F.R.: Antes de la primera vez que fui no entendía mucho de qué se trataba. Fui porque Lucía [Rossi] me invitó. Me explicó todo, sabía que era un movimiento internacional, pero no sabía bien de qué se trataba. Era todo raro para mí.

**C.R.: ¿Cómo fue la experiencia?**

F.R.: Estuvo lindo, fue totalmente diferente a lo que yo entendía como ir a un toque o ver una banda a tocar.

**C.R.: ¿Y en relación a otros shows?**

F.R.: Está bueno que sea todo más chico, está todo el mundo para la misma, para escuchar la música. En los boliches hay gente que va para otras cosas, que no va a ver a los músicos. Acá están para la misma, la gente es siempre copada.

**C.R.: ¿Conocés el proceso de selección de participantes?**

F.R.: Sí, tenés que inscribirte con un link que te lleva a un formulario. Lo que me decía Eli es que trataban de seleccionar gente distinta, para llegar a personas que no conocen la experiencia.

**C.R.: ¿Quién se encarga de eso?**

F.R.: Creo que eso lo hace Eli.

**C.R.: ¿Cómo es el proceso de armado de un afiche en Sofar Mvd?**

F.R.: Eli, una vez que confirma el line up, me pasa la información. Igual el año pasado fue una locura y tuve que adaptarme a muchos tiempos y, a veces, se me iban ocurriendo ideas y ya iba avanzando. También tenemos un tablero en Pinterest donde ponemos ideas para afiches, está compartido con Elisa [Uriarte] y Lucía [Rossi].

**C.R.: ¿Cuánto tiempo dispones desde que tenés la información hasta que cerrás el diseño para el afiche?**

F.R.: Es relativo, a veces los músicos no se confirman hasta esa semana. De todas formas, el line up no te condiciona el diseño, es solamente agregarlo. Después el tema lo podés elegir en cualquier momento. Por ejemplo, en primavera, le dije a Eli para hacer algo más temático y en eso tengo bastante libertad. Para el diseño de cada afiche siempre busco transmitir los principales conceptos de Sofar: círculo, trabajo en equipo, comunidad. En el primero Eli me pasó una temática: quería algo de magia. En el de los dos años traté de plasmar eso de que en cada lugar hay música.

**C.R.: ¿Existe una coordinación para la aplicación de estas temáticas por mes?**

F.R.: No, pero estaría bueno seguir un poco por esa la línea. La verdad es que me gustaría juntarme con Eli este año para saber cómo vamos a seguir y si quiere seguir conmigo. Ahora está en pausa hasta marzo, pero ahí quisiera reunirme para saber cómo vamos a trabajar este año.

**C.R.: ¿Has tenido reuniones de equipo antes?**

F.R.: No, yo sólo me he reunido con ella. Estaría bueno tener una reunión entre todos, no sé si todos [los colaboradores] me conocen, por ejemplo. Yo los conozco, creo que sí, que me ubican, es más, una vez salimos a bailar después de un show.

**C.R.: ¿Qué temas tratan en las reuniones con Uriarte?**

F.R.: Nos reunimos para hablar de los gráficos y para contarme cosas que tiene pensadas hacer.

**C.R.: ¿Con qué periodicidad se juntan?**

F.R.: Dos veces en el año porque lo que hago yo no necesita tanto seguimiento. Yo ya sé, más o menos, lo que tengo que hacer. Mi idea siempre es captar la esencia de Sofar y que no quede como algo aislado.

**C.R.: ¿Cuál es tu definición de la esencia de Sofar?**

La unión, el compañerismo, el poder mostrar lo que se hace acá, es una oportunidad que tienen los músicos de darse a conocer desde otro ángulo, de un lugar más íntimo. La gente que está ahí los puede conocer desde otro lugar. Claramente que sin un equipo atrás, no puede suceder.

**C.R.: ¿Qué opinás sobre la modalidad de trabajo voluntario?**

F.R.: Para mí está bien que sea voluntario. Pensarlo como un trabajo haría que pierda un poco la idea de comunidad que se quiere transmitir en Sofar. Trabajo es obligación, voluntario es sólo para la gente que quiere estar.

**C.R.: ¿Alguna vez te pasó de no poder cumplir con tu tarea en Sofar Mvd?**

F.R.: Sí, me pasó dos veces y traté de reemplazar mi lugar antes de decir no puedo, pero fue mi decisión. Este año estuve haciendo un curso de emprendedores y tuve que entregar un modelo de negocio, más esto de Sofar, más trabajo extra.

**C.R.: ¿Curso de emprendedores?**

F.R.: Sí, con este proyecto de Vinilo este año nos presentamos a un curso que hace el Estado que selecciona proyectos para capacitar y te enseñan a armar un perfil de modelo de negocios, a definir el público objetivo, costos, etc., y ahí tenés miles de oportunidades.

**C.R.: ¿Has pensado en aplicar ese conocimiento en la gestión de Sofar?**

F.R.: Nunca lo pensé. Al no tener un flujo de ingresos, habría que estudiarlo a fondo. Misión, visión, fortalezas, debilidades, amenazas, público, cómo llegar a ese público, todo eso es re adaptable a Sofar.

**C.R.: ¿Qué pensás del sistema de financiación actual del movimiento?**

F.R.: Eso es un tema a hablar, no es menor, hay que planear una estrategia para que la gente deje la plata que se necesita, porque, obviamente, Eli no puede bancar todo de su bolsillo. La gorra ya tiene un significado entre los uruguayos, gorra es igual a monedas. Y, en ese sentido, no es compatible con Sofar. Creo que no hay conciencia de qué hay atrás del movimiento, se

pone el vuelto del bondi y por eso hay que abordarlo de otra forma, si se necesita y se quiere mejorar.

**C.R.: ¿Has hablado de este tema con el resto del equipo?**

F.R.: No, no lo he hablado con nadie. Yo creo que se puede pedir una colaboración mínima. Y que habría que explicar mejor que hay que comprar equipos, que hay que hacer mantenimiento. No creo que la gente que va no esté capacitada para entenderlo. Lo de la gorra yo lo suprimiría, lo encararía de otra forma porque no está ligado a Sofar Mvd.

**C.R.: Para este año, ¿cuál es el plan?**

F.R.: No he hablado nada con Eli. Estaría bueno reunirnos antes de que arranque todo para ver si se sigue con la misma metodología de trabajo. Y para saber si está conforme con mi trabajo. También para hacer una reunión grupal.

7.10.14Entrevista a Elisa Uriarte

**Relación con la organización:** Fundadora y productora actual

**Fecha de realización:** 15 de enero de 2016

**C.R.: ¿Cómo se concreta la delegación de tareas con esta nueva estructura de trabajo?**

E.U.: Justamente llegaste en un período de transición entre el equipo original y el nuevo esquema de trabajo. Pasó que llegaban las fechas, las cosas tenías que salir y, como no estaban prontas, yo las hacía. Antes había un equipo que, en teoría, funcionaba y que era un número hasta demasiado grande para lo que implicaba el proyecto. Lo que más lleva tiempo es mantener las redes sociales. Y ahí sí ya tengo unos currículums para evaluar y decidir quién puede gestionarlo, alguien que entienda bien qué es Sofar, qué vocabulario se usa y meterle con ganas, que difunda, que comparta videos de otros lados, etc. Este es el rol que insume más tiempo, las otras tareas son más puntuales.

Después está edición, que yo lo considero por fuera del bruto de trabajo. La edición en muchas ciudades se terceriza. Yo, en muchos casos, lo absorbo, pero por un tema de que algunos editores no cumplen con los plazos. Ahora hay dos editores que les estoy pidiendo los videos

y están atrasados. Es un problema que lo tenemos nosotros y lo tienen el 90% de las ciudades del mundo. Hay videos de otras ciudades de 2014 que recién se están subiendo. Con esto quiero decir que no es un tema de mala gestión de Montevideo, es un problema real porque el trabajo de edición es un trabajo caro, que lleva mucho tiempo y que, al no ver recursos económicos, se toma a gente voluntaria que le cuelgue. Pero tampoco es tomar a cualquiera que le guste la edición, las computadoras y sepa usar Premiere. Una cosa es saber cortar y pegar, y otra cosa es saber qué, cómo y cuándo, tener una visión general y creativa. Aquí es donde se complica porque, los que saben de esto, esperan que se les remunere por ese trabajo.

**C.R.: ¿Cómo hacen para conseguir editores entonces?**

E.U.: Hicimos un llamado hace poco y se presentó mucha gente (alrededor de 15 o 20). Mandaron material propio, pero no a todos les dijimos que sí. De ellos, Leonardo Climent y Cristian Orta quedaron como editores a la orden y Cristian hasta ha hecho cámara también.

Ahora lo que voy a hacer es armar una planilla con todos los editores incluyendo comentarios sobre cómo incorporaron el estilo de edición de Sofar y teniendo en cuenta también el tiempo de respuesta. Y de allí seleccionar a los futuros cinco o seis editores. Luego, con una lista de los videos que faltan editar, enviarles esa información y pedirles que cada uno tome uno para realizar la edición.

**C.R.: ¿Qué pasa con la gorra?**

E.U.: El año pasado tratamos de implementar otro sistema, el de pedir la colaboración en la entrada, antes del show, pero no funcionó. Todo eso lo comunicamos en el mail de confirmación, pero la gente no respondió bien a eso. Si bien estaba escrito en el mail, creo que la realidad es que no los leen mucho.

Tengo súper claro lo que somos. Luz [Laborde], por ejemplo, es muy impulsiva y quiere meter sponsors. Tenemos a los músicos que tenemos porque [Sofar] es muy puro y libre de cualquier interés económico. Por ejemplo, una vez vino Maine Hermo y nos agradeció por no tener a nadie, por ser tan puros.

**C.R.: Entonces, ¿queda descartada la posibilidad de hacer acuerdos con marcas?**

E.U.: No, el foco tiene que estar en la música y en Sofar. Dentro de ese margen, podemos aceptar propuestas. Ahora, por ejemplo, quiero hablar con la gente de la cerveza artesanal Bizarra para recibir a los músicos con bebida, lo mismo para los colaboradores. También hemos tenido el apoyo de Pipilota y Gráfico & Vinilo.

**C.R.: ¿Por qué Londres o Nueva York aplican otros sistemas de financiación?**

E.U.: Tienen otra infraestructura. En Londres amplifican y en Nueva York hasta alquilan espacios para realizar shows pero lo recuperan porque venden entradas con el sistema “pay what you want” (paga lo que quieras) o con tarjetas de crédito previo al show.

Acá somos un país muy chico. De hecho, somos de las ciudades más chicas de Sofar Global y aun así somos de los que funcionan mejor en redes y en otros ámbitos. Por ejemplo, en Sofar Nueva York, que hacen más de 20 shows por mes, no sé si llega a 5.000 seguidores. De todas formas, Sofar es un movimiento under. No nos sirve tener 20.000 personas que quieren asistir a un show cuando, por mes, sólo podemos invitar a unos 40 o 50. Por ahí capaz crecemos en cantidad pero perdemos esos auténticos y fieles seguidores de la música. Es un público muy curado, y ahí es donde está una de las fortalezas de Sofar. El público que nos sigue son melómanos, gente que ama la música, que le gusta descubrir nuevos artistas, que confían 100% en el producto y en la selección de músicos; así como también en la selección de espectadores, que siempre contemplamos esté integrado por personas con diferentes roles y de sectores cercanos a la música. Que realmente vayan personas que pueden relacionarse con el artista desde otro lado, que puedan llevarlo a tocar en otra ciudad, hacer que pasen otras cosas. Se dará a veces, otras no, pero las posibilidades están.

**C.R.: En algunas entrevistas surgen dudas del funcionamiento básico de Sofar, ¿a qué creés que se debe?**

E.U.: Bueno sí, puede ser. Pero parte de la división de tareas es para que cada uno tenga un rol y unas actividades para hacer. También tiene que nacer de cada uno, por un tema de curiosidad. Yo, por ejemplo, tengo alertas para todo lo relacionado con Sofar, me llegan notificaciones a Facebook, mails a la casilla de correos, etc.

**C.R.: Hablemos de la selección de espectadores, ¿cómo se realizaba realmente y cómo se está haciendo ahora?**

E.U.: Pasamos el último año haciendo selección manual de espectadores. La hacía yo pero era muy tedioso. Tenía que copiar el mail de la persona y buscar en la lista de correos de Sofar Mvd si ya habíamos tenido un contacto previo, por ejemplo. Ahora contamos con una nueva plataforma global para la selección de espectadores. Esta permite ver porcentajes, datos, edad, lugar de residencia, cuántas veces aplicó una misma persona, etc. También te dice quién fue, quién avisó que no podía ir y quién no fue sin avisar y dejó sin lugar a alguien más.

**C.R.: ¿Y qué priorizás en la selección? ¿Qué sea profesional del sector o que nunca haya ido a un concierto Sofar?**

E.U.: Y depende. Si realmente se había inscripto 6 o 7 veces, ya está, se lo ganó. También está bueno que, los que se inscriben por primera vez, tengan la oportunidad de ir. Esto la maneja Dayana.

**C.R.: ¿Y en cuanto al sistema de votación de artistas?**

E.U.: Ahora están Daia, Caro Olivera, Lu Rossi, yo y Santi. Acá no interesa tanto tener a los mejores [músicos] y más técnicos, como tener a los más creativos y originales. El que te hace un solo de guitarra impresionante, es un excelente músico y se merece ser difundido, pero no es para la plataforma que ofrece Sofar Sounds, a menos que tengo un diferencial, que ofrezca una propuesta fresca y única, y que sea atractivo de ver, que, al escucharlo, sientas que canta con el alma y se la juega en las letras y los arreglos musicales. El que aporta la visión más profesional es Santiago, desde lo musical. El resto son opiniones más de formato y adecuación a los criterios de Sofar.

**C.R.: En entrevistas anteriores comentaste que, a veces, mantenían el discurso de que la selección por votación internacional aún funcionaba.**

E.U.: Sí, eso no lo hemos hecho más. Ahora tratamos de explicar las verdaderas razones por las que no todos pueden participar de Sofar y son varias. Primero por los criterios de selección, que el formato o la propuesta artística encaje en lo que Sofar pretende difundir, en el tipo de evento que desea crear. Segundo, que son muchos artistas y tenemos hasta una lista de

espera de músicos, por lo que no es un proceso de un día para el otro. Tercero, que cada show tiene que ser homogéneo y heterogéneo a la vez. Necesitamos propuestas cercanas, que funcionen bien en un mismo show, pero que a la vez sean diversas en voz, instrumentos, estilos. Por ejemplo, ahora surgió la oportunidad de que toque un chico de Argentina que está muy buena la propuesta, pero para este show, ya teníamos confirmada la participación de otro artista que, si bien no es lo mismo, la propuesta es similar en cuanto a estilo, instrumentos, etc. Y tuvimos que decirle que no, quedó para el show de abril. El otro factor que condiciona la selección de las bandas es la locación, el tamaño del espacio y si cuentan con piano, por ejemplo. Son muchas variables que entran en juego. Nos ha pasado de tener 3 o 4 artistas preseleccionados pero que no encajan en una misma noche y es necesario dejarlos en lista de espera.

Por ejemplo, en 2014 fui a los premios Grafiti y tres o cuatro de los artistas nominados los presentaron con videos de Sofar Mvd. Algunos hasta ganaron, como Cucú Rapé, que no tenía video propio, a no ser por el de Sofar. También Tatango Orquesta y Lucía Ferreira fueron presentados con videos de Sofar Mvd.

**C.R.: ¿En esos casos, desde la organización los contactaron para formar parte del evento o consultarle por el uso de los videos?**

E.U.: No, simplemente los usaron como insumo para hacer la presentación de algunos artistas.

**C.R.: ¿Cómo vienen con los videos atrasados?**

E.U.: Ahora estamos a dos nada más. Hay ciudades en las que están subiendo videos de 2014.

**C.R.: ¿Manejan fechas límite internamente?**

E.U.: No, yo les paso todo el material pero no puedo exigirles nada. Siempre les pregunto, ¿cómo venís con el video? Te ayudo en lo que necesites. También la edición es algo que no se puede sacar de un día para el otro y necesitás gente que sepa hacerlo bien. El video de LowSound y el de Sofía Gabard, pobres, quedaron bien pero no como me gustaría. Los editó un chico nuevo en edición e hizo un buen trabajo, pero hay detalles de cortes, de creación, que le faltaron. Había mucho material esa noche, cumplimos los dos años y había pila de imáge-

nes para meter que mostraban el clima vivido en la noche. Lo primordial es tener un cuidado estético muy fuerte. Manejar las herramientas, no significa que sean buenos editores.

**C.R.: ¿Cuáles son los objetivos clave de Sofar?**

E.U.: El objetivo de Sofar es revalorizar la música en vivo para fomentar el respeto y la escucha. La realidad hoy es que todo el mundo está preocupado por el celular o por querer sacarse una *selfie* durante el show y eso es lo que trata revertir Sofar Sounds. Y por eso es que es algo tan básico, tan desprovisto de artilugios tecnológicos. Es más puro en ese sentido. Esto es lo primordial, al mismo tiempo que se genera una pantalla para los artistas emergentes que obtienen material de calidad de utilizar como quieran.

La ventaja de Sofar es que es una marca mundial y un artista que toca en Montevideo puede ir a tocar a Buenos Aires o a Nueva York, como ha pasado. Ahora, por ejemplo, puse a Las Áñez en contacto con Sofar Berlín.

La única forma de terminar de entender qué es Sofar es ir y vivirlo. Si bien puede verse como una debilidad, para mí también es una fortaleza. No hay video que recree esa sensación única que experimentaste durante el show. Tiene que ver con eso de lo exclusivo. Esto es todo un tema, cómo lo comunicás porque si le decís que si no lo vive, no lo entiende, ¿para qué va a ver los videos?

**C.R.: ¿Cuál es el plan para 2016?**

E.U.: Lo que se está pensando ahora para el 2016 es que se sume una nueva ciudad: Maldonado. Probablemente sea la única ciudad que se sume en años. Ojalá que en setiembre salga, pero la idea es que sea un equipo diferente. Yo puedo ayudar en las consultas, ser el nexo y el respaldo frente a Sofar Sounds No sé si tienen población musical para estar todo el año activos, me imagino que lo harán de noviembre a marzo y después, cada dos o tres meses.

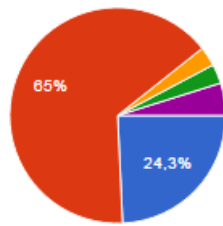
Ahora también quiero mandar una solicitud por equipos técnicos al FONAM, el 31 de marzo es el límite de inscripción. Sería para pedir cámara fija, trípodes, micrófonos, disco duro, grabadora y tarjetas de memoria.

## 7.11 Resultados de encuesta realizada a espectadores y potenciales espectadores

¿Ha escuchado nombrar a Sofar Sounds?

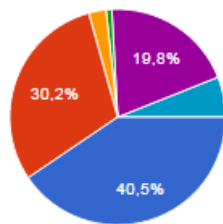


¿A qué cree que se dedica la organización?



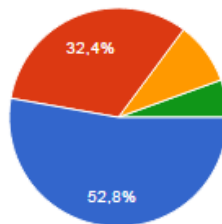
A organizar conciertos	25	20.8%
A difundir música emergente	67	55.8%
A producir videoclips	3	2.5%
A representar a músicos/bandas	3	2.5%
No sabe/ no contesta	5	4.2%

¿Cómo conoció Sofar Sounds Montevideo?



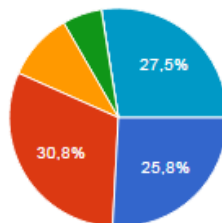
Por amigos/ familiares	47	40.5%
Por las redes sociales	35	30.2%
Por notas en medios de prensa	3	2.6%
A través de su sitio web	1	0.9%
No lo conozco	23	19.8%
Otro	7	6%

Cuando se refiere al movimiento, ¿cómo lo hace generalmente?



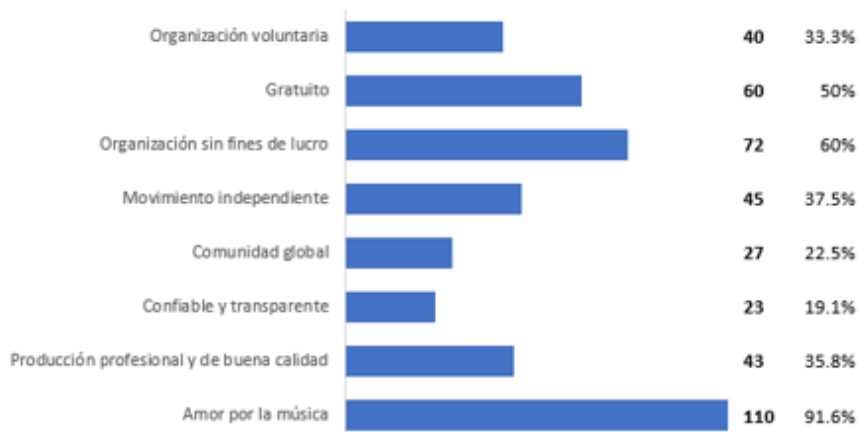
Sofar	57	52.8%
Sofar Sounds	35	32.4%
Sofar Sounds Montevideo	10	9.3%
Sofar Mvd	6	5.6%

¿Cuál es su percepción general sobre el movimiento Sofar?

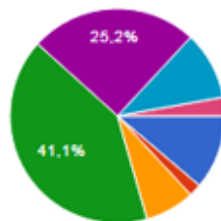


Excelente	31	25.8%
Muy buena	37	30.8%
Buena	12	10%
Regular	7	5.8%
Mala	0	0%
No sabe/ no contesta	33	27.5%

De los siguientes atributos, seleccione aquellos que cree que identifican más a Sofar Sounds Montevideo

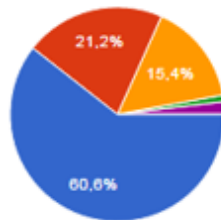


¿Cuánto pagaría por una experiencia así?



Rango de Pago	Cantidad	Porcentaje
\$0	12	11.2%
\$0 - \$50	2	1.9%
\$50 - \$100	8	7.5%
\$100 - \$200	44	41.1%
\$200 - \$300	27	25.2%
\$300 - \$400	11	10.3%
Más de \$400	3	2.8%

¿Ha recomendado o recomendaría a otras personas que conozcan el movimiento?



Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Definitivamente sí	63	60.6%
Probablemente sí	22	21.2%
Tal vez	16	15.4%
Probablemente no	1	1%
Definitivamente no	2	1.9%

## 7.12 Tablas para el estudio de los stakeholders

### 7.12.1 Identificación de los stakeholders

**Tabla 8. Identificación de stakeholders de Sofar Mvd.**

<i>Stakeholders</i>	<b>Detalle</b>	<b>Fundamentos para ser un stakeholder</b>	<b>Preocupaciones e intereses</b>
Cantautores emergentes.	No conocen Sofar.	No pueden afectar en Sofar en tanto no lo conocen, pero pueden ser contactados por la organización para participar de un show, si un tercero los inscribió en la planilla de selección de artistas.	Están produciendo sus primeros trabajos y buscan oportunidades para difundirlos: establecimiento de fechas para conciertos en vivo, realización de material sonoro y audiovisual, contacto con profesionales del sector, entre otros. Desean dar a conocer su arte, aumentar su visibilidad, presentarse frente a nuevos espectadores y potenciales seguidores de su trabajo.
	Conocen Sofar pero no se han inscripto.	También pueden ser contactados por la organización y, en tanto conocen Sofar Mvd, forman una imagen sobre el mismo que, en caso de ser buena, hará que quieran participar del movimiento, difundirlo o impulsarlo de algún modo.	
	Se han inscripto pero no han participado.	Los artistas inscriptos esperan una respuesta, sea positiva o negativa, pero argumentada. Si no la reciben, pueden contactarse con la organización e insistir para tener una. Al conocer los criterios de selección de Sofar Mvd, pueden ofrecer propuestas más adecuadas al formato del movimiento y recomendarlo a otros artistas.	Sumado a los anteriores intereses, participar como artistas de un concierto Sofar.
	Han participado <sup>131</sup> .	La calidad de la música y el estilo musical de los artistas que se presentan en Sofar repercutirá en la imagen del movimiento que se proyecte sobre otros públicos. Si un show Sofar le abre puertas profesionales al artista, esto le retribuirá una reputación positiva al movimiento como verdadero “trampolín” de músicos emergentes. También, si reciben premios, en tanto el ser reconocidos por los encargados de otorgarlos implica una suerte de legitimación de la selección de artistas que realiza Sofar Mvd.	Les interesa la oportunidad de presentarse ante espectadores atentos y potenciales seguidores de su música, así como de conectar con otros profesionales del área cultural (músicos, fotógrafos, productores, periodistas, etc.) y la posibilidad de ponerse en contacto con otros Sofar del mundo. Por participar en Sofar reciben material sonoro que pueden utilizar para difundir su trabajo por los medios que ellos dispongan, además de material audiovisual para ser difundido por el canal oficial de Youtube de Sofar Sounds global.

<sup>131</sup> Lista completa de artistas que han participado en Sofar Mvd en anexo 7.2, p. 167.

<i>Stakeholders</i>	<b>Detalle</b>	<b>Fundamentos para ser un stakeholder</b>	<b>Preocupaciones e intereses</b>
Artistas nacionales referentes del sector y reconocidos a nivel de la opinión pública.	Que han participado: Luciano Supervielle, Cayó la cabra, Carlos Casacuberta y latejapride*.	Son líderes de opinión tanto para sus seguidores como para la comunidad de músicos nacionales, y pueden ejercer un alto nivel de influencia a través del boca a boca y las redes sociales. Contar con la presencia de músicos conocidos en el nivel de la opinión pública y reconocidos por la academia con premios le otorga prestigio a Sofar Mvd, potencia la visibilidad del movimiento y, sobre todo, de los otros artistas que tocan junto a ellos.	Su principal interés es reforzar su presencia en la escena musical nacional. En tanto ya cuentan con una comunidad de seguidores, procuran mostrarse en otros formatos, asumir desafíos profesionales y experimentar su trabajo en el formato Sofar. Según entrevistas con músicos, lo toman como un desafío profesional, más que como una instancia para “hacerse conocer”.
	Que no han participado.	También son líderes de opinión para la comunidad de músicos nacionales emergentes así como para los medios de comunicación. Su relación con Sofar Mvd puede pasar por participar de un show como artista o por apoyar al movimiento en la difusión por redes sociales.	
Anfitriones <sup>132</sup> .	De casas.	Por definición, el movimiento no tiene un lugar propio para realizar el show, por lo que la confianza de las personas/ empresas en Sofar es fundamental.  Si realizan algún servicio extra (venta de comida y/o bebida, performance en vivo, etc.) agregan un plus a Sofar que, en los hechos, puede ser muy beneficioso para ambos y, sobre todo, para la experiencia de los espectadores durante el show.	Les interesa ofrecer su espacio para apoyar el movimiento, ser partícipe como anfitrión. A su vez, sus preocupaciones pasan por la posibilidad de que ocurran episodios de desorden, robos, roturas de las instalaciones, disturbios, etc. Por otro lado, obtienen prestigio social entre sus pares.
	De espacios culturales.	El espacio físico tendrá repercusiones directas en la experiencia vivida durante el show, si es cómodo, si tiene buena acústica, si es grande (pueden confirmar a más participantes).	Las empresas anfitrionas y los espacios culturales tienen en común el interés por aumentar su visibilidad y mostrarse vinculados a los valores y atributos de Sofar.
	De empresas.		Un concierto de Sofar atrae alrededor de 60 a 80 personas que conocerán las instalaciones de la empresa/ centro.
Colaboradores voluntarios.	Integrantes de los equipos de trabajo de Sofar Mvd.	Son los primeros y principales voceros y promotores del movimiento. Son quienes llevan adelante Sofar Mvd, su trabajo es esencial para que funcione y, para ello, deben estar informados y motivados.	Su principal interés es formar parte de un movimiento musical por satisfacción personal. En cuanto a la forma de trabajar, buscan instancias de participación activa y reuniones que los mantengan motivados con la

<sup>132</sup> Lista completa de locaciones en anexo 7.3, p. 171.

<i>Stakeholders</i>	<b>Detalle</b>	<b>Fundamentos para ser un stakeholder</b>	<b>Preocupaciones e intereses</b>
			organización.
Comunidad de melómanos: espectadores y potenciales espectadores.	No conocen Sofar Mvd.	No pueden afectar a Sofar en tanto no lo conocen, pero pueden ser invitados por amigos/conocidos que hayan sido seleccionados como espectadores.	Como melómanos, están en búsqueda permanente de nuevos artistas y expresiones musicales que los satisfagan, de experiencias y salidas a espectáculos musicales en vivo.
	Conocen pero no se han inscripto.	La imagen que se formen sobre Sofar determinará el deseo que tengan de formar parte, difundirlo, potenciarlo, colaborar, etc. Pueden convencer a otras personas para ser colaboradores o anfitriones o de que se inscriban para ser espectadores.	Están en búsqueda permanente de nuevos artistas y expresiones musicales que los satisfagan, de experiencias y salidas a espectáculos musicales en vivo.
	Se inscriben pero no han participado.	La imagen que se formen sobre Sofar determinará el deseo que tengan de formar parte, difundirlo, potenciarlo, colaborar, etc. Al inscribirse a un show Sofar, esperan una respuesta a su solicitud, por lo que podrían ponerse en contacto con la organización para exigir una respuesta.	Están en búsqueda permanente de nuevos artistas y expresiones musicales que los satisfagan, de experiencias y salidas a espectáculos musicales en vivo. En relación con el movimiento, desean descubrir la experiencia “intimista”, privada y minimalista de Sofar.
	Han participado.	Su aporte como difusor del show en redes sociales en el momento del concierto y luego del mismo es fundamental. Hasta el momento, son los únicos agentes que financian el movimiento. La claridad en la transmisión del concepto Sofar permitirá una mejor recaudación y difusión del movimiento. Los espectadores también son potenciales colaboradores, artistas o anfitriones. Los “productos” de Sofar nunca son iguales (cada concierto es una experiencia única), por lo que cada experiencia vivida por los espectadores también lo es. En este sentido, es esencial cuidar cada concierto en sus mínimos detalles, como situación única e irrepetible.	Además de los intereses descritos anteriormente, vinculados al momento del show, desean disfrutar de la salida cultural y que la misma cumpla con sus expectativas. Les preocupa saber en qué se invierte el dinero que se pide en forma de colaboración.
Medios de comunicación de Montevideo.	Especializados en cultura, espectáculos y música.	Son los agentes que difunden la información y establecen la agenda de noticias y recomendaciones. Los periodistas determinan qué es relevante o interesante saber, e inciden en la formación de la opinión pública.	Desean saber qué pasa en la escena musical nacional, conocer las tendencias en cultura y acceder a material de calidad y contenido de interés que puedan hacer llegar a sus públicos (videoclips, fotografías, audios, información sobre nuevos artistas, contactos,
	Generales.		

<i>Stakeholders</i>	<b>Detalle</b>	<b>Fundamentos para ser un stakeholder</b>	<b>Preocupaciones e intereses</b>
		<p>Lo que digan sobre Sofar Mvd, sobre todo los periodistas especializados en cultura y espectáculos, afectará la reputación del movimiento e incidirá fuertemente en la opinión pública.</p> <p>Mayor exposición en los medios implica mayor reconocimiento de marca y mayor visibilidad.</p>	entrevistas, etc.).
Seguidores de Sofar Mvd en redes sociales.	Facebook, Twitter y Instagram.	<p>A través de su interacción con el movimiento en las redes sociales, ayudan a que el mismo llegue a más personas y tenga un alcance mayor. Sus comentarios (positivos, negativos o neutros) influyen en la imagen que puedan formarse otros stakeholders sobre Sofar Mvd.</p>	Su principal interés como seguidor de Sofar Mvd es recibir contenido del movimiento, conocer nuevos artistas, acceder a información sobre los mismos, estar al tanto de las novedades de los shows e interactuar con la organización.
Otros Sofar Sounds.	Sofar Sounds global.	<p>Es la “casa central” de todos los Sofar. Son los encargados de capacitar y guiar a quienes quieran llevar el modelo Sofar a su ciudad.</p> <p>Se lo considera el modelo a seguir y es quien marca la tendencia en gestión, procesos y organización.</p> <p>La publicación de videos de Sofar Mvd está a cargo de Sofar Sounds global, por lo que un retraso en la publicación puede afectar la credibilidad de Sofar Mvd en la percepción de la casa matriz.</p>	<p>La principal preocupación de la casa central es velar por que todos los equipos Sofar cumplan los objetivos de Sofar Sounds y mantengan su identidad visual.</p> <p>Sofar Mvd puede afectar la imagen de la casa central si no cumple con los estándares de calidad que especifica el movimiento, si no cumple con el envío de materiales a tiempos o se desvía en los criterios de selección de artistas.</p>
	De la región (Argentina, Brasil y Chile).	<p>Un relacionamiento fluido entre los equipos Sofar de la región y Sofar Mvd les permitirá coordinar actividades en conjunto, recibir artistas, intercambiar materiales, obtener soporte en gestión, etc. Si bien la comunicación con los Sofar de la región no ha sido continua, se han producido intercambios artistas de otras ciudades en Montevideo.</p> <p>La presentación de artistas internacionales en los shows de Sofar Mvd puede impactar positivamente en la reputación del movimiento al posicionarlo como un productor de eventos de artistas locales e internacionales.</p>	<p>Cada equipo se preocupa por llevar adelante el proyecto de la mejor manera posible para cumplir con los objetivos locales. Entre ellos, están interesados en recibir músicos de otras ciudades.</p> <p>Se repite la situación de Sofar Global. Si Sofar Mvd no cumple con los requisitos mínimos, puede afectar la reputación de otros Sofar (en este caso, los de su región).</p>

<i>Stakeholders</i>	<b>Detalle</b>	<b>Fundamentos para ser un stakeholder</b>	<b>Preocupaciones e intereses</b>
Aliados estratégicos en Montevideo.	Pequeños emprendimientos artesanales de decoración y merchandising: Pipilota y Gráfico & Vinilo, entre otros <sup>133</sup> .	La presencia de estos productos podría mejorar la experiencia de los espectadores y músicos durante el show. A su vez, son potenciales socios para reducir costos de organización de los shows de Sofar.	Desean mostrar su producto en los entornos donde circula su público objetivo, así como también entrar en contacto con otros emprendimientos, financiadores, profesionales que permitan potenciar su trabajo.
	Emprendimientos comerciales: Cerveza Bizarra, Uber, Colectate e imprenta 4 Tintas.	La posibilidad de desarrollar un sistema de sponsoreo en Sofar Mvd está presente, según se desprende de entrevistas con Uriarte, siempre y cuando “sea un producto, un concepto amigo y hermano de Sofar y que no sea invasivo, que pueda mantener el espíritu” <sup>134</sup> .	Desean vender y mostrar su producto/ servicio en los entornos donde circula su público objetivo. Les interesa encontrar actividades o eventos para sponsorear, en caso de que quepan en sus criterios de sponsoreo.
	Otros movimientos voluntarios independientes: Te cuido la chiva y Otra Feria.	Movimientos que se rigen por valores similares a Sofar Mvd. En caso de asociarse, pueden influir en la imagen de Sofar como movimiento que impulsa o habilita a proyectos emergentes, independientes y voluntarios.	Son movimientos independientes y voluntarios que pretenden mejorar aspectos de la sociedad a través del trabajo comunitario y en equipo.
	Centros y espacios culturales.	Todos aquellos centros culturales de Montevideo que potencialmente puedan trabajar en conjunto con Sofar Mvd, por ejemplo: ofreciendo locación para un show u organizando actividades en conjunto. Además, el personal o los allegados a los centros son potenciales colaboradores.	Interés por aumentar su visibilidad y mostrarse asociados a los valores y atributos de Sofar. Un concierto de Sofar atrae alrededor de 60 a 80 personas que conocerán las instalaciones de la empresa/ centro.
“Competencia”: organizaciones del sector musical en Montevideo <sup>135</sup> .	Bares y pubs.	Son los lugares que frecuentan los músicos y la comunidad de melómanos que desea conocer música nueva. Si bien la experiencia que promete Sofar es diferente a la de los bares y pubs en general, estos representan una competencia directa para la organización ya que también ofrecen conciertos con músicos emergentes, por ende, pueden afectar la “cuota de mercado” de artistas.	Su principal interés por entrar en contacto con los músicos radica en atraer a consumidores a sus locales a través de conciertos en vivo. Por lo general, buscan músicos de buena calidad, con muchos seguidores pero que cobren un cachet económico.

<sup>133</sup> Las razones por las que se han seleccionado estos emprendimientos se encuentran al finalizar la tabla de identificación de stakeholders, p. 297.

<sup>134</sup> Ruiz, C. (10 de octubre de 2015). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inédita].

<sup>135</sup> Lista completa en anexo 7.4, p. 172.

<i>Stakeholders</i>	<b>Detalle</b>	<b>Fundamentos para ser un stakeholder</b>	<b>Preocupaciones e intereses</b>
	Sellos discográficos.	Están en contacto con las bandas emergentes, son organizadores de eventos culturales y promueven la música de artistas independientes y nuevos.  Pueden ser fuente de información y contacto sobre nuevos artistas para Sofar Mvd y viceversa.	Quieren que los músicos que representan alcancen el éxito profesional a través de conciertos en vivo, venta de discos, record de visitas/ descargas en internet, obtención de premios, oportunidades de presentarse en festivales nacionales e internacionales, etc.
	Productoras audiovisuales.	Pardelion, Tape Sessions, y Autores en vivo son las productoras audiovisuales más cercanas al objetivo de Sofar: difundir músicos emergentes. En este grupo también se incluyen las demás productoras dedicadas a la realización de videoclips musicales.	Buscan músicos nacionales para la producción de videoclips musicales. Les interesa contar con la participación de los artistas emergentes que están siendo tendencia en la escena musical actual.
	Movimientos musicales similares.	Dentreca, El Círculo y Allegro: representan la “competencia” en tanto apuntan al mismo tipo de artista y espectador. No obstante, no cabe hablar de competencia como amenaza cuando el objetivo de Sofar es potenciar el sector musical y la carrera de los músicos. Por lo tanto, estos movimientos similares pueden potenciarse y trabajar en conjunto para empujar al sector. Cuanto más se entienda el concepto Sofar, más artistas y espectadores estarán dispuestos a experimentarlo.	Establecerse como plataformas alternativas a los conciertos de música en vivo convencionales. Ser un punto de encuentro entre los involucrados en el sector musical. Lograr la participación de músicos emergentes nacionales con propuestas minimalistas en un ambiente cerrado e íntimo.
Instituciones otorgadoras de fondos.	Fondo concursable para la cultura (MEC).	Son quienes apoyan a las organizaciones que se presentan para obtener fondos.  La imagen que se formen de Sofar, el conocimiento sobre la organización, influirá en la decisión de otorgar el apoyo o no. Son un público central para Sofar si desea obtener un aporte externo (más allá de la colaboración de los espectadores) para cumplir con sus objetivos.	Apoyar proyectos artísticos culturales para democratizar la cultura, mejorar el acceso a los bienes culturales y estimular la descentralización de las actividades del sector. Para ello, se realiza un concurso público anual donde un jurado externo al MEC evalúa los proyectos postulados <sup>136</sup> .
	Programa de Fomento de las músicas iberoamericanas (Fondo de ayuda Ibermúsicas).	Un apoyo económico de los fondos permitirá al movimiento mejorar en aspectos técnicos como iluminación, grabación o filmación. Y, a lo largo	Fomentar la diversidad cultural en el ámbito musical en Iberoamérica, promoviendo la formación de nuevos públicos y de la ampliación del mercado de trabajo del sector cultural musical <sup>137</sup> .

<sup>136</sup> Sitio web oficial del Fondo Concursable para la Cultura: <http://www.fondoconcursable.mec.gub.uy/mecweb/>

<sup>137</sup> Sitio web oficial de Ibermúsicas: <http://www.ibermusicas.org/es/institucional>

<i>Stakeholders</i>	<b>Detalle</b>	<b>Fundamentos para ser un stakeholder</b>	<b>Preocupaciones e intereses</b>
	Fondo Nacional de Música (Comisión del FONAM, MEC).	de las entrevistas con Uriarte, se releva la intención de postularse a un fondo público con el proyecto Sofar Mvd.	Su objetivo es financiar y difundir la actividad musical nacional. Se realizan dos llamados por año para recibir y evaluar proyectos de artistas a ser financiados total o parcialmente <sup>138</sup> .
Organismos gubernamentales.	Departamento de Industrias Creativas (DICREA) de la Dirección Nacional de Cultura, a cargo del MEC.	Es la dependencia que gestiona el desarrollo cultural del país mediante políticas públicas en cultura. Del MEC también dependen los fondos de apoyo económico a la cultura, por lo que es de vital importancia para Sofar mantener una relación de estratégica cercana con el mismo para ser reconocido fácilmente como agente activo en el sector musical.	Su objetivo es la difusión e investigación del patrimonio cultural uruguayo, así como el apoyo a organizaciones artísticas nacionales.  Que aumente la cantidad de proyectos culturales exitosos en Uruguay podría interpretarse como que las políticas públicas culturales que implementa DICREA dan resultados positivos.
Asociaciones del sector industrial musical.	Asociación de productores y managers de Uruguay (ProM.UY).	Es la organización que nuclea a todos los productores y managers del país y les ofrece beneficios a sus asociados. Es un grupo con un alto poder de influencia, un referente para el sector. En caso de que Sofar Mvd se establezca jurídicamente, será un socio estratégico a tener en cuenta.	Sus principales objetivos son representar a sus asociados ante organismos públicos y privados, promover el crecimiento y la internacionalización del sector cultural, estimular la concreción de acuerdos comerciales y de cooperación para sus asociados, contribuir a la capacitación y el perfeccionamiento técnico del sector, así como apoyar proyectos en busca de financiamiento público o privado <sup>139</sup> .
	Asociación General de Autores del Uruguay (AGADU).	En tanto defiende y protege los derechos de autor de sus asociados, podría influir en la gestión de Sofar Mvd si entiende que no cumple con la normativa respecto al tema.	Tiene como fin la defensa de los derechos de autor de sus asociados así como la promoción, el apoyo y la difusión de autores nacionales <sup>140</sup> .

<sup>138</sup> Sitio web oficial de FONAM: [http://fonam.org.uy/objetivos/ct\\_9/](http://fonam.org.uy/objetivos/ct_9/)

<sup>139</sup> Sitio web de la Asociación de productores y managers de Uruguay: <http://prom.uy/about/>

<sup>140</sup> Sitio web de AGADU: [http://www.agadu.org/inst\\_preguntas\\_frecuentes.php](http://www.agadu.org/inst_preguntas_frecuentes.php)

<i>Stakeholders</i>	<b>Detalle</b>	<b>Fundamentos para ser un stakeholder</b>	<b>Preocupaciones e intereses</b>
Instituciones educativas con carreras orientadas al sector cultural y las industrias creativas.	CLAEH, UDELAR, Universidad Católica, Universidad de Montevideo, entre otros.	Son potenciales fuentes de colaboradores y posibles socios estratégicos para un plan de reclutamiento de voluntarios. Forman a los futuros profesionales del sector cultural: gestores, fotógrafos, productores, camarógrafos, sonidistas, periodistas, músicos, diseñadores gráficos, comunicadores, community managers, etc.	Dedicados a la formación de estudiantes del sector cultural y musical. Procuran destinar todas las herramientas teóricas y prácticas para formar a los mejores profesionales.
Estudiantes y/o profesionales del sector musical/cultural.	Melómanos, entre 18 y 40 años y residentes en Montevideo.	Son potenciales colaboradores, espectadores y artistas que podrían entrar en contacto con Sofar Mvd y son el tipo de grupo al que el movimiento desea acercarse para cumplir con su cometido de ser un punto de encuentro, una plataforma para los diferentes agentes del sector musical.	Acercarse a organizaciones, empresas o movimientos del sector donde poder entrar en contacto con otros profesionales y/o aplicar sus conocimientos en la práctica.

**Fuente: Elaboración propia.**

#### Aliados estratégicos en Montevideo

- a) Emprendimientos artesanales de decoración y merchandising: Pipilota y Gráfico & Vinilo, entre otros.

Pipilota: emprendimiento de iluminación con guirnaldas que “combina la calidez de las luces bajas con el diseño y la decoración de los espacios”<sup>141</sup>. Como antecedente, es preciso aclarar que estuvo presente en el Sofar del aniversario n° 2, en la decoración del “escenario” para los músicos. Su creadora es amiga de Elisa Uriarte.

Gráfico & Vinilo: emprendimiento a cargo de Florencia Rodríguez, actual diseñadora de afiches en Sofar Mvd, dedicado a la realización de diseños en vinilo para la decoración de espacios y objetos<sup>142</sup>. También estuvo presente en el aniversario n°2 de Sofar.

<sup>141</sup> Suplemento Om de El Espectador (2014). *Luces bajas* [en línea]. Recuperado el 10 de enero de 2016, de <http://www.om.com.uy/2014/01/las-luces-bajas/>

<sup>142</sup> Facebook de Gráfico & Vinilo.

Plim, Enanas de jardín, Estilo índigo y Maldita pelusa, entre otros: emprendimientos de Montevideo que se caracterizan por producir objetos de decoración y *merchandising* originales, artesanales y con un estilo vintage o retro.

b) Emprendimientos comerciales: Cerveza Bizarra, Uber, Colectate e imprenta 4 Tintas.

Cerveza Bizarra: marca de cerveza artesanal nueva en Montevideo que se puede adquirir sólo en algunos bares de la ciudad. Es tenida en cuenta, particularmente, porque surge como posible sponsor en entrevistas con Uriarte, quien pretende presentarle a la marca la posibilidad de un acuerdo en el que Bizarra le provea a Sofar de bebida para los músicos y los colaboradores en cada show.

Uber: es una aplicación que conecta pasajeros con conductores independientes. Llegó a Uruguay a fines de 2015 y ya está en funcionamiento. Según Uriarte, y el sitio web Event<sup>143</sup>, Uber tiene acuerdos con Sofar en otras ciudades que implican el transporte gratuito de músicos y espectadores a sus conciertos a cambio de permitir que un representante de Uber asista al evento para dar a conocer el servicio de la compañía.

Colectate: aplicación para personas que deseen gestionar colectas y organizaciones que busquen nuevas formas de recibir donaciones a través de pagos online<sup>144</sup>. En tanto la recaudación económica es un problema en la organización, Colectate podría convertirse en una herramienta que mejore este aspecto a través de un nuevo sistema de recaudación de fondos.

Imprenta 4 Tintas: es la actual proveedora de impresiones de afiches para Sofar Mvd. Además de la impresión de papel, tienen otros servicios que podrían ser de utilidad para el movimiento, como estampados de remeras y gorros, gigantografías, pins, vinilos y cartelería corporativa, entre otros.

---

<sup>143</sup> Deighton (2015). *In pictures: Uber surprises users with secret music gigs* [en línea]. Recuperado el 10 de enero de 2016, de <http://www.eventmagazine.co.uk/pictures-uber-surprises-users-secret-music-gigs/brands/article/1352171>

<sup>144</sup> Sitio web de Colectate <http://colectate.com.uy/queEs.php>

c) Otros movimientos voluntarios independientes: Te cuido la chiva y Otra Feria.

Te cuido la chiva: grupo de personas que monta estacionamientos para bicicletas seguros y con vigilancia permanente en todo tipo de eventos<sup>145</sup>.

Otra feria: exposición abierta y feria para venta de materiales y publicaciones auto gestionadas e independiente. Es una actividad mensual organizada por los sellos discográficos independientes Estampita Records, Vía Láctea Ediciones y En Los Nervios<sup>146</sup> en el que se reúnen los artistas independientes para mostrar y comercializar sus trabajos.

### 7.12.2 Jerarquización de los stakeholders

**Tabla 9. Jerarquización de stakeholders de Sofar Mvd.**

Stakeholders	Detalle	Nivel de influencia	Control de la información	Importancia/ Jerarquía	Clave, secundario o terciario
Cantautores emergentes.	No conocen Sofar.	1	1	1	Terciario
	Conocen Sofar pero no se han inscripto.	1	2	2	Terciario
	Se han inscripto pero no han participado.	3	3	9	Secundario
	Han participado.	5	5	25	Clave
Artistas nacionales referentes del sector y reconocidos a nivel de la opinión pública.	Que han participado.	5	5	25	Clave
	Que no han participado.	4	2	8	Secundario
Anfitriones.	De casas.	3	2	6	Secundario
	De espacios culturales.	4	3	12	Secundario
	De empresas.	4	3	12	Secundario
Colaboradores voluntarios.	Integrantes de los equipos de trabajo de Sofar Mvd.	5	5	25	Clave
Comunidad de	No conocen Sofar Mvd.	1	1	1	Terciario

<sup>145</sup> Facebook de Te cuido la chiva [https://www.facebook.com/tecuidolachiva/info/?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/tecuidolachiva/info/?tab=page_info)

<sup>146</sup> Facebook de Otra feria <http://musicalibre.uy/2015/10/10/otra-feria/>

Stakeholders	Detalle	Nivel de influencia	Control de la información	Importancia/Jerarquía	Clave, secundario o terciario
melómanos: espectadores y potenciales espectadores.	Conocen pero no se inscriben.	2	1	2	Terciario
	Se inscriben pero no han participado.	3	2	6	Secundario
	Han participado.	5	5	25	Clave
Medios de comunicación de Montevideo.	Especializados en cultura, espectáculos y música.	4	5	20	Clave
	Generales.	1	4	4	Terciario
Seguidores de Sofar Mvd en redes sociales.	Facebook, Twitter y Instagram.	5	5	25	Clave
Otros Sofar Sounds.	Sofar Sounds global.	5	5	25	Clave
	De la región.	3	3	9	Secundario
Aliados estratégicos en Montevideo.	Emprendimientos artesanales de decoración y merchandising.	3	2	6	Secundario
	Emprendimientos comerciales.	4	3	12	Secundario
	Otros movimientos voluntarios independientes.	3	4	12	Secundario
	Centros y espacios culturales.	4	3	12	Secundario
“Competencia”: organizaciones del sector musical en Montevideo.	Bares y pubs.	2	2	4	Terciario
	Sellos discográficos.	3	4	12	Secundario
	Productoras audiovisuales.	2	1	2	Terciario
	Movimientos musicales similares.	1	3	3	Terciario
Instituciones otorgadoras de fondos.	Fondo concursable para la cultura (MEC).	3	3	9	Secundario
	Programa de Fomento de las músicas iberoamericanas (Fondo de ayuda Ibermúsicas).	3	3	9	Secundario
	FONAM (MEC).	4	3	9	Secundario
Organismos gubernamentales.	DICREA.	3	3	9	Secundario

<b>Stakeholders</b>	<b>Detalle</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Control de la información</b>	<b>Importancia/Jerarquía</b>	<b>Clave, secundario o terciario</b>
Asociaciones del sector industrial musical.	ProM.UY.	4	3	12	Secundario
	AGADU.	4	3	12	Secundario
Instituciones educativas con carreras orientadas al sector cultural y las industrias creativas.	CLAEH, UDELAR, Universidad ORT, Universidad Católica, Universidad de Montevideo, entre otros.	3	3	9	Secundario
Estudiantes y/o profesionales del sector musical/cultural.	Melómanos, entre 18 y 40 años y residentes en Montevideo.	4	3	12	Secundario

**Fuente: Elaboración propia.**

### 7.13 Redefinición de la misión corporativa

*Sofar Sounds Mvd es una red voluntaria que organiza conciertos íntimos en espacios únicos, dirigidos a amantes de la música que buscan vivir una experiencia diferente. Forma parte de una comunidad global que tiene como objetivo revigorar una forma respetuosa y concentrada de disfrutar la música en vivo, así como impulsar el trabajo de artistas emergentes a nivel mundial.*

A continuación, se explica cada componente de la misión:

- Sofar Sounds Mvd es una red voluntaria: un tejido en el que interactúan colaboradores profesionales del sector musical con artistas, espectadores y anfitriones. Y es voluntaria porque la motivación principal que impulsa su desarrollo no es, como en una organización comercial, el lucro, sino la voluntad y satisfacción personal de trabajar por la música.
- Que organiza conciertos íntimos: es el producto/ servicio que ofrece a sus públicos. En muchas declaraciones, la organización utiliza los conceptos “secreto” e “íntimo” indistintamente, dando a entender que son sinónimos. La Real Academia Española establece que “secreto” es una “cosa que cuidadosamente se tiene reservada y oculta”, definición que perfectamente podría describir los conciertos de Sofar. No obstante, también lo describe como algo “oculto, ignorado, escondido y separado de la vista o del conocimiento de los demás” (Real Academia Española, s.f.). Esta acepción definitivamente no es la que se desea relacionar con Sofar. Sofar Sounds es “un movimiento under”, dice su productora<sup>147</sup>, pero esto no implica ser una movida que busque oculta, ser ignorada o desconocida. Muy por el contrario, necesita exposición y visibilidad frente a artistas, melómanos, medios de comunicación y referentes del sector musical para cumplir su objetivo de impactar decididamente y de forma positiva en la carrera profesional de los músicos. A partir de este análisis, se concluye que la expresión “secreto” no se condice con lo que desea ser y hacer la organización. En esta línea,

---

<sup>147</sup> Ruiz, C. (15 de enero de 2016). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inédita].

se propone sustituirlo por “íntimo”, entendiendo que es más adecuado para describir la especificidad de sus conciertos, en tanto la Real Academia Española lo define como 1. “lo más interior o interno”, 2. “dicho de una amistad: muy estrecha”, 3. “dicho de un amigo: muy querido y de confianza” y 4. “perteneciente o relativo a la intimidad, o que se hace en la intimidad<sup>148</sup>”. Las cuatro acepciones presentadas por la RAE se acercan al concepto que Sofar Mvd desea proyectar, más que las acepciones de “algo secreto”. Lo interior, lo estrecho, la confianza: todos términos que Sofar Sounds pretende fomentar.

- En espacios únicos: los escenarios seleccionados por Sofar Mvd son escenarios alternativos a los que ofrece el mercado musical actual (salas de conciertos, teatros, bares y pubs, entre otros). Se trata de espacios no convencionales que, si bien en un principio se limitaban a livings de casas particulares, actualmente se utilizan también azoteas, jardines, empresas o centros culturales, por nombrar algunos de ellos. En este sentido, se sugiere el uso del término “espacio” y no living, como se utiliza en varias expresiones de Sofar Sounds global y Sofar Sounds Mvd. De esta forma, la propuesta se amplía a esos otros escenarios fuera del living de un hogar.
- Dirigidos a amantes de la música: este es uno de sus públicos estratégicos. Se entiende que la expresión “amantes de la música” se ajusta mejor que “melómanos”, en tanto la RAE la describe como los amantes de la música, pero especialmente de la clásica<sup>149</sup> y, en este caso, resulta más adecuado referir a los fanáticos de la música en general, ya que Sofar Sounds no apunta a un estilo musical en particular.
- Que buscan (los artistas y los espectadores) vivir una experiencia diferente: en relación a “sus competidores estratégicos en su ámbito de actividad” (Capriotti, 2009, pág. 140). Esto es: a los shows masivos, convencionales y/o comerciales, así

---

<sup>148</sup> “Zona espiritual íntima y reservada de una persona o de un grupo, especialmente de una familia” (Real Academia Española, s.f.).

<sup>149</sup> “1. Adj. Amante de la música, especialmente de la clásica U.t.c.s. 2. Adj. Perteneciente o relativo a la melomanía” (Real Academia Española, s.f.).

como también a otros shows íntimos. El diferencial de Sofar Sounds, en este sentido, se define adecuadamente en su sitio web:

¿Cómo Sofar es diferente de los conciertos convencionales?

En un Sofar, la música es lo primero. Los artistas actúan para un público que escucha. El público escucha junto a otros amantes de la música que también escuchan ¿Y ese típico chico que habla de fondo? Él no estará allí.

¿Cómo Sofar es diferente de otros conciertos íntimos?

Siendo anfitrión, músico o espectador, eres parte de algo íntimo, pero también enorme. Sofar es una red global, y muchos eventos Sofar se filman y transmiten a espectadores de todo el mundo. A menudo, nuestros artistas tocan en varias ciudades de Sofar del mundo. A diferencia de otros conciertos íntimos, los eventos de Sofar no son simplemente una reunión entre amigos y conocidos para beber. En lugar de ello, trabajamos duro para cultivar una audiencia especializada y atenta de verdaderos amantes de la música. Nuestros eventos no son "una fiesta con música en vivo", sino una experiencia de escucha interactiva para personas que desean descubrir nuevos músicos y conocer personas con intereses afines<sup>150</sup>.

- Forma parte de una comunidad global: Sofar Sounds está presente en más de 200 ciudades de los cinco continentes.
- Que tiene como objetivo revigorizar una forma respetuosa y concentrada de disfrutar la música en vivo: revigorizando el respeto por el arte e incidiendo en el comportamiento de consumo cultural y la valoración del trabajo artístico por parte de las personas.
- Así como impulsar el trabajo de artistas emergentes a nivel mundial: seleccionando para sus conciertos a artistas nuevos, independientes, jóvenes o poco conocidos, en la mayoría de los casos. Sofar Sounds pretende marcar una diferencia positiva en la vida profesional de los músicos emergentes, no sólo difundiendo su música a través de las redes sociales, sino también siendo un punto de encuentro entre profesionales del sector “que puedan relacionarse con el artista desde otro lado, que puedan llevarlo a tocar en otra ciudad, hacer que pasen otras

---

<sup>150</sup> How is a sofar different from normal gigs? At a Sofar, the music comes first. Artists perform for audiences who listen. Audiences listen with other music lovers who listen. That guy who talks through the entire set? He won't be there.

How is a sofar different than other house shows? By hosting, playing and listening, you're part of something intimate, but also huge. Sofar is a global network, and many Sofar events are filmed and broadcast to viewers around the world. And our artists often perform in multiple Sofar cities across the globe. Unlike many other house shows, Sofar events are not simply for friends and drinking buddies. Instead, we work hard to cultivate a dedicated and attentive audience of true music lovers. Our events are not "a party with live music," but an interactive listening experience for people who want to discover new music and meet like-minded people.

cosas”<sup>151</sup>. En definitiva, ser un espacio que permita potenciar el trabajo de los artistas y el sector.

---

<sup>151</sup> Ruiz, C. (15 de enero de 2016). *Entrevista a Elisa Uriarte* [inédita].

## 7.14 Plan de reconocimiento y premiación al desempeño

Texto propuesto para campaña online “Gracias [nombre del colaborador]”:

Él es [@Java Vallarino](#) y es uno de nuestros camarógrafos voluntarios más viejitos. Para Java, [#SofarMvd](#) es amor por la música y es “descubrir un mundo creativo con mucho para contar”. Java nos ayuda en la filmación de los videoclips y es un genio con el que siempre la pasamos bien!!! Gracias Java por formar parte de Sofar Sounds Montevideo :)



Texto propuesto para publicación del día internacional del voluntario:

¡Así despedimos el año y bienvenimos el Día Internacional del Voluntario! Detrás de todo gran movimiento, hay un gran grupo de personas y, en este caso, una GRAN familia que se la juega todos los días para que [#SofarMvd](#) siga creciendo. ¡Gracias por el compromiso y por hacer de cada concierto un momento único y especial! [#hayequipo](#) [#BestTeam](#) [#despedida2016](#)

## 7.15 Principales centros educativos con carreras terciarias relacionadas al sector cultural en Montevideo

**Tabla 10. Centros de educación con carreras terciarias del sector cultural en Montevideo.**

Música	Universidad de la República. Escuela Universitaria de Música. Escuela Nacional de arte lírico. Escuela municipal de música de Montevideo.
Gestión Cultural	Universidad de la República. CLAEH. Universidad Católica.
Diseño gráfico	Universidad ORT Uruguay. Universidad de la empresa. Instituto BIOS. Universidad de la República.
Audiovisual	Escuela de Cine del Uruguay. Universidad de la República. Universidad ORT Uruguay. Universidad de Montevideo. Universidad Católica.
Sonido	Universidad ORT Uruguay.
Fotografía	Universidad de la República. CLAEH. Universidad Católica.
Comunicación y publicidad	Universidad de la República. Universidad Católica. Universidad ORT Uruguay. Universidad de Montevideo
Otros	Administración de pymes, UTU. Tecnicatura en relaciones públicas y organización de eventos, Universidad ORT Uruguay.

**Fuente: Elaboración propia.**

## 7.16 Medios de comunicación especializados en entretenimiento, cultura y/o música

**Tabla 11. Base de datos de medios de comunicación especializados en cultura en general.**

Revistas	Paula	Natalie Scheck		nss@elpais.com.uy
	Galería	Rosana Zinola		rzinola@galeria.com.uy
	Bla	Julio Wolman		julio@editorialbla.com
	Free Time	María Erminha Rodríguez		m.herminia.rodriguez@gmail.com
	Caras & Caretas	Isabel Prieto		isaprieto08@gmail.com
	Sábado Show	Miguel Bardesio		mbardesio@elpais.com.uy
TV	Día a Día	VTV	Fito Galli	produccion@vtv.com.uy
			Franklin Rodriguez	dad@vtv.com.uy
			Lucila Rada	lucilarada@gmail.com
	Free Time	VTV	María Herminia Rodríguez	m.herminia.rodriguez@gmail.com
	Buen día Uruguay	Canal 4	Soledad Ortega	soledadortega@hotmail.com
			Christian Font	christianfont@gmail.com
			Federico Paz	fpaz@montecarlotv.com.uy
	Desayunos Informales	Canal 12	Alejandro Figueredo	afigue@teledoce.com
			Victoria Zangalo	vzangaro@gmail.com
			Andy Vila	contactoandreavila@gmail.com
			María Noel Marrone	nolemarrone@gmail.com
			Pablo Fabregat	afabregat@hotmail.com
			Martín Sarthou	msarthou@gmail.com
			Lucía Brocal	luciabrocalbrener@gmail.com
			Martina Graf	grafguarinonimartina@gmail.com
			Martín Angiolini	desayunosinformales@teledoce.com
			Juan Carlos Paullier	calidaddevidatv@gmail.com
			Jaime Clara	jclara@sarandi.com.uy
			Marcelo Tejera	mmtejera@hotmail.com
			Juan Carzolio	juan.carzolio@sarandi.com.uy
			Jorge Bafico	jbafico@gmail.com
	Arriba Gente	Canal 10	Humberto de Vargas	humbertodevargas@movinet.com.uy
			Danilo Tegaldo	danilotegaldo@gmail.com
			María José Pino	mjpino@canal10.com.uy
	La mañana en Casa	Canal 10	María Inés Obaldía	minesobaldia@canal10.com.uy
			Rafa Cotelo	rafacotelo@hotmail.com
			Petru Valensky	petruv@hotmail.com
			Íñaki Abadie	ignacioabadie@hotmail.com
			Ana Durán	info@mandarinoanaduran.com.uy
Sonríe	Canal 12	María José Pino	aribagente@canal10.com.uy	
		Cecilia Bonino	cebonino@adinet.com.uy	
		Pablo Fabregat	afabregat@hotmail.com	

	Parentela	Canal 4	Manuela Da Silveira	manulis@gmail.com
			Luciana Acuña	lucianaacu@gmail.com
			Piero Dáttole	pierodattole11@hotmail.com
			Danna Liberman	dannaliberman@gmail.com
			Nestor Guzzini	guzznigestiones@gmail.com
	Ponete Cómodo	TNU	Fernando Tetes	fernando.tetes@gmail.com
			Leonor Svarcas	ponetecomodo@tnu.com.uy
			Diego Waisrub	ponetecomodo@tnu.com.uy
			Martín	ponetecomodo@tnu.com.uy
	Algo contigo	Canal 4	Luis A. Carballo	
			Sofía Rodríguez	rodriguezacostaylara@hotmail.com
			Daniel Alejandro	
Nano Invernizzi				
		Ganina Silva	gianninasilva24@gmail.com	
Radio	Radio Cero	El Balcón	Rufo Martínez	rufomartinez@gmail.com
		El Balcón	Alejandra Labraga	alelabraga@yahoo.com.ar
		En La Ruta	Alicia Garateguy	aliciagarateguy@gmail.com
		Nunca es tarde	Soledad Ortega	soledadortega@hotmail.com
		Regional Rock	Maru Ramírez	mr Ramirez@radiocero.com.uy
		Después de Todo	Rossana Daurte	rduarte@radiocero.com.uy
	El Espectador	Suena Teremendo	Juanchi Hounie	juanhounie@gmail.com
		Suena Teremendo	Diego Zas	suenatremendo@espectador.com.uy
	Sarandí	Viva la Tarde	Kairo Herrera	kairo@montevideo.com.uy
		Viva la Tarde	Verónica Chavalier	veronica.chevalier@sarandi.com.uy
		Viva la Tarde	Adela Dubra	adela.dubra@sarandi.com.uy
	Azul FM	Radiomental	Fredy Gonzalez	radiomental@azulfm.com.uy
		Radiomental	Maximiliano de la Cruz	radiomental@azulfm.com.uy
		Radiomental	Rafa Villanueva	radiomental@azulfm.com.uy
		Radiomental	Diego Waisrub	radiomental@azulfm.com.uy
	Oriental	Musicalísimo	Abel Duarte	shirleycoronel59@hotmail.com
		Alas para el Folklore	Ismael Ferraro	
	Oceano FM	No Toquen Nada	Joel Rosenberg	trebolcuatro@gmail.com
		No Toquen Nada	Ricardo Leiva	swleiva@gmail.com
		No Toquen Nada	Carlos "Darwing" Tanco	
		Justicia Infinita	Salvador Banchero	sbanchero@gmail.com
		Segunda Pelota	Mariano López	mariano.cuimbae@gmail.com
		Segunda Pelota	Pablo Fabregat	afabregat@hotmail.com
		Abrepalabra	Gustavo Rey	abrepalabra@oceanofm.com
		Abrepalabra	Pablo Fabregat	afabregat@hotmail.com
		Abrepalabra	Florencia Queirol	abrepalabra@oceanofm.com
	Abrepalabra	Nelson Barceló	abrepalabra@oceanofm.com	
	Latina FM			
	Lacatorce 10	Faltaba Más	Sara Perrone	perronesara@gmail.com
		Algo se nos va a ocurrir	Karina Vignola	kvignola@yahoo.com
	Diamante FM			diamante@diamntefm.com
	Alfa FM			walter@azulfm.com.uy
	Radio Disney			

	Latina FM			administracion@fmdelsol.com
Espec- táculos	El País		Fernán Cisneros	fcisnero@elpais.com.uy
	El País		Fabián Muro	fmuro@elpais.com.uy
	El País TV Show		Luciana González	lucianagonza- lez12@gmail.com
	El País TV Show		Jimmy Castilhos	jimmycastleilhos@gmail.com
	El Observador TV			fsierraleal@gmail.com
	El Observador		Ana Pais	apais@observador.com.uy
	La Diaria Cultura		Gonzalo Curbelo	cultura@ladiaria.com.uy
	Búsqueda		Eduardo Alvariza	ealvariza@busqueda.com.uy
	La República		Marcelo Hernandez	mehs@montevideo.com.uy
	Canal 4 Teleno- che		Andrea Menache	andreamenache@gmail.com
	Canal 10 Subra- yado		Noelia Campo	noelicampofigue- roa@yahoo.com
	Canal 12 Tele- mundo		Carlos Dopico	cdopico@teledoce.com
	TNU Cultura		María José Borges	mborges@tnu.com.uy
Sociales	El País		Sofía Orellano	sorellano@elpais.com.uy
	El País		Cecilia Aguiar	caguiar@elpais.com.uy
	El País		Marta Aguiar	MAguiar@elpais.com.uy
	El País		Andrea Díaz	adiaz@elpais.com.uy
	El Observador		Silvia Gularte	sgularte@observador.com.uy
	El Observador		Vera Serveti	socialesobserva- dor@gmail.com
	El Observador		Florencia Martínez	socialesobserva- dor@gmail.com
	Búsqueda		Rosana Zinola	rzinola@galeria.com.uy
El Observador TV			Sebastián Cabrera	cabrera74@gmail.com
			Andrés González	andresgonzalez@gmail.com
			Delmira Infante	delmira.infante@gmail.com
			Valentina Gimenez	gimenezvalentina@gmail.com

Fuente: Elaboración propia.

## 7.17 Textos para nuevo método de recaudación de fondos: sobre

con el siguiente texto impreso:

Frente:

*Sofar Sounds Mvd es una red voluntaria que organiza conciertos íntimos en espacios únicos, dirigidos a amantes de la música que buscan vivir una experiencia diferente. Forma parte de una comunidad global que tiene como objetivo revigorar una forma respetuosa y concentrada de disfrutar la música en vivo, así como impulsar el trabajo de artistas emergentes a nivel mundial.*

Dorso:

*¿Cómo podés ser parte?*

- *Depositando este sobre en el buzón del rincón Sofar con lo que pagarías por una experiencia como ésta.*
- *Comprando nuestros productos de merchandising.*
- *Ofreciéndote como colaborador, anfitrión o artistas para nuestros próximos shows.*

*Contacto: [montevideosofarsounds@gmail.com](mailto:montevideosofarsounds@gmail.com)*

## **7.18 Speech para solicitar colaboración**

*El respeto al artista, del que tanto hablamos al inicio de este espacio, es más que escuchar atentamente la música, es también valorar y entender que detrás de este show hay un trabajo previo de los artistas que ensayaron horas para adaptarse al formato Sofar, de los anfitriones que prestaron y acondicionaron el lugar, y de todo el equipo de voluntarios –sonidistas, camarógrafos, organizadores– que se comprometen mes a mes para generar este momento único y especial. Y porque Sofar se hace entre todos, los invitamos a colaborar con el monto que comúnmente invierten en otros espectáculos culturales. En el “rincón Sofar” encontrarán un buzón donde depositar los sobres con su colaboración.*

*Muchas gracias.*