

INFORME PROSPECTIVO

# FOMENT DE LES ARTS I EL DISSENY

---

PREPARED BY  
DAVID EDUARDO PALACIOS CORTÉS



## MANO NEGRA SERVICIOS CULTURALES

Comtal 21, Barcelona. Catalunya.  
Contacto: 651-395-481

### Introducción

En el siguiente documento el lector se encontrará con un informe prospectivo del **Foment de les Arts i el Disseny de Barcelona**, donde se estudian aspectos importantes de la gestión de los equipamientos culturales cómo la misión y el propósito, hasta el catálogo de servicios y su forma de comunicarlos.

Es necesario decir que este tipo de informes se centran en documentar la información de manera objetiva y sin interpretaciones, con el ánimo de hacer una radiografía del funcionamiento del equipamiento y no de proponer lo que para el realizador del informe sea mejor, peor o deba cambiar.

El objetivo de esto es que el lector tenga a su disposición un documento práctico y digerible que le permita conocer el funcionamiento de este equipamiento, pueda realizar comparaciones de manera autónoma y determine sus propias conclusiones sobre lo que puede ser reproducible o definitivamente corregible en su proyecto propio.

El informe contiene nueve apartados y un diagnóstico realizado a través de un DAFO. Inicialmente se encuentra la **misión, los objetivos y el proyecto** de la asociación donde se observa desde la figura jurídica, el modelo de gobernanza, los valores, propósitos y acciones, hasta las metas planteadas desde el momento de su constitución. Posterior a esto se encuentra la descripción de los servicios, comunicación, públicos y precios, que son las **características principales del Marketing Mix de la asociación**. Finalmente un **análisis DAFO**, que determina los aspectos positivos y negativos internos y externos de la institución, desde la mirada del realizador del informe, siendo esta la parte más subjetiva del documento.

La realización de este documento invita no solo al conocimiento de la gestión de una institución, sino a la reflexión sobre los aspectos que cada uno considere más relevante y su comparación con el contexto cultural en el que cada uno trabaja. Invita a pensar los aspectos positivos de la gestión del FAD que pueden ser duplicables en otras instituciones y los aspectos en los cuales hay que tener la precaución de no realizar al gestionar nuestros proyectos.

**David Palacios Cortés**  
**Director Mano Negra Servicios Culturales**

## Tabla de contenido

1. Misión, objetivos y proyecto.....	2
2. Servicios .....	6
3. Modelo de gobernanza y organigrama. ....	7
4. Producción y lineamientos de producto .....	8
5. Comunicación .....	12
6. Política de precios .....	14
7. Presupuesto y financiación. ....	15
8. Análisis y gestión de públicos. ....	16
9. Análisis DAFO . ....	17
10. Interpretación DAFO .....	20
11. Conclusiones y reflexión crítica. ....	26

## *1. Misión, objetivos y proyecto*

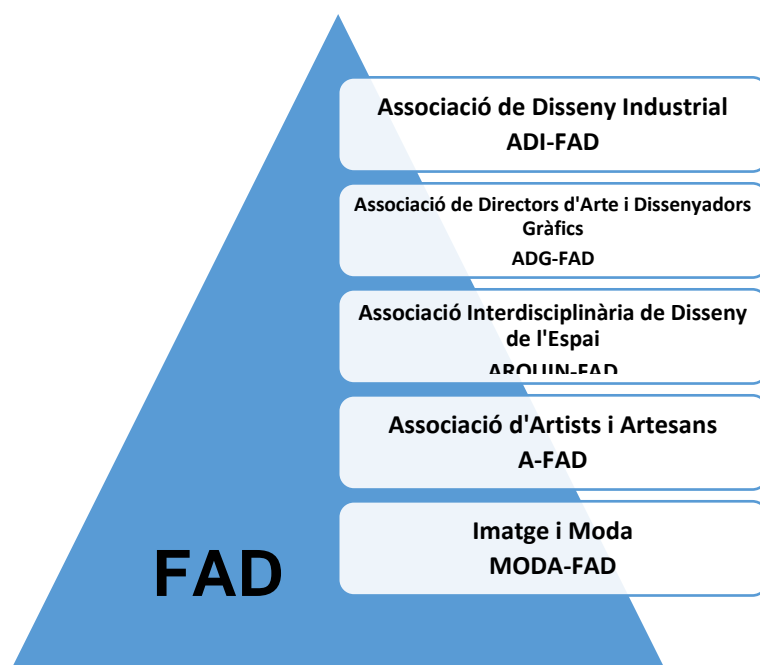
El Foment de les Arts i el Disseny FAD es una asociación sin ánimo de lucro de carácter privado, fundada en el año 1903, que tiene como misión:

“crear un marco de debate, reflexión y promoción de todo aquello que participa en la creación del entorno: la arquitectura y la ciudad, el interiorismo, la comunicación gráfica y audiovisual, la producción de objetos industriales y artesanales, las artes plásticas, la alimentación, la moda y la joyería, y otras manifestaciones que se puedan incorporar, como también contribuir al fortalecimiento de la relación entre los organismos generadores de conocimiento y las empresas, y proporcionar servicios de soporte a la innovación empresarial.”<sup>1</sup>

Cuando hablamos de “asociaciones”, nos referimos a la unión de esfuerzos y recursos de mínimo tres personas naturales o jurídicas en busca de un bien común, sin carácter lucrativo, de gobernanza democrática y personería jurídica propia. En este caso el FAD está consolidado por cinco asociaciones y sus socios, que representan distintas disciplinas del diseño:

---

<sup>1</sup> ESTATUTS DEL FOMENT DE LES ARTS I DEL DISSENY (FAD)



*Il·lustració 1*

**Associació de Disseny Industrial ADI-FAD** es una asociación sin ánimo de lucro creada en Barcelona, que desde el año 1960 ha tenido como propósito principal la divulgación y promoción del diseño industrial en el ámbito social, cultural, institucional y empresarial.

**Associació de Directors d'Arte i Dissenyadors Gràfics ADG-FAD** es una asociación fundada en Barcelona en el mes de Diciembre de 1961 cuyo objetivo es apoyar y divulgar todo en cuanto haga referencia al fomento y al estudio del grafismo.

**Associació Interdisciplinària de Disseny de l'Espai ArquinfAD** es una asociación independiente y sin ánimo de lucro fundada en Barcelona en el año 1976 que tiene como objetivo agrupar y dar soporte a todos los profesionales e instituciones que intervienen el concepto del espacio desde la arquitectura y los interiores hasta disciplinas modernas como el diseño de escenografías y otros espacios efímeros.

**Artistes i Artesans A-FAD** creada en el año 1973 esta asociación está dedicada a las actividades artesanales y a la investigación plástica.

**Imatge i Moda MODAFAD**

### a. personería jurídica

El FAD es una asociación independiente con voluntad de proyección pública al amparo de la Ley Orgánica 1/2002 de 22 de Marzo. Es una entidad cultural sin ánimo de lucro que tiene su domicilio social en la ciudad de Barcelona.

### b. Edificio, ubicación y contexto territorial

El FAD está situado desde el año 2013 en el **Edifici Disseny HUB Barcelona**, exactamente en Plaça de les Glòries Catalanes de la ciudad de Barcelona. Un edificio que a su vez es la sede del Museu del Disseny de Barcelona, del Museu de les Arts Decoratives, del Museu de Ceràmica, del Museu Textil i d'Indumentaria, del Gabinet de les Arts Plàstiques, del Centre de Documentació, de la Biblioteca del barri El Clot - Josep Benet y de la BCD Barcelona Centre del Disseny. Lo que sitúa al edificio como un espacio de conocimiento y aprendizaje en torno a las artes visuales y al diseño, generando un ambiente favorecedor para el FAD. El ámbito territorial previsto es principalmente todo el Estado español y puede actuar en cualquier otro país.





Considerado por sus diseñadores por ser un edificio de **Centralidad Urbana**, ubicado entre la Sagrada Familia, Camp de l'Arpa, el Clot, Parc i Llacuna de Poble Nou y El Fort Pienec. Hace parte del distrito de San Martí, pero muy cerca del distrito de L'Eixample, lo que facilita el acceso desde el distrito de Ciutat Vella, Sant Andreu y Horta-Guinardó.

de **Centralidad Cultural** por su cercanía a equipamientos culturales y de interacción cultural como el Mercats dels Encants, el Centro Cultural la Farinera del Clot, el Teatro Nacional de Cataluña, de l'Auditori y la Fundación Vila Casas.

de **Centralidad Innovadora** por su proximidad con la Torre Glòries (antigua Torre Agbar), Barcelona Activa, Media Pro, RBA Editors, el Campus de Comunicación de la Universitat Pompeu Fabra, Indra, Media-Tic y la Radiotelevisión Española.

Cuenta con la fortuna de estar ubicado en un lugar de alto flujo vehicular, peatonal y de transporte, exactamente frente a las vías del Tranvía y en el punto de intersección de las avenidas Diagonal, Meridiana y Gran Vía de Les Corts Catalanes.

Este edificio resulta ser un acierto de sostenibilidad por la combinación de sus materiales, entre los cuales podemos encontrar estructuras con plaquetas de Zinc, Hierro, Madera, Vidrio, Aluminio, paneles fotovoltaicos que producen energía a partir de los rayos solares que reciben, sistemas de reutilización del agua fluvial, estructuras para el aprovechamiento de la luz natural, lámina de agua que refleja y aprovecha la luz natural.

## 2. Servicios

El FAD es una asociación que dirige sus actividades y servicios a sus socios y asociaciones vinculadas a ella, de esta manera, los socios del FAD tienen de manera general los siguientes beneficios:



- Entrada libre al MaterFAD y posibilidad de consultar la base de datos y las exposiciones de manera permanente.
- Derecho a consultas telefónicas con abogados especializados en asuntos profesionales (derechos de autor, laborales, etc.)
- Acceso a la biblioteca del COAC donde se encuentran las fuentes bibliográficas del FAD y el centro de documentación del Museu del Disseny de Barcelona.
- acceso a la base de datos de los demás socios.
- acceso gratuito o preferente a las actividades que organiza el FAD y sus asociaciones; exposiciones, conferencias, talleres, ceremonias de premios y actividades periódicas como el FADfest, l'Arquinset, los ADCE Awards y las sesiones de Making off.
- espacio propio en la web del FAD donde figurarán los datos del socio y donde se expondrán sus trabajos profesionales.
- presencia en el directorio de socios del anuario del FAD (digital) que es una guía de contactos de referencia en el sector de la arquitectura y el diseño.
- posibilidad de dar información a través de FADNEWS el boletín semanal e informar las actividades que cada socio está organizando



- posibilidad de recibir información actualizada de los acontecimientos del sector a nivel nacional.
- entrega periódica de DESIGNBEATS, una selección de artículos sobre diseño, arquitectura y artes, procedentes de los blogs y las webs sobre diseño más influyentes a escala internacional.
- descuento en centros culturales, museos y tiendas.
- uso de las áreas de reunión situadas en la rambla de las oficinas del Disseny Hub Barcelona.
- litografía u obra gráfica de un artista reconocido.

### *3. Modelo de gobernanza y organigrama.*

Según el artículo 18 del Estatuto de Constitución del FAD, el gobierno, la administración y la representación del FAD corresponden a la Junta Directiva, que es escogida por asamblea general ordinaria de socios y que está constituida



por un presidente, un vicepresidente, un secretario general, un tesorero, los presidentes de las asociaciones del FAD (vocales de derecho) y los vocales que se considere necesario, estos últimos con derecho a participar pero sin derecho a voto. El mandato de todos los cargos de la junta tendrá una duración de cuatro años y solo podrán ser reelegidos de manera consecutiva por dos periodos. También hacen parte de la junta directiva del FAD los presidentes de las asociaciones del FAD.

Por otra parte, existe también la Junta Gestora que está conformada por el presidente del FAD, el vicepresidente, el secretario general, el tesorero, los vocales escogidos por la asamblea general de socios y el gerente del FAD. La junta gestora es la encargada de hacer seguimiento de los acuerdos de la junta directiva y facilitar la comunicación y la coordinación entre las asociaciones.

**Junta directiva:****Presidenta:** Nani Marquina.**Vicepresidente:** Gabriele Schiavon**Secretario General:** Xavier Bas Basle**Tesorero:** Gerard Piera**Vocales:** Ferran Figuerola Servitje, Maite Felices Pérez, José M. Milà Mencos, Curro Claret i Martí, Carme Ribas i Seix, Tomeu Ramis Frontera, Miquel Lacasta Codorniu, Borja Martínez Pérez, Marta Garcia-Orte, Olivia Ricard, Miguel Ángel Aguiló.**Presidentes de las asociaciones:****A-FAD:** Victòria Rabal**ADI-FAD:** Salvi Plaja Miró**ADG-FAD:** Daniel Ayuso**ARQUIN-FAD:** Sílvia Farriol**Gerente FAD:** Jomi Murlans**Relaciones Externas y Patrocinio:** Gema Steban / Elena Cañas**Atención a los socios:** Ester Camprubí**Comunicación y prensa:** Cristina Gonsálvez / Mireia Llinás**Departamento web:** Jesús Noè**Diseño gráfico:** Noelia Felip**Proyectos:** Jordi Torrents*4. Producción y lineamientos de producto*

El FAD como asociación compuesta por otros colectivos anteriormente mencionados, tiene una serie de actividades conjuntas que ponen en común los objetivos e intereses de cada colectivo. Estas actividades algunas permanentes, otras dispersas en el año son encaradas por el FAD y el personal designado a través de la asamblea y la junta directiva. En este apartado, se hablará específicamente de las actividades y premios en los cuales la dirección está desempeñada por el FAD y se desconocerán las actividades independientes que realiza cada asociación.

Como lo ha diseñado el FAD en su portal web, podemos dividir los productos y servicios de la asociación en dos categorías. Por un lado encontramos los Proyectos y por el otro los Premios gestionados por el FAD:

Proyectos
Design Beats
MaterFAD
FADfest
Xarxes d'Opinió
Racons Públics
Petits Editors
Observatori del Disseny

Premios
Premis FAD
Premis ADG Laus
Premis City to City
Premis ArtsFAD
Premis FAD Sebastià Gasch
Premis Enjoia't

## **Proyectos:**

**Design Beats:** Es una revista digital que observa la conversación entorno al diseño de más de 1000 “influencers”. Es un directorio en renovación constante de blogs y sitios web especializados desde los cuales se seleccionan y filtran noticias sobre diseño, arquitectura, arte y creatividad en general.

**MaterFAD:** esta es la base de datos de nuevos materiales y tecnologías asociadas más importante del mundo en lengua castellana. Es una herramienta que ofrece servicios de consultoría a profesionales y a empresas, formación a escuelas universitarias y asesoramiento científico constante que trabaja conjuntamente con Elisava Escola Universitaria de Disseny i Enginyeria de Barcelona. Es una herramienta que permite la transferencia de tecnología entre distintos sectores de la economía. Su rol de vigilancia de las nuevas tecnologías y los materiales le permite detectar materiales de un sector que podrían ser útiles en otro sector.

**FADfest:** este es el acontecimiento anual del FAD donde se celebra la excelencia creativa, el trabajo de los profesionales y las empresas y acerca el diseño a la ciudadanía. Es una vitrina donde se descubren las mejores propuestas del año en cada una de las disciplinas que abarca el diseño.

**Xarxes d'Opinió:** el objetivo de este proyecto es identificar, desglosar y debatir los problemas principales que preocupan a la ciudadanía. El objetivo es generar información donde las diferentes posturas y conocimientos tengan cabida.

**Racons Públics:** se trata de un concurso de carácter público que tiene como objetivo seleccionar una serie de proyectos arquitectónicos dirigidos a recuperar doce rincones de Barcelona y el área metropolitana que actualmente se encuentran en estado de abandono.

**Petits Editors:** Es una exposición que se plantea como una demostración de la fortaleza de las personas. Es una exposición donde se comparte la necesidad de expresión de profesionales, colectivos, empresas y proyectos que afrontan constantemente la adversidad.

**l'Observatori del Disseny:** es un espacio permanente y autónomo de reflexión, debate y divulgación sobre los espacios de intersección del diseño con la actividad de las empresas y el sector público y la experiencia de los usuarios.

#### **Premios:**

**Premis FAD d'Arquitectura i Interiorisme:** creados en el año 1958, tienen como objetivo galardonar las mejores obras de arquitectura barcelonesa, catalana e ibérica, año tras año.

**Premis ADG Laus:** desde el año 1964, la ADGFAD organiza los Premios ADG LAus de diseño gráfico y comunicación visual, que reconocen los mejores proyectos en más de 50 apartados en cinco categorías: diseño gráfico, digital, publicidad, audiovisuales y estudiantes.

**Premis City to City:** es una plataforma que tiene como objetivo rastrear, premiar y conectar iniciativas alrededor del mundo que contribuyen a mejorar la vida en los territorios urbanos.

**Premis ArtsFAD:** son los premios de arte y artesanía contemporánea que tienen el objetivo de estimular la creación de obras artísticas de excelencia por su concepto, calidad, material y ejecución técnica.

**Premis FAD Sebastià Gasch:** creados en el año 1976, tienen como objetivo distinguir las actuaciones parateatrales más destacadas de la temporada y todas aquellas personas que proponen miradas diferentes e innovadoras del mundo del espectáculo.

**Premis Enjoia't:** creados en el año 1993, tienen el propósito de premiar las mejores piezas de joyería realizadas por estudiantes, diseñadores o profesionales de este ámbito y como colofón de una gran semana del mundo de la joyería catalana.

## 5. Comunicación

### **Medios de comunicación convencionales**

La aparición del FAD en los medios de comunicación tradicionales parece ser relevante, pues así lo demuestra su *clipping* donde selecciona artículos y recortes de prensa donde se hace mención del FAD y de sus actividades. En el Clipping más reciente, la versión del 22 de Enero de 2018, encontramos apariciones en revistas como La Razón Especial, Experimenta, APDigitales, ABC cultural, El Punt Avui, entre otras. Y en periódicos virtuales como: La Vanguardia, El Mundo, El mundo de Catalunya, el periódico de Catalunya.

De la misma manera, es necesario mencionar que el FAD y cada una de sus asociaciones cuenta con un departamento encargado de las tareas de comunicación, por lo cual, se deduce que hay un presupuesto (desconocido por mi) destinado específicamente a la comunicación y el marketing.

### **Marketing de guerrilla**

Aunque no es el objetivo principal de las actividades, todas aquellas al aire libre generan indirectamente un impacto en la sociedad que de alguna manera tiene contacto con ellas. Así es, como un proyecto en el cual se diseñaban distintos platos culinarios con alimentos que para las cadenas de mercado ya habían caducado, tuvo un impacto tan positivo en los medios y la comunidad que acercó el trabajo del FAD a las necesidades inmediatas de la población.

Sin embargo, teniendo en cuenta que el público objetivo no es la comunidad en general, sino los profesionales del diseño, la disposición de dinero y tiempo en actividades de comunicación masiva es más bien, nulo.

### **Medios web**

El FAD dispone de una página web bastante funcional, pero con un diseño muy básico (por hablar de la web de la asociación de diseñadores) que está organizada de una manera muy dinámica y de fácil navegación.



Al mismo tiempo, cada una de sus asociaciones tiene su propio sitio web y comparte información con la web del FAD, lo que hace que la circulación de la información sea muy dinámica y fluida.

### **Redes sociales**

La comparativa de la presencia en redes sociales desde su último estudio realizado en marzo del año 2017 con relación a la actual, es la siguiente:

<b>Red Social</b>	<b>Marzo 2017</b>	<b>Enero 2018</b>
<b>Facebook</b>	18k	+19.5k
<b>Twitter</b>	17k	+18,8k
<b>Instagram</b>	6,2k	+7,5k

### **Newsletter e emailing a socios**

Si como socio, o como profesional externo al FAD se quiere tener información actualizada del mundo del diseño, el FAD dispone de tres medios para cumplir este propósito:

- FADnews: es un boletín digital semanal con una agenda de actividades sobre el mundo del diseño, la arquitectura y el arte.
- Design Beats: es un boletín diario con una selección de las mejores noticias sobre el diseño, arquitectura y arte aparecidas en los mejores medios digitales internacional.
- MaterFAD: información puntual sobre nuevos materiales y actividades organizadas por el MaterFAD.

La persona interesada en recibir esta información, puede segmentarla en categorías por disciplinas, o recibir el conjunto de la información en idiomas castellano y catalán.

## 6. Política de precios

Como se ha mencionado anteriormente, el FAD es una asociación privada que se compone de otras asociaciones. Cada una de estas tiene secretaría, y junta directiva propia, pero funcionan en conjunto al ser dirigidos por la junta directiva del FAD. En este orden de ideas, cada asociación es constituida por miembros socios, los cuales puedes llegar a ser socios al momento de ser presentado por dos socios actuales y ser admitidos por la junta directiva.



Los precios para ser socio de alguna de las asociaciones del FAD están segmentados básicamente por edades, de la siguiente manera:

- Talento: son menores de 27 años, y cada socio al cumplir los 27 años pasará automáticamente a la siguiente categoría. el valor de la cuota anual para esta categoría es de 9€
- Profesional Junior: son profesionales entre los 27 y 36 años, los cuales pasarán a la siguiente categoría al cumplir los 37 años. el valor de la cuota anual para esta categoría es de 140€
- Profesional: profesionales mayores de 36 años, y la cuota anual de esta categoría es 280€.

Los pagos de estos valores pueden hacerse de manera anual, semestral o mensual (solo para profesionales) y lamentablemente, hace falta información sobre los precios para socios corporativos, es decir, para las empresas y escuelas que hacen parte del FAD.

## 7. Presupuesto y financiación.

A partir de la visita realizada al equipamiento pudimos saber que el presupuesto anual del FAD es cercano al millón de euros. La financiación de este presupuesto se desglosa de la siguiente manera:

Concepto	Porcentaje	Valor aproximado
<b>Cuotas Socios</b>	30%	+/- 300.000€
<b>Proyectos de Servicios</b>	10%	+/- 100.000€
<b>Patrocinio</b>	20%	+/- 200.000€
<b>Subvenciones para proyectos</b>	40%	+/- 400.000€

Lastimosamente, la cantidad de socios exacta, el desglose del presupuesto y los datos puntuales referentes a este apartado, no son accesibles mediante la página web, por tal recurriré a los datos otorgados en la entrevista:

**Cuotas socios:** cuenta con más de 1000 socios entre profesionales, empresas, estudiantes y escuelas.

**Patrocinio:** el dossier de patrocinio del FAD ofrece un gran abanico de ventajas y oportunidades a los posibles patrocinadores, entre las cuales están:

- Co-programación de actividades entre empresa y FAD.
- Product Placement
- Participación con contenidos de la marca en las actividades del FAD.
- Stands
- presencia de marca
- mención en redes sociales
- presencia en web y Newsletter
- publicidad en soportes del FAD
- asesoramiento en la organización de concursos.

- networking con profesionales del sector
- MaterFAD, formación y consulta.
- Actualidad del sector
- Cesión de espacios en Disseny Hub Barcelona
- gratuidad y descuentos.

## 8. *Análisis y gestión de públicos*



Hemos observado que el público objetivo del FAD son los profesionales y empresas relacionados con el diseño. Después de los años de experiencia y trabajo de la asociación, ha sabido posicionarse, de tal manera que carece de la necesidad de buscar públicos, pues sus aspirantes demandan la necesidad de convertirse en socios. Es decir, en el momento actual del FAD, a pesar de tener una oferta bastante amplia, la demanda es más alta, debido al prestigio alcanzado año tras año.

Por otra parte, cada asociación vinculada al FAD tiene relación directa con otras

organizaciones del mundo, lo que hace que el FAD esté conectado a nivel mundial.

Finalmente, cada asociación dirige sus actividades a los socios profesionales de cada disciplina, permitiendo la interacción con otras áreas pero con un claro contenido específico de cada disciplina.

El carácter de asociación, permite que de alguna manera los públicos objetivos terminen siendo los principales beneficiarios de las actividades. En este sentido, la gestión de los públicos a las actividades y premios realizados por el FAD, está facilitado desde el momento en que el nuevo socio se vincula o los anteriores renuevan su membresía.

## 9. Análisis DAFO

INTERNO			
<b>Fortalezas</b>	<p><i>Proyecto y Gobernanza:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• misión del proyecto consecuente con las acciones y proyectos realizados.</li> <li>• compuesto de cinco asociaciones con prestigio propio.</li> <li>• socios inversores que disfrutan de los servicios que ofrece el equipamiento.</li> <li>• única institución que cubre todas las disciplinas del diseño a nivel mundial.</li> <li>• sistema de gobernanza consolidado que facilita la toma de decisiones.</li> </ul>	<b>Debilidades</b>	<p><i>Proyecto y Gobernanza:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la Junta directiva y la Junta Gestora está compuesta en su mayoría por las mismas personas.</li> </ul> <p><i>Presupuesto y Financiación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dossier de patrocinio demasiado amplio para la retribución alcanzada.</li> </ul>
	<p><i>Edificio y Contexto:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• estructura física adecuada y consecuente con los objetivos del proyecto cultural.</li> <li>• edificio de centralidad urbana, cultural e innovadora.</li> </ul>		<p><i>Política de Precios:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• discriminación de precios por mix de edad y trayectoria.</li> <li>• política de precios bastante asequible en comparación a los servicios ofrecidos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Edificio con altos valores de sostenibilidad.</li> </ul> <p><i>Servicios:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● MaterFAD.</li> <li>● amplio abanico de servicios.</li> <li>● inventario de proyectos bastante diverso y amplio.</li> <li>● inventario de premios bastante diverso y amplio.</li> </ul> <p><i>Comunicación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Página web propia y de cada una de sus asociaciones donde circula la información.</li> <li>● Impacto en redes sociales en crecimiento.</li> <li>● eficiente y eficaz sistema de emailing y newsletter.</li> </ul> <p><i>Presupuesto y Financiación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● financiación por subvenciones no superior al 40% del presupuesto.</li> <li>● proyecto auto sostenible y viable, con aporte adecuado de subvenciones públicas.</li> </ul> <p><i>Política de precios:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● política de precios</li> </ul>		
--	--	--	--



	<p>bastante asequible en comparación a los servicios ofrecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• discriminación de precios por mix de edad y trayectoria.</li> </ul> <p><i>Gestión de Públicos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• posicionamiento y trayectoria que atrae nuevos socios.</li> <li>• conexión con organizaciones culturales a nivel mundial.</li> </ul>		
<b>EXTERNO</b>			
<b>Oportunidades</b>	<p><i>Edificio y Contexto:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ubicado en un edificio que reúne otros equipamientos en torno al diseño.</li> <li>• edificio de centralidad urbana, cultural e innovadora.</li> </ul> <p><i>Comunicación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Significativa presencia en prensa online y revistas especializadas a nivel nacional e internacional.</li> <li>• Impacto en redes sociales en crecimiento.</li> </ul>	<b>Amenazas</b>	

	<p><i>Gestión de Públicos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conexión con organizaciones culturales a nivel mundial.</li> </ul>		
--	--	--	--

### 10. Interpretación DAFO

#### De carácter interno:

##### Fortalezas

#### Proyecto y Gobernanza:

- **Misión del proyecto consecuente con las acciones y proyectos realizados.**

Una de las dificultades principales al momento de gestionar un equipamiento, es la falta de coherencia entre los objetivos plantados y las acciones realizadas. Algunas veces los objetivos son demasiado ambicioso o utópicos, o por el contrario, las acciones son muy bien realizadas pero no dirigen el equipamiento a la meta planteada. Esto no quiere decir que los objetivos de los equipamientos, en este caso los culturales no puedan ser modificados, renovados o totalmente cambiados. Sin embargo, para realizar esto hay que ser consiente. En el caso del FAD, a pesar de ser una asociación constituida hace más de 100 años, las acciones, proyectos y premios realizados durante estos años han sido totalmente consecuentes con la misión planteada en sus estatutos de constitución. Esto, ha posibilitado que cada uno de sus proyectos, y en general la asociación misma, tengan la credibilidad y el prestigio que en este momento tienen.

- **Compuesto de cinco asociaciones con prestigio propio.**

Además de ser asociaciones de distintas disciplinas del diseño, cada una de estas posee un prestigio por sí misma en su universo laboral y profesional. De esta manera,

el FAD se constituye con las bases de organizaciones sólidas que hacen que la asociación sea un referente mundial en todas las disciplinas referentes al diseño.

- **Única institución que cubre todas las disciplinas del diseño a nivel mundial.**

Por una parte, esto es un prestigio difícil de alcanzar y que pone en manifiesto el buen trabajo que ha venido haciendo la asociación en sus años de constitución, por otra parte, cubrir todas las disciplinas actuales del diseño les da la posibilidad de programar y realizar proyecto de cualquier índole, desde el diseño de escenografías para tv, cine y teatro, hasta el diseño de accesorios para vehículos.

Edificio y Contexto:

- **Estructura física adecuada y consecuente con los objetivos del proyecto cultural.**

Tiene sentido que el espacio físico que albergue a una de las instituciones más importantes a nivel mundial en el campo del diseño, tenga características de diseño y arquitectura sobresalientes e innovadoras. Así, desde los materiales hasta la utilización rítmica de los espacios, el edificio termina por ser un referente mundial de diseño.

- **Edificio de centralidad urbana, cultural e innovadora.**

Es un edificio ubicado en la intersección de vías importantes de Barcelona, alejado del centro histórico y turístico de la ciudad pero a la distancia suficiente para no desconectarse de la actividad cotidiana de la ciudad. Rodeado de diversos equipamientos culturales importantes a nivel nacional e internacional generando un foco cultural en el barrio en el cual está ubicado.

Servicios:

- **MaterFAD.**

Resulta ser una ventaja competitiva poseer la base de datos de materiales y tecnologías más importante en lengua castellana. Obliga al equipamiento a asumir una postura de responsabilidad con el sector, pero al mismo tiempo ratifica el prestigio

a nivel mundial de sus servicios, proyectos, miembros y asociados.

Comunicación:

- **Impacto en redes sociales en crecimiento.**

La presencia en redes sociales no significa nada sin la adecuada gestión, de allí la necesidad actual de personal cualificado para el óptimo mantenimiento de las mismas, pues el erróneo manejo de las mismas, resulta ser más perjudicial para el proyecto que la ausencia de la misma. Una de las características que demuestra la buena gestión de las redes sociales es el mantenimiento o aumento progresivo de seguidores, lo cual es evidente en las redes sociales del FAD con un aumento de +/- el 10% en cada una de ellas.

- **Eficiente y eficaz sistema de emailing y newsletter.**

La gestión de la newsletter es una tarea de tiempo e investigación. Los equipamientos y proyectos más importantes de Cataluña procuran tener información actualizada mensualmente, en por lo menos 3 idiomas. En el caso del FAD el trabajo con la newsletter es un poco más elaborado, pues tiene la capacidad de enviar nueva información a diario, semanal y mensualmente en dos idiomas. Por otra parte, ha segmentado la información enviada por áreas del diseño en por lo menos 10 categorías, dando la posibilidad de transmitir una información casi personalizada a cada uno de sus subscriptores.

Presupuesto y Financiación:

- **Financiación por subvenciones no superior al 40% del presupuesto.**

Tener la posibilidad de generar recursos propios de por lo menos el 60% del total del presupuesto garantiza mediana sostenibilidad del proyecto y la independencia de las decisiones del estado para su funcionamiento. Evidentemente, la ausencia del 40% del presupuesto debilitaría el proyecto pero no llegaría al punto de desaparecer. Sería necesario analizar el porcentaje de participación de subvenciones públicas en cada una de las asociaciones del FAD para poder hacer una conclusión más precisa, pero por ahora, se puede decir, que de los grandes equipamientos estudiados en el curso hasta el momento, este es el que presenta menor dependencia de subvenciones.

#### Política de precios:

- **Discriminación de precios por mix de edad y trayectoria.**

De alguna manera, esta discriminación de precios de la membresía por edad y el prestigio de la institución, marcan pautas a nivel local sobre el crecimiento profesional que se debe tener a determinadas edades, es decir, el joven de 27 años sabe que según el criterio del FAD, a partir de esa edad será considerado como un profesional junior, y que por tal, en su inventario de trabajos propios ya deben haber creaciones que lo ratifiquen. Resulta positivo para el equipamiento tener ese nivel de influencia en las decisiones del sub sector del diseño a nivel local.

#### Gestión de Públicos:

- **Posicionamiento y trayectoria que atrae nuevos socios.**

El prestigio actual del FAD hace que el trabajo de incorporación de nuevos socios no requiera elaborados planes de gestión de nuevos públicos, concentrando su atención en ofrecer mejores servicios para sus socios actuales.

#### Debilidades

#### Proyecto y Gobernanza:

- **La Junta directiva y la Junta Gestora está compuesta en su mayoría por las mismas personas.**

La Junta gestora es quien realiza la veeduría de las acciones de la Junta Directiva, por lo que sería conveniente que los miembros elegidos para una y otra no sean los mismos para que la opinión sea más universalizada. En este sentido, es un poco corrupto que la figura que regula tus acciones sea la misma figura que las realiza, provocando una manipulación de las acciones y decisiones por un grupo selecto de personas. Este tipo de comportamientos debilitan la credibilidad y disminuyen el prestigio interno de las instituciones, debilitando su óptimo funcionamiento.

## Presupuesto y Financiación:

- **Dossier de patrocinio demasiado amplio para la retribución alcanzada.**

Al observar la cantidad de ventajas y oportunidades que tienen los patrocinadores, al mismo tiempo que la cantidad de grandes empresas que contribuyen a la financiación de actividades del FAD y compararlo con el porcentaje de ingresos generados por patrocinio, resulta ser bastante descompensado. Lleva a pensar que probablemente sea necesario reducir las ventajas ofrecidas a los patrocinadores o aumentar la retribución de los patrocinadores con relación a lo que el FAD ofrece. En todo caso, considero necesaria la reflexión sobre las políticas de patrocinio que se están manejando actualmente para buscar una dinámica más equitativa donde resulten beneficiadas las dos partes comprometidas.

## Política de Precios:

- **Discriminación de precios por mix de edad y trayectoria.**

Aunque los precios son bastante accesibles, resulta extraña la relación entre edad y trayectoria realizada por el FAD para discriminar los mismos. El mensaje que se envía con esta política de precios es que el profesionalismo va más relacionado con la edad que con los trabajos realizados, o bien que a avanzada edad ya no hay posibilidad de iniciar carrera en el diseño. Mensajes como estos no pueden ser permitidos en instituciones de tanta influencia mundial como el FAD.

- **Política de precios bastante asequible en comparación a los servicios ofrecidos.**

La primera categoría de membresía para ser socio del FAD tiene un valor de 9€ al año, mucho menos de 1€ mensual. Es probable que se haga con la intención de incorporar de manera masiva jóvenes estudiantes de disciplinas del diseño, sin embargo un posible mensaje emitido es la falta de valor de la membresía y pertenecer al FAD (aunque valor y precio no sean lo mismo). A la vez, los servicios que el FAD ofrece a sus socios por una membresía de 9€ anuales resultan demasiado descompensados, ofreciendo demasiado para lo que recibe y esto, claramente se ve reflejado en el presupuesto anual. Por otra parte, el cambio abrupto de 9€ a 140€ al cumplir los 27 años, puede resultar perjudicial para el joven profesional provocando



su salida de la asociación al no haber asimilado las ventajas que esta le ofrece al haber estado pagando 9€ anualmente.

## **Carácter externo**

### **Oportunidades**

Edificio y Contexto:

- **Ubicado en un edificio que reúne otros equipamientos en torno al diseño.**

El Edifici Disseny HUB Barcelona, contiene en sus instalaciones otra serie de equipamientos y proyectos culturales que atraen su público y audiencias propias. Sin embargo, la sinergia creada por el FAD y estos otros equipamientos resulta ser una ventaja aprovechable por cada uno de los proyectos que habitan este espacio.

Comunicación:

- **Impacto en redes sociales en crecimiento.**

El constante crecimiento de presencia en las redes sociales da la posibilidad de que grandes empresas a nivel mundial conozcan la trayectoria del FAD y deseen disponer de los servicios que este ofrece. En este sentido, el mantenimiento de las redes sociales representa la oportunidad de continua expansión del alcance de trabajo del equipamiento en el mundo.

## 11. Conclusiones y reflexión crítica.



Resulta atrevido realizar una crítica de mejoramiento a una institución de la trayectoria y renombre del FAD. Destaco inicialmente sus valores positivos, pensando en la coherencia entre su misión y sus acciones desde el principio de su fundación hasta el momento, lo que ayuda a que cualquier proyecto cultural se posicione en el ámbito que desea hacerlo. Su constante deseo de mejorar año tras año, fortalecer sus puntos fuertes y corregir sus puntos débiles, enfocando más porcentaje de trabajo en asociaciones que apenas se hacen un nombre propio por si solas y dando autonomía a asociaciones y proyectos que

funcionan por si solos denota el grado de liderazgo que el FAD tiene de manera interna y que proyecta de manera externa en el sector cultural.

A partir de esto considero que otras disciplinas del sector cultural pueden asumir posturas similares a las trabajadas por el FAD. Por ejemplo, en mi terreno y contexto, el teatro colombiano se vería fortalecido si se creara o fortaleciera (si existe) una asociación que incorpore todas las disciplinas de las artes teatrales, como la dramaturgia, la interpretación, la creación escenográfica, etc. y las encaminara a un propósito conjunto pero con la autonomía de alcanzar sus propios propósitos. La creación de premios al diseño, al montaje, a la intervención social desde el teatro generarían un ambiente de sano crecimiento y unificarían el gremio, que en ocasiones parece que no existiera.

de la misma manera se podría hacer con la música, las artes plásticas, las artes visuales, etc. claramente hay que pensar que para llegar a lograr esto hacen falta varias figuras y factores en el sector, por ejemplo, la educación que motive a pensar que es necesaria la presencia de un Fomento para las Artes Escénicas, el mecenazgo y la inversión que separen el gremio de la dependencia del estado y los cambios políticos, las fuentes de financiación privadas, la gestoría profesional y ética, etc. sin

embargo, en este momento considero que es un proyecto que se debe escribir y realizar en el país, y que existen personas que consideran lo mismo.