



Máster en Gestión Cultural 2018/19

Julio 2019



Filipa Nunes

Jimena Lahura

Tania Muñoz

Tutoría: Joaquina Bobes

Índice

Presentación	3
1. Marco Conceptual	4
1.1. Formación	4
1.2. Creación/Producción	5
1.3. Exhibición	6
1.4. Circulación	7
2. Diagnóstico / Bases Contextuales del Proyecto	10
2.1. Territorio	10
2.1.1. Aspectos Económicos	10
2.1.2. Aspectos Políticos	11
2.1.3. Aspectos Socio-demográficos	12
2.1.4. Aspectos Culturales	14
2.2. Sector: Artes Visuales	15
2.2.1. Instituciones de Formación	15
2.2.2. Centros de Producción y Residencia Artísticas	15
2.2.3. Espacios Expositivos	16
2.2.4. Convocatorias	17
2.2.5. Comercialización de Arte	17
2.3. Sub-sector: Gestión Cultural de las Artes Visuales	19
2.3.1. Benchmarking	19
2.3.2. Competencia	19
3. DAFO	22
4. Objetivos	23
4.1. Objetivo general	23
4.2. Objetivos específicos	23
5. Público <i>target</i>	23
5.1. Perfiles	23
5.2. Partners Estratégicos	26
6. Acciones de VERM.OUT	27
6.1. Descripción de los programas VERM.OUT	27
6.1.1. Pica Pica	28
6.1.2. Buffet de Acompañamientos	29
6.1.3. De la Casa	30
7. Calendarización de VERM.OUT	31

8.	Plan de Comunicación	33
8.1.	Públicos y Agentes	33
8.2.	Objetivos y Acciones Estratégicas	33
8.3.	Canales de Promoción y Venta	35
8.4.	Evaluación del Plan de Comunicación	37
9.	Viabilidad del Proyecto	38
9.1.	Estudio de Viabilidad Económica	38
9.1.1.	Inversión Inicial	38
9.1.2.	Proyección de Ingresos: Cuenta de Resultados, Balances y Presupuestos de Tesorería	39
9.1.2.1.	Punto de Equilibrio y Margen Operativo	46
9.1.2.2.	Rentabilidad	47
9.1.2.3.	Retorno de Inversión	47
9.1.3.	Estructura de Costes	47
9.2.	Viabilidad Operativa	47
9.2.1.	Forma Societaria	47
9.2.2.	Perfiles y Organigrama del Equipo de Trabajo	48
10.	Evaluación de los objetivos	51
11.	Referencias Bibliográficas	52
12.	ANEXOS	58
12.1.	Listados	58
12.1.1.	Instituciones de Formación	58
12.1.2.	Centros de Producción y Residencias Artísticas	59
12.1.3.	Espacios Expositivos	60
12.1.4.	Convocatorias	72
12.1.5.	Comercialización de Arte	73
12.1.6.	Propuestas de Financiación	78
12.1.7.	Benchmarking y Competencia	80
12.2.	Cadena de Valor	83
12.3.	Imagen Corporativa	84
12.3.1.	App - Ideario	84

Presentación

Descripción

Plataforma enfocada en la gestión cultural de las artes visuales contemporáneas que favorece el vínculo entre las agentes culturales del sector en el mercado nacional - Portugal - y internacional.

Rol

En el mercado de las artes visuales, VERM.OUT cumple la función de intermediaria cultural entre creadoras, productoras, gestoras culturales, instituciones públicas, instituciones privadas y audiencias, nacionales e internacionales.

Ámbito de Acción

VERM.OUT concentra acciones de gestión, producción y difusión de artistas visuales portugueses o residentes en Portugal - en primera instancia - favoreciendo su conexión con agentes culturales del mismo territorio, prospectando una expansión internacional.

Misión

Gestionar la intermediación entre agentes culturales, instituciones públicas o privadas y producciones artísticas del campo de las artes visuales contemporáneas.

Visión

Dar visibilidad, promover y facilitar condiciones para el desarrollo de las artes visuales contemporáneas, partiendo de un compromiso con todas las agentes intervinientes, proponiendo la propia cooperación entre estas, con vista a un crecimiento del sector y de su consumo.

1. Marco Conceptual

Definiciones preliminares

Artes Visuales Contemporáneas

Parte de la evolución histórica de las bellas artes como el resultado del trabajo individual de un artista cuya finalidad es el arte en sí mismo, siendo su resultado único y original. Hoy en día, las disciplinas contemporáneas como fotografía, arquitectura, multimedia arte digital, entre otras, se integran a las bellas artes tradicionales, dando resultado a nuevas representaciones y lenguajes artísticos que se ven sumergidos en los diversos aspectos de la contemporaneidad. El sector de las Artes Visuales es el sector de la industria cultural que se conforma de agentes que participan activamente en la formación, creación, producción, adquisición, conservación y promoción de las obras de arte.

Artista Visual

Toda persona que se ha formado artísticamente mediante una academia o escuela de arte, que crea o participa en la creación o recreación de obras de arte, que considera su creación artística o proceso creativo como esencial en su vida, contribuyendo así a desarrollar la cultura y que es reconocida, o pide que se le reconozca, como artista, tanto por sus colegas como por los estamentos que integran el mundo artístico independientemente de que haya entrado a una relación de trabajo u otra forma de asociación.

Cadena de Valor de las Artes Visuales

La cadena de valor es el proceso mediante el cual un bien o servicio cumple antes de llegar al consumidor final. Es una cadena de relaciones entre empresas y agentes que, en conjunto, satisfacen necesidades específicas de un mercado. En el caso de las Artes Visuales, cabe especificar que el consumidor final no sólo sería el disfrute de la experiencia estética sino su permanente circulación en el mercado del arte.

Formación → Creación → Producción → Distribución → Exhibición ⇌ Circulación
(→ Exhibición → Circulación → Exhibición → Circulación → Exhibición → Circulación)¹

El marco conceptual está basado en la estructura de la cadena de valor:

1.1. Formación

La Formación es la etapa inicial de la cadena de valor, en donde una persona que posee habilidades, orientación y vocación artística determina necesaria la instrucción teórica y práctica. En esta etapa se adquieren conocimientos y técnicas que perfilan la ideología,

¹ ver Anexos *Cadena de Valor*

la creatividad y la necesidad de expresión de quien estudia artes hacia el proceso creativo y de producción. Bajo el alero de una institución, pública o privada, quienes se encuentran en esta fase experimentan diversos aspectos de la investigación artística acorde al ciclo formativo en el que se encuentren.

1.1.1. Pública (tradicional): En esta categoría se encuentran todas aquellas licenciaturas de pregrado, con cuatro años de duración, que derivan a un grado académico; que forman parte de una Facultad de Bellas Artes; sus planes de estudio abarcan aristas teóricas ligadas al arte, el diseño y las ciencias sociales. La manera de ingreso es mediante el Concurso Nacional de Acceso dentro de Portugal; asimismo se encuentran enseñanzas de postgrado, programas de especialización, maestrías y doctorados en bellas artes y artes plásticas, visuales y sonoras, y también en educación artística. Es de este ámbito que se diploman aquellas/os artistas que pretenden dedicarse totalmente a ello, entendiendo que es un entorno de bastante competencia.

1.1.2. Privada (alternativa): Son principalmente escuelas de educación superior especializadas, que ofrecen cursos completos, formación puntual, cursos avanzados y maestrías en materias que no se suelen abordar desde el ámbito público; no suelen superar el año de duración. Si bien no conducen a grado académico, las principales instituciones en Portugal se encuentran activas en otras fases de la cadena de valor, lo que favorece el ingreso de sus estudiantes al circuito artístico actual.

1.2. Creación/Producción

Una vez que la/el artista se ha formado, o bien, se encuentra en un proceso de formación que complementa su fase creativa y de producción, se reconoce la etapa en la que las/os artistas han determinado técnicas, materialidades y discursos para crear obras artísticas, las cuales son particulares y únicas. Se trata de un proceso vivo y constante, en el que la obra acabada pasa muchas veces por momentos de experimentación hasta que se determina finalizada, o bien, si ésta pertenece a una serie o será una pieza única. En esta fase aparece un input que permite que el proceso de producción de obra esté sujeto a investigación, evaluación y redefinición, ya que se suscita en un entorno de confluencia, en el que varias/os artistas intercambian experiencias, profundizan o transmiten sus conocimientos en pro del desarrollo de sus obras, estas instancias se categorizan de la siguiente manera:

1.2.1. Centros de Producción: Son espacios orientados a ayudar a los creadores plásticos/visuales a desarrollar sus proyectos y darles salida; ofrecen servicios técnicos y espacios donde trabajar. Se concentran en fortalecer la producción artística local; difieren de las Residencias Artísticas, ya que éstas tienen una orientación más creativa; los Centros de Producción, en tanto, fomentan la producción y cómo difundirla.

1.2.2. Residencias Artísticas: No suelen tener un modelo fijo, varían según expectativas, pueden ser gestionadas por museos, universidades, galerías, espacios dirigidos por artistas, estudios, ayuntamientos, oficinas de gobierno e incluso festivales. Se encargan de invitar a artistas, académicos, curadores (comisarios) y cualquier tipo de personas creativas durante un tiempo y espacio determinado, alejados de su entorno habitual. Durante su estadía, son provistos con un tiempo para reflexionar, investigar, presentar y/o producir. Esto permite a los individuos entrar en contacto con otra comunidad; conocer personas nuevas, utilizar diferentes materiales, tener una experiencia de vida en otros lugares y entornos. Las residencias artísticas enfatizan la importancia del intercambio cultural significativo y de diferentes niveles, así como la inmersión en otras culturas.

1.3. Exhibición

La exhibición es la presentación pública de las obras artísticas en los espacios expositivos que tengan influencia en el sector. Es a través de la exhibición que el artista tiene visibilidad en el mercado del arte, ya que hay espacios que funcionan como plataformas especializadas en el fomento de la compra y venta con agentes dedicados a la adquisición de obras, lo que permite posicionar al artista dentro de la escena contemporánea.

1.3.1. Comisario: Profesional capacitado que organiza los salones y exposiciones de las obras de arte en los museos, galerías y ferias de arte, desarrollando la narrativa de una exhibición artística, de carácter colectivo o individual, en su totalidad. El comisario es el responsable de la selección de obras, así como de su ubicación, con la finalidad de producir un efecto que engloba el sentido de la muestra y de la experiencia estética que evoca, convirtiéndose en el mediador entre el artista y el espacio legitimador para el espectador.

Es una práctica profesional intermediadora, estrechamente vinculada a la actividad crítica, que agrega un grado de especialización mayor en el campo de la difusión cultural. Su función básica es la de propiciar una lectura coherente y orientadora de la producción plástica que incluye la concepción de exposiciones y la aportación de criterios para la formación de colecciones institucionales, corporativas y privadas. Es a través del comisario que los artistas pueden incorporarse a las colecciones temporales de los espacios expositivos o centros culturales.

1.3.2. Galerista: Es el propietario o director de una galería de arte cuyo espacio comercial privado está destinado principalmente a la venta de arte mediante su promoción y su exhibición temporal, en sus múltiples formatos. Generalmente el periodo de exhibición oscila entre un mes o quizás menos debido a que el oficio de su gestión es

la venta de piezas en una menor cantidad de tiempo, esta característica condiciona la capacidad de sus salas, ya que son mucho más limitadas que las de un museo. Suelen tener una bolsa de artistas representados que es fija, cuyo trabajo artístico promocionan en ferias y otros eventos.

1.4. Circulación

La etapa de circulación es cuando las obras ya han ingresado en el mercado del arte, esto supone su constante exhibición y permanente movimiento entre los agentes lo cual contribuye a la notoriedad del artista y acredita que su carrera pueda consolidarse.

1.4.1. Coleccionistas: Son personas que adquieren constantemente obras de arte bajo una serie de criterios en particular, este puede ser de orden cronológico, marco geográfico o marco conceptual en el sentido más amplio. El impacto que puede tener un coleccionista de arte no solo se ciñe a una aportación intelectual, su efecto puede ser mucho más personal y humano, afectando de lleno en la carrera de un artista, especialmente cuando se decide apostar por artistas jóvenes y emergentes. Entre los coleccionistas se identifican los inversionistas y los apasionados:

1.4.1.1. Inversionistas: Los coleccionista inversores son lo que no atesoran las obras que adquieren sino que las compran para venderlas en un tiempo relativamente corto para así obtener una utilidad. En términos de la cadena de valor, el inversionista proporciona el valor de mercado para concretar las transacciones, especifica el precio e interviene en el flujo comercial de bienes y dinero. En este sentido, investiga cuáles son las obras y los artistas que tienen posibilidades de ser “colocados en el mercado”, que pueden ser vendidos, ya que de acuerdo a su criterio, representan una propuesta estética nueva e importante dentro del entorno artístico. Es por eso que el coleccionista inversor supone una ventaja para el artista ya que saca la obra del mercado con la intención de reinsertarla, incrementando su valor y el posicionamiento del autor. Sin embargo, en el caso que reinserte la obra con un valor sobredimensionado, supondría una desventaja ya que asume el riesgo de que no existiese mercado para tal pieza.

1.4.1.2. Apasionados: Son aquellos coleccionistas que atesoran las obras de arte que adquieren para incorporarlas en su colección personal. Estas colecciones pueden tener tal envergadura que incluso pueden ser competencia directa de los museos en caso decidan exhibirse, lo cual supone un factor positivo para el artista. Del caso contrario, si el coleccionista decide no exhibir la obra, entonces se da por entendido que la obra ha salido del mercado, lo cual puede ser considerado como una desventaja ya que se ha inmovilizado.

1.4.2. Ferias de Arte: Eventos de carácter internacional donde se reúnen galeristas y artistas, representados por sus galerías, así como los coleccionistas y el público interesado en adquirir o conocer la escena contemporánea de una determinada región. Suelen durar entre tres días y una semana, tiempo durante el cual se incentiva la visibilidad de las galerías mediante la exhibición y venta de obras de arte de los artistas que ellos representan para promocionarlos a coleccionistas, inversionistas e instituciones interesadas. Sin embargo, cabe mencionar que su aporte no se limita tan solo a los negocios del arte, sino que además logran aglutinar, a su alrededor, a conferencistas, curadores y especialistas que ofrecen charlas y foros que permiten una difusión amplia y detallada de los artistas y sus obras. Una función colateral, pero no menos importante, es que permiten acercar al público en general, no especializado, al mundo del arte, logrando estimular el gusto y su apreciación en la población.

1.4.3. Casas de Subasta: Espacios que se centran en la compra de piezas de arte a través de métodos dinámicos de fijación de precios, con un resultado público del precio final, que se establece directamente según la demanda de cada uno de los productos ofertados, concediéndole al cliente la confianza de saber cómo se cotiza cada una de las piezas ofertadas. Las casas de subastas se presentan como una manera de distribución de obras con repercusión mediática, consta de varios elementos como el subastador que es el anfitrión responsable del desarrollo de la venta; el precio de tasación, que es el precio otorgado a una obra dentro del mercado; precio de salida, estimación, precio de reserva, precio récord y precio global de adjudicación. En esencia son agentes de ventas de obras de arte que conectan a vendedores y compradores, recibiendo a cambio una comisión.

1.4.4. Crítico de Arte: La crítica de arte es la emisión de un juicio, una opinión que un individuo expresa sobre una obra, un conjunto de obras de arte o sobre el arte en su momento histórico. La crítica de arte es un género, entre literario y académico, que hace una valoración estética sobre las obras de arte, artistas o exposiciones, en principio de forma personal y subjetiva, pero basándose en la historia del arte y sus múltiples disciplinas, valorando el arte según su contexto o evolución. El crítico de arte hoy en día se vincula y se adapta con el rol del comisario.

1.4.5. Bienal: Es un evento cultural de gran impacto que se organiza cada dos años, a modo de una exposición internacional de arte contemporáneo. Es de gran importancia en el mundo del arte porque es donde se exhiben las tendencias de la escena contemporánea de cada país representadas por artistas. Aquellos artistas que participan de las Bienales son artistas ya consolidados, que representan y que son influyentes dentro de la escena contemporánea.

1.4.6. Museo: Institución que pueden ser pública o privada, abierta al público con el propósito de servir a la sociedad mediante la exhibición y conservación de piezas de arte consideradas con un valor cultural, teniendo la misión intrínseca de enseñarlas y difundirlas en el formato de colección permanente, la cual plantea la identidad y la esencia de aspectos de la condición humana mediante el arte contemporáneo de su localidad. Los museos de arte tienen exhibiciones permanentes pero pueden poseer espacios destinados a exhibiciones temporales. En este sentido la institución museística se ha constituido como el espacio legitimador con el más influyente mecanismo de consagración artística, siendo el garante indiscutible de esa especie de “valor agregado” que lucen los objetos que allí se depositan.

1.4.6.1. Colecciones: La colección permanente que tiene un museo representa la identidad y la esencia de la institución. Especialmente en el caso del arte contemporáneo, las colecciones permanentes de este perfil de museo buscan ser específicas, ya que ante la neutralidad se pierde la diferenciación con otros museos de la escena contemporánea. La colección permanente es lo que diferencia al museo de ser un centro de arte, ya que este último sólo posee colecciones temporales.

1.4.6.2. Fundaciones: La fundación de un museo se caracteriza por ser una organización sin ánimo o fines de lucro, dotada con un patrimonio propio otorgado por sus fundadores. Debe perseguir los fines que se contemplaron en su objetivo social, debe también, cuidar de su patrimonio como medio para el alcance de sus fines. En este sentido, la fundación de un museo contribuye al crecimiento de la colección y a colaborar en las actividades del mismo.

1.4.7. Corporaciones: Sociedades anónimas, cuyos derechos de propiedad se dividen en acciones y cuyo modelo empresarial permite una flexibilidad en el *modus operandis* tanto a nivel de socios (accionistas), así como de movilización de capital. Hay varios casos de corporaciones que empezaron a coleccionar arte contemporáneo - como una inversión, por el hecho de que existen beneficios fiscales, pero también como acciones de RSE y marketing, con la finalidad de mejorar la imagen de las empresas. Son potenciales compradores y financiadores de proyectos.

1.4.8. Ayuntamientos y embajadas: Órganos estatales que suelen disponer de presupuesto para la cultura (por norma, cuanto más descentralizado es el lugar, más alto es el presupuesto) y cuya apertura a acuerdos y propuestas es beneficiosa. En el caso de las embajadas y consulados, la idea de generar acuerdos entre naciones y países puede resultar muy provechosa para ambas partes, habiendo un interés adyacente en su concreción.

2. Diagnóstico / Bases Contextuales del Proyecto

2.1. Territorio

2.1.1. Aspectos Económicos

Puesto Ranking Banco Mundial	Nº 49
PIB (Anual 2018)	201.613 millones de € ²
Puesto PPA³ (FMI 2018)	Nº 52
PIB Estimado (FMI 2019)	299.348,79 millones de €
% PIB Cultura (2017)	0,1% ⁴
Gasto del Estado en Cultura	290,3 miles de €
Empleabilidad en Cultura (2012)	85,1%
Concentración de Empleos Artes Visuales (2012)	0,5% ⁵ (alrededor de 1372 puestos de trabajo)
Empleos en Artes Visuales en Área Metropolitana de Lisboa (2012)	493 puestos de empleo en el núcleo creativo.
Gasto promedio de Cámaras Municipales en Actividades Culturales y Recreativas (Censo 2017)	450,1 millones de €
Gasto país en Artes Visuales	5.543 miles de €

Fuente: Elaboración Propia

En relación al Impuesto sobre la Renta de los Artistas (IRPF), el gobierno portugués ha establecido una exención fiscal del 50%, de los ingresos generados por las ventas de arte con un límite de 27.124€⁶. Sobre el IVA del sector de la cultura, existen diferentes porcentajes aplicables, estos son reducidos respecto al tipo general (23%), en el caso de determinados libros; prensa y determinadas publicaciones periódicas; e-libros; prensa online; licencia de TV, se aplica un 6% de IVA. En el caso del acceso a eventos culturales, un 13%.

² AICP PORTUGAL GLOBAL.

³ Paridad de Poder Adquisitivo; Posición Global.

⁴ PORDATA, Gasto porcentual PIB en Servicios Culturales, Recreativos y Religiosos <https://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+do+Estado+em+percentagem+do+PIB+por+algumas+fun%C3%A7%C3%B5es-2778>

⁵ Del 85,1%.

⁶ Estatuto del Artista Visual, Documento de Trabajo, Unión de Artistas Contemporáneos de España, 2017. pág.24

2.1.2. Aspectos Políticos (políticas culturales y tipo de administración)

Modelo de Gobierno	Centralizado, intervencionista.
Políticas Culturales	Definidas por el Ministerio de Cultura, con apoyo de las direcciones regionales (5) administrativamente autónomas. ⁷
Misión de las PP.CC.	<i>“Garantizar el acceso público a los recursos culturales para supervisar las actividades de los productores culturales financiados por el Departamento de Cultura, y para supervisar las medidas de conservación del patrimonio”</i>
Objetivos Generales de la P.C.P	La protección del patrimonio; la promoción de la lectura y el desarrollo de redes nacionales de actividades e instalaciones.
Objetivos Instrumentales Recientes en la P.C.P	<i>“reforzar la financiación de la política cultural, aumentar los presupuestos y mejorar la coordinación entre el ministerio y los departamentos regionales”⁸.</i>

Fuente: Elaboración Propia

Los objetivos generales de la Política Cultural de Portugal también apuntan hacia sectores que se definen como prioritarios los cuales son: patrimonio histórico e inmaterial, las industrias creativas y las artes, la literatura y las bibliotecas, la política lingüística, la promoción internacional de artistas portugueses e instituciones culturales. Destacando la importancia de extender el acceso del público a los eventos e instalaciones culturales.⁹



Fuente: Elaboración Propia

⁷ Informe Estado de la Cultura y de las Artes de 2016

⁸ Estado de la cultura y de las artes 04_2016. Nexos y divergencias en la política cultural. CoNCA. Barcelona, septiembre 2016. pág.86

⁹ *Op. Cit.* Estado de la cultura y las Artes... , pág. 86

Frente a la tendencia que adoptó el Departamento de Cultura portugués, la Cámara Municipal de Lisboa tiene las siguientes áreas de actuación en las Artes y el Mercado del Arte: apoyo a la producción de iniciativas privadas; apoyo a la creación mediante pedidos de arte público; apoyo a la creación a través de la actividad expositiva y coleccionista de sus museos y galerías; cesión de espacios de taller y expositivos / recuperación de espacios vacíos o vacantes; promoción de residencias artísticas internacionales en asociación con instituciones de la ciudad; institución de concursos públicos para la elección de las posiciones de dirección de las instituciones bajo su tutela; promoción de una mayor y mejor divulgación de los acontecimientos culturales de la ciudad.

2.1.3. Aspectos Socio-demográficos

2.1.3.1. Población

A fines de 2017, la población portuguesa era de 10.291.027 personas, sólo en el Área Metropolitana de Lisboa habitan 2.833.679, la segunda región con mayor cantidad de población del país, luego de la región Norte; la media de la población se ubica en el rango de los 25 a 64 años, y representan cerca de un 53,5% del total de habitantes del país¹⁰. De la población en etapa de formación, 4.811 personas se encontraban entre 2016 y 2017 cursando la Enseñanza Superior; el quinto lugar de representatividad por áreas de estudio de enseñanza superior en el año lectivo 2017/2018 lo ocupan las Artes con un 6,2%.¹¹

2.1.3.2. Formación Artística

La formación artística de Portugal está definida a partir de las licenciaturas en esta área, según Datos y Estadísticas de Cursos Superiores¹², entre los ciclos lectivos 2015/16 - 2016/17, la cantidad de matrículas en las dos universidades públicas fueron:

Facultad de Bellas Artes de Lisboa	383 matrículas (Licenciaturas en Artes Multimedia, Escultura y Pintura)
Forma de Ingreso	217 mediante Concurso Nacional de Acceso, primera opción. 67 CNA, segunda opción. 99 por transferencia y otras opciones.
Licenciatura en Artes Plásticas, Universidad de Porto	187 matrículas
Forma de Ingreso	138 mediante Concurso Nacional de Acceso, primera opción. 49 CNA, segunda opción y/o transferencia y otras opciones.

Fuente: Elaboración Propia

¹⁰ As Pessoas 2017, INE, I.P.

¹¹ As Pessoas 2017, INE, I.P. Fuente: Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência - Ministério da Educação e Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

¹² Dados e Estatísticas de Cursos Superiores <http://infocursos.mec.pt/>

Por otra parte, y dentro del ámbito privado:

Escola Superior do Porto	Año lectivo 2015/16
Licenciatura en Artes Visuales e Intermedia	17 matrículas; 100% por Concurso Institucional.
Licenciatura en Artes Visuales, especialidad Fotografía	33 matrículas; 84,5% por Concurso Institucional; la diferencia porcentual se distribuye entre cambios de curso, otras formas de admisión y pruebas a menores de 23 años.

Fuente: Elaboración Propia

Lo anterior permite identificar que mayoritariamente los futuros diplomados en Artes Visuales -y/o Plásticas- cursan en instituciones de formación pública.

En los últimos años la Facultad de Bellas Artes de Lisboa se ha convertido en una referencia, pero escuelas independientes como AR.CO o el Espacio Maumaus son también importantes centros de formación, lo que ha provocado desde 2009 en adelante, lleguen no sólo estudiantes, sino también *“artistas y curadores, que en muchos casos mantienen relaciones profesionales con sus países o ciudades de origen, lo que convierte a Lisboa en una ciudad de trabajo. Atraídos por los costos de vida, las condiciones meteorológicas y una diversidad cultural y artística rica.”*¹³

2.1.3.3. Empleo Carreras Artísticas

Considerando las Universidades de Lisboa, Porto y la Escuela Superior de Porto, en relación a sus diplomados en el año 2017, para medir la empleabilidad de estas licenciaturas, hay una estadística que permite dimensionar, y es que hay quienes se encuentran en la categoría Recién Diplomados de los años lectivos 2012/13 y 2015/16, registrados como desempleados en el IEFP (Instituto de Empleo y Formación Profesional), de la Facultad de Bellas Artes de la Universidad de Lisboa, por licenciatura: Arte Multimedia: 3,7% (161 diplomados en total según años lectivos); Escultura: 2,8% (123 diplomados); Pintura: 4,1% (134 diplomados).

En el caso de la Universidad de Porto, Artes Plásticas presenta un 4,2% (269 diplomados) de Recién Diplomados registrados como desempleados en el mismo período.

Y en la Escuela Superior de Porto, la Licenciatura en Artes Plásticas no registra datos, y en Artes Visuales - Fotografía, en los mismos años lectivos hubo 64 diplomados, de los

¹³ Artes Visuales y Mercado del Arte, Estrategias para la Cultura de Lisboa 2017, texto adaptado. pág 170

cuales un 9,3% se encontraba en el registro del IEFPP al año 2017.

Haciendo una comparativa con la cantidad matrículas en el año lectivo 2015/16 de todas las licenciaturas mencionadas (**603**), el número de diplomados registrados como desempleados en los años lectivos 2012/13 - 2015/16 es de **751**, lo que permite dimensionar que existe un porcentaje aproximado de un 62% de diplomados por año lectivo, de los cuales, en gran parte no se encuentran desempleados, no obstante, no ha sido posible precisar si de quienes se encuentran empleados lo hacen en su ámbito de profesionalización.

2.1.4. Aspectos Culturales (en términos de actividad)

La actividad cultural y artística de Portugal es muy constante, se consideran datos de Participación y Consumo Cultural que permiten dimensionar la perspectiva que tiene el gobierno, así como las administraciones regionales en relación a la actividad cultural que existe, así como la cantidad de espacios disponibles.

Galerías de Arte y Otros Espacios de Exposiciones Temporales (Portugal, 2017)¹⁴	1024
Total de Exposiciones	7.199 (-6,9% respecto al año anterior)
Exposiciones Individuales	4154
Exposiciones Colectivas	3045
Obras Expuestas	276.710
Autores	51.417
Media de Exposiciones en Espacios Temporales	7
Media de Artistas por Exposición	7
Media de Obras por espacio	38,4
Espacios sin fines de lucro	94,9%
Galerías y Otros Espacios de Exposición Temporales (Área Met. Lisboa, 2017)	246
Total de Obras Expuestas	75.354

¹⁴ Op. Cit. Estadísticas de Cultura 2017. Resumen.

Galerías de Arte y Otros Espacios de Exposición (Lisboa)¹⁵	85
% Programación y Oferta Cultural de las Artes Visuales en Lisboa	51,3%

Fuente: Elaboración Propia

Asociado a esto, Lisboa vio surgir en estos últimos años, numerosos espacios de exposición y residencias alternativos, como Hangar, o Proyecto Kunsthalle Lissabon, Atelier Concorde o el espacio Syntax, que llegaron a integrar la vida de la ciudad de manera natural y orgánica. El año 2016 quedó marcado por la realización de la primera edición de la extensión lisboeta de la feria de arte contemporáneo española ARCO Madrid. Con la participación de 45 galerías, nacionales e internacionales. Esta feria es una muestra más de una cierta vitalidad de Lisboa, así como su capacidad para atraer, en el sector de las artes visuales.

Finalmente, y a modo de conclusión de este apartado de diagnóstico, percibiendo todas las aristas antes mencionadas, se ha determinado que el territorio de actuación en un primer momento, serán las ciudades de Porto y Lisboa, ya que en ellas se encuentra la mayor concentración de artistas y agentes asociados a la cadena de valor de las artes visuales.

2.2. Sector: Artes Visuales

2.2.1. Instituciones de Formación¹⁶

Las instituciones están seleccionadas de acuerdo con el grado de relevancia que tienen en la cadena de valor del mercado de arte en Porto y en Lisboa, teniendo en cuenta que las/los artistas y comisarias/os en su gran mayoría se formaron total o parcialmente en estas instituciones.

Públicas: *Faculdade de Belas-Artes da Universidade do Porto y Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa* - a partir de los 18 años

Privadas: *Ar.Co* (a partir de los 15 años) y *Maumaus Association* (a partir de los 21 años, equivalente a un máster)

2.2.2. Centros de Producción y Residencia Artísticas¹⁷

Los centros de producción y residencias artísticas están seleccionados de acuerdo con la relevancia que tienen en el panorama nacional y para el proyecto. Se incluyeron algunos proyectos que no están ubicados en Porto o en Lisboa, por la escasez de centros y residencias en general.

¹⁵ Mapa Das Artes, Lisboa, 2018. <http://mapadasartes.pt/>

¹⁶ ver Anexos *Instituciones de Formación*

¹⁷ ver Anexos *Centros de Producción y Residencia Artística*

Públicas: Carpintarias de São Lázaro, CEAC - Vila Nova da Barquinha

Privadas: Hangar - Centro de Investigação Artística, Zaratan - arte contemporânea, Associação Oficinas do Convento - Montemor-O-Novo.

2.2.3. Espacios Expositivos¹⁸

Los espacios expositivos están divididos entre **privados con ánimo de lucro** (galerías), cuya finalidad es puramente comercial, **privados sin ánimo de lucro** (asociaciones), **público-privados** (museo/fundación), cuya finalidad es el desarrollo del sector y del patrimonio cultural y los **público-municipales**. La selección de estos agentes está pensada de acuerdo su relevancia en el sector.

Privados con ánimo de lucro:

Lisboa: *FEA Lisboa, Galeria Uma Lulik, Balcony Contemporary Art Gallery, Galeria Madragoa, Galeria Belo-Galsterer, Galeria Francisco Fino, Galeria Bruno Múrias, Galeria Vera Cortês, Kunsthalle Lissabon, Galeria Pedro Cera, Cristina Guerra Contemporary Art, Galeria Filomena Soares, Galeria Graça Brandão, Alecrim 50, Quadrado Azul, Monitor Lisbon, 3+1 Arte Contemporânea, Galeria Caroline Pagès, Galeria FOCO, Galeria Miguel Nabinho, Galeria Monumental, Fábrica Braço de Prata, Museu de Arte Arquitectura e Tecnologia.*

Porto: *Galeria Oitavo, Galeria Presença, Galeria Quadrado Azul, Galeria Fernando Santos, Galeria Pedro Oliveira, Espaço Sismógrafo*

Afuera: *Galeria Duarte Sequeira*

Privados sin ánimo de lucro:

Lisboa: *O Armário, Associação Cultural Appleton Square, The Room, Associação Goela, Museu Calouste Gulbenkian.*

Porto: *Espaço Mira, Associação Saco Azul.*

Público-Privado:

Lisboa: *Culturgest, Museu Coleção Berardo, Museu Nacional de Arte Contemporânea do Chiado.*

Porto: *Museu de Serralves.*

Público-Municipal:

Lisboa: *Galerias Municipais de Lisboa, Museu do Aljube, Atelier-Museu Júlio Pomar.*

Porto: *Galeria Municipal do Porto.*

¹⁸ ver Anexos *Espacios Expositivos*

2.2.4. Convocatorias (Premios, Becas, Concursos)¹⁹

Las convocatorias están organizadas entre las más importantes que están activas actualmente; todas apoyan a la producción, exhibición y difusión del trabajo de artistas y comisarios residentes en Portugal:

Públicas:

Plaka - Criatório: ámbito regional - Porto;

DGARTES - Direcção Geral das Artes: ámbito nacional;

I-Portunus - Bolsa de apoyo a la producción cultural y artística en un formato de intercambio en los países de la UE - ámbito europeo;

Privadas:

Prémio EDP Novos Artistas - 20.000€ para producción - ámbito nacional;

Prémio Novo Banco Revelação - cubren la exposición y producción del proyecto - ámbito nacional;

Fundação Calouste Gulbenkian - Bolsas e Apoios (mínimo 25 años - máximo 45) - ámbito nacional e internacional;

Centro Nacional de Cultura - Bolsa Novos Criadores (máximo 30 años) - ámbito nacional;

2.2.5. Comercialización de Arte

El campo de comercialización de arte está compuesto por ferias internacionales, festivales, bienales, colecciones y casas de subasta. Es en este campo donde se da la circulación de las obras en el mercado. En el caso de las ferias de arte seleccionadas están organizadas de acuerdo al posicionamiento que tienen en el territorio. Asimismo, se incluye las galerías que forman parte de las ediciones con el concepto de que se entienda el flujo de galerías que tienen incidencia en el plano internacional como Madrid.

Ferias

- Feria Ifema ARCOLisboa²⁰

Es una prestigiosa feria de arte contemporáneo fundada en Lisboa en el 2016 que busca el encuentro entre coleccionistas, críticos de arte y comisarios con las piezas de arte seleccionadas por las galerías invitadas. Es una plataforma que impulsa la adquisición de obras de arte y que incluye dentro de su programa, tanto a galerías consolidadas como también a galerías con menos de 7 años de trayectoria. Asimismo, al tratarse de un evento social, cuenta con espacios de debate sobre arte y coleccionismo y lugares de encuentro e intercambio entre los agentes invitados.

¹⁹ ver Anexos *Convocatorias*

²⁰ Ver Anexos *Comercialización de arte - Ferias*

Bienales

- Bienal de Venezia:

La Bienal de Venecia fue fundada en 1895 y es considerada una de las instituciones culturales más famosas y prestigiosas del mundo. Desde 2008, ha sido presidido por Paolo Baratta, quien anteriormente se desempeñó como presidente desde 1998 hasta 2001. A la vanguardia de la investigación y difusión de las nuevas tendencias artísticas contemporáneas, la Biennale di Venezia organiza en todos sus sectores - Arte (1895), Arquitectura (1980), Cinema (1932), Danza (1999), Music (1930), Teatro (1934) - exposición, performance, investigación y actividades de formación.²¹

Bienales en Portugal:²²

- Bienal Internacional de Arte Cerveira**
- A BoCA: Biennial of Contemporary Arts**

Colecciones seleccionadas²³: Colección Manuel de Brito José Berardo, António Cachola, Coleção MNAC, Coleção Portugal Telecom o Coleção Fundação Altice Portugal, Armando Martins, Coleção de Arte Fundação EDP, Alberto Caetano, Norlinda e José de Lima, Luiz Teixeira de Freitas, Fundação Miguel Rios, Fundação de Serralves, Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, Empresa Madeira Corporate Services.

Subastas y otras plataformas: Internacional: Christie's; Ámbito territorial: Veritas Art Auctioneers, Prestarte, Arteref, Casa 8 Leilões, Sala Branca y P55.

²¹ www.labiennale.org

²² Ver Anexos *Comercialización de arte - Bienales*

²³ Ver Anexos *Comercialización de arte - Colecciones*

2.3. Sub-sector: Gestión Cultural de las Artes Visuales

2.3.1. Benchmarking

Nombre	Fortalezas
CULTURA VIVA - http://ajuntament.barcelona.cat/culturaviva/es/	<ul style="list-style-type: none">- Los proyectos que desarrollan abogan por los espacios de participación, circulación y coproducción cultural de su localidad, de manera descentralizada.- Trabaja con el refuerzo de las redes de contacto.
UNA MÁS UNA - https://unamasuna.com	<ul style="list-style-type: none">- Realiza consultorías de definición de proyectos culturales.- Coordina programas y actividades así como su producción en base a las políticas culturales.
SOUND MARKET - https://soundsmarket.com/sobre-nosotros/	<ul style="list-style-type: none">- App como un formato más accesible y de rápida difusión.- Intercambio de conocimientos, se hacen visibles las demandas de los agentes más emergentes del sector.- Prestación de servicios que fortalece y permite el contacto entre los agentes.
ARTWORKARCHIVE - artworkarchive.com	<ul style="list-style-type: none">- Permite el contacto entre artistas, coleccionistas y organizaciones. Este contacto puede ser mediante localización.- Tiene membresías- Sección de Open Calls.
LUX - lux.org.uk	<ul style="list-style-type: none">- Posee una colección- Representa a sus artistas.- Trabaja con los equipamientos culturales directamente.- Protege la retribución económicamente a los artistas por uso de sus obras.- Permite la venta y tiene tarifas alquiler de las obras mediante la plataforma virtual.- Política de defensa y respeto de los derechos de autor.

Fuente: Elaboración propia

2.3.2. Competencia

2.3.2.1. Galerías

Se identifica a las galerías como empresas cuyas ofertas pueden incidir en el mercado potencial, a las galerías cuyos contratos con los artistas que representan sea de exclusividad, ya que estos equipamientos culturales operan como representantes artísticos.

Las galerías por lo general son empresas privadas que manejan una cierta cantidad de artistas seleccionados en relación al estilo y enfoque de la misma. Se le considera como competencia a las galerías porque exigen un contrato de exclusividad, documento en el cual se acuerda que la galería es la única empresa que puede difundir y comercializar las obras de los artistas representados, durante un tiempo determinado. Esta modalidad de negocio tiene demanda, porque tener a una galería como representante implica facilitar y asegurar la venta de obras ya que estas empresas manejan clientes fijos, como es en el caso de los coleccionistas, así como la ganancia de cierta reputación en el sector artístico.

- **GALERIA CAROLINA PAGÉS** - www.carolinepages.com

La Galería Caroline Pagès también funciona como una agencia dedicada a la organización, producción, comisariado, Promoción y comercialización de exposiciones de sus artistas fuera de la galería. También propone y coordina la participación de sus artistas en otros eventos, como bienales y premios.

2.3.2.2. Empresas de gestión cultural

- **OPIUM** - <http://opium.pt/>

Es una plataforma de servicios de consultoría de proyectos que trabaja con territorios en la concepción e implementación de eventos culturales que tengan como objetivo la valorización de sus recursos. Se enfocan en la economía cultural y la educación para el turismo cultural, los artistas forman parte del equipo del planeamiento de proyectos. Se le considera a Opium como competencia porque se trata de un proyecto localizado en Portugal, cuyo producto son los servicios de consultoría que ofrecen a través de la web.

- **FEA LISBOA** - <https://www.fealisboa.com/fea-lisboa>

Es un artist-run festival, es decir un espacio gestionado y operado por creadores, que se dedica a los espacios de los artistas que residen en la zona urbana de Lisboa con la intención de incentivar la autonomía artística y la renovación del sistema del arte de forma colaborativa y recíproca. FEA tiene la ambición de valorar la escena artística y cultural de Lisboa, creando una red capaz de darle al público y a la crítica un mapeo de las energías activas que se dan diariamente en el territorio; un mapeo que comprenda no sólo espacios instituciones y galerías privadas, sino todos los lugares en que el arte se realiza todos los días.

- **ÁLVAREZ CAREAGA** - <http://alvarezcareaga.com/empresa-cultural/>

Es una Art Agency liderada por Mónica Álvarez Careaga, especializada en arte contemporáneo, con un equipo multidisciplinar compuesto por especialistas en comisariado, museología, producción cultural, diseño gráfico, editorial y web,

comunicación, marketing cultural, entre otras áreas; desarrollan proyectos relacionados con las artes y culturas contemporáneas; abordan iniciativas propias, como festivales, exposiciones y ediciones, da soporte técnico en áreas concretas a las actividades de otros promotores. Realizan Consultoría de Políticas Culturales y Creativas, asesorando a entidades públicas y a empresas para la creación de nuevos formatos y contenidos culturales, así como estrategias de financiación, RSC y captación de nuevos públicos; desarrollan Comunicación Global, definiéndose como mediadores entre los procesos creativos y la sociedad, practicando una comunicación proactiva, por medio de soportes editoriales digitales, cuidan la relación con medios de comunicación y con todos los receptores del mensaje cultural.

3. DAFO

En el siguiente análisis DAFO se analiza el sector del arte contemporáneo en Portugal, sus agentes, el propio territorio y el equipo gestor.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● La presencia digital puede no generar confianza en posibles clientes; ● La característica emergente del equipo puede provocar falta de confianza en relaciones externas; ● La atracción de interés de los públicos requiere de un trabajo previo intenso de <i>networking</i> para la prospección del éxito del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Amplio conocimiento del sector de las artes visuales; ● Formación complementaria entre las 3 gestoras de las facultades de gestión cultural y artes visuales; ● El equipo habla entre 2 y 5 idiomas, característica muy importante en cualquier ramo que comprenda internacionalización; ● Capacidad de generar alianzas fructíferas.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Se trata de un sector cerrado y ligeramente atomizado; ● Economía muy ligada a la economía europea - ante la inminencia de una crisis en el euro, se puede entrar en contingencia fácilmente; ● El PIB destinado a Cultura es muy bajo; ● Las políticas culturales se alinean más a la protección de patrimonio que a las artes visuales u otras expresiones artísticas; ● El presupuesto nacional, y por área territorial destinado a las artes visuales es más bajo que para otras aristas dentro de la actividad cultural de Portugal. ● Especulación/burbuja inmobiliaria en crecimiento; ● Gran parte de las galerías del territorio apenas tienen estructura financiera para realizar ferias en Europa - necesidad de expansión a otros territorios (Asia, EUA,...); ● Poco volumen de premios, concursos, becas y convocatorias para artistas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Lisboa fue capital iberoamericana de la cultura en 2017 y fue designada ciudad piloto del programa de desarrollo Agenda 21, por lo cual se han planeado líneas estratégicas de políticas culturales a largo plazo; ● El número de personas interesadas en invertir en el sector de arte contemporáneo en Portugal ha aumentado; ● Se habla cada vez más de coleccionismo - muchas colecciones se abrieron al público; ● Exención fiscal del 50% de los ingresos generados por las ventas de arte - tope de 27.124€; ● Situación geográfica: puente entre Europa, África y América; ● Idioma e historia: Portugal mantiene lazos estrechos con los PALOP - Mozambique, Macao, Angola, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Timor Leste y Macau; ● Fácil posicionamiento en Brasil, por el idioma y la empatía entre mercados, para llegar posteriormente a otros núcleos latinoamericanos; ● Políticas actuales de internacionalización y creación de empleo;

Fuente: Elaboración propia

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Dinamizar el mercado del arte en Portugal, favoreciendo la puesta en valor de los artistas y la democratización de la cultura como herramienta de desarrollo individual, impulsando el sector y la práctica artística.

4.2. Objetivos específicos

- I. Fomentar iniciativas que favorezcan el desarrollo de ideas y/o la continuidad de las mismas.
- II. Impulsar la generación de proyectos que dinamicen el mercado artístico.
- III. Originar un tejido comunitario entre las personas beneficiarias de VERM.OUT y los agentes culturales, que permita la creación de redes sólidas y prósperas.
- IV. Favorecer la democratización de contenidos y servicios de manera que faciliten la práctica artística.

5. Público target

Para determinar la segmentación de públicos se han considerado tres variables, éstas son:

- Territorial: VERM.OUT será implementada dentro de Portugal, específicamente en las ciudades de Porto y Lisboa, por lo que el público específico, reside en alguna de éstas ciudades.
- Trayectoria Artística: Hace referencia al punto de recorrido en el que se encuentran artistas, identificando las categorías: emergente, *mid-career*, y consolidada.
- Relacional: Las relaciones están definidas a partir del tipo de necesidades que tienen los diferentes perfiles de públicos; pudiendo ser de consumo, de oferta, o ambos. Además de la relación que otorga valor a VERM.OUT.

Estas tres variables en conjunto permiten definir unos perfiles de públicos y se describen por categorías de acuerdo a sus necesidades.

5.1. Perfiles

Estudiantes: Personas que se encuentran cursando grados en Bellas Artes y otras carreras Artísticas; buscan acercarse más a los artistas y espacios que permitirán desarrollar un cuerpo de obra original, que sea reconocido y que pueda ser fuente de sustento; por estar en etapa de Formación requieren ciertos insumos para sus trabajos académicos, o saber dónde encontrarlos.

VERM.OUT les ofrece la posibilidad de conectar con otras personas y proveedores que facilitan su proceso formativo.

Necesidades: creación de redes, obtención de materiales e insumos para su creación con o sin fines académicos.

Artistas:

- **Recién egresados / emergentes:** Aquellas personas que han finalizado recientemente su formación académica tradicional y/o alternativa; que se encuentren en proceso de especialización, o lo estén por iniciar en el corto plazo. Éstas han comenzado un proceso de creación y cuentan con una producción de obra mínima para ser parte de un circuito de exhibición; requieren de apoyo para fortalecer la difusión de su trabajo, por lo tanto, se encuentran en busca de redes que faciliten la circulación de su obra, y otras que aporten inspiración para iniciar otros procesos de creación. Su trayectoria incipiente no supera los 10 años de experiencia.

Necesidades: Difusión, exhibición, circulación, proveedores y generación de redes.

- **Mid-career:** Personas que ya poseen un estilo y discurso artístico, cuentan con un reconocimiento, han concretado la exhibición de sus obras y dan continuidad a su creación/producción, pudiendo vincularse con otras personas tanto para desarrollar obras colectivas, participar en comitivas de artistas en ferias, formar parte de galerías; poder circular con su obra y posicionarse dentro del mercado del arte. Su trayectoria es de al menos 20 años.

Necesidades: Circulación, proveedores y generación de redes para un futuro posicionamiento en el mercado del arte.

Comisarias/os:

- **Emergente:** Son personas que han escogido una línea de especialización en comisariado, curatoría, gestión de bienales, galerías y otros cursos similares, con la finalidad de incorporarse en el mercado del arte, pudiendo haber acabado sus estudios recientemente o contar con al menos 10 años de experiencia.

Buscan oportunidades de ampliar su experiencia y reconocimiento en el rubro, y requieren principalmente vínculos directos con galeristas, directores de espacios expositivos y ferias.

Necesidades: Difusión, exhibición, circulación, proveedores y generación de redes.

- **Mid-career:** Tienen una carrera medianamente avanzada (entre 10 a 20 años), dentro del circuito artístico local son reconocidos y poseen experiencia, redes de trabajo, y contactos; favorecen en las fases de Distribución, Exhibición y Circulación el posicionamiento de artistas en el mercado, pudiendo incidir en su consolidación.

Necesidades: Circulación, servicios y generación de redes.

Proveedores:

- **Servicios:** Personas que desempeñan trabajos específicos ligados a la creación y producción de artistas como por ejemplo carpinteros, marqueros, y técnicos, además de otros que prestan servicio directo a artistas; su dedicación y cuidado con las obras los diferencia de otros que pudieran prestar los mismos servicios. Asimismo, se contemplan aquellas personas que imparten talleres/clases de arte específicos.
- **Insumos:** Todos aquellos establecimientos que comercializan materiales que sean de utilidad para la creación artística, pudiendo abarcar una gama amplia. En esta categoría se contempla a artistas que puedan tener materiales disponibles para venta o intercambio.
- **Espacios:** Alquiler de espacios pensados para la producción artística, sean talleres que cuentan con las herramientas, maquinarias y mesas de trabajo; sitios para depósito; estudios e incluso espacios de exposición alternativos.

Tanto Artistas como Comisarias/os, generarán relaciones con VERM.OUT que satisfagan sus necesidades; en el caso de Proveedores, satisfacen las necesidades de Estudiantes, Artistas Emergentes y *Mid-Career*, al igual que de Comisarias/os y a la vez generan beneficios para VERM.OUT.

5.2. Partners Estratégicos

- **Artista Consolidada/o:** Son artistas con trayectoria amplia, superando los 20 años; se orientan a compartir sus conocimientos y experiencia, tienen la disposición de crear o dar continuidad a proyectos personales, pero también a promover instancias colectivas.

Su perfil es de interés para VERM.OUT ya que son contemplados como mentores, y su presencia aporta a la legitimación y posicionamiento de VERM.OUT.

- **Comisaria/o Consolidada/o:** Personas con trayectoria vasta, han participado en ferias, bienales, comisariado exposiciones de relevancia nacional e internacional; cuentan con más de 20 años de experiencia y redes de contactos y trabajo sólidas. Su opinión y percepción del arte es valorada y solicitada a modo de orientación, suelen generar contenidos e influenciar en las tendencias artísticas. Están en búsqueda constante de artistas con carreras incipientes; para VERM.OUT su perfil da respaldo dentro del circuito artístico. Para ellas/os, la base de datos que VERM.OUT genera es de su total interés, puesto que pueden buscar artistas emergentes para incorporar a sus proyectos.

Esta categoría es una relación que por el hecho de ser pública agrega valor y confiabilidad, ya que en ambos casos, son personas reconocidas en el medio artístico local.

6. Acciones de VERM.OUT

6.1. Descripción de unidades de negocio de VERM.OUT

VERM.OUT establece las siguientes acciones y estrategias, pensadas a través de unidades de negocio, que permitirán alcanzar los objetivos determinados anteriormente.

Objetivos	1) Favorecer la democratización de contenidos y servicios de manera que faciliten la práctica artística.	2) Fomentar iniciativas que favorezcan el desarrollo de ideas y/o la continuidad de las mismas; 3) Impulsar la generación de proyectos que dinamicen el mercado artístico.	3) Originar un tejido comunitario entre las personas beneficiarias de VERM.OUT y otros agentes culturales, que permita la creación de redes sólidas y prósperas.
Carta/ Menú	Pica Pica VERM.OUT	Buffet de Acompañamientos	De la casa
Descripción	- Intercambio de recursos y servicios.	- Revisión, evaluación y diagnóstico de proyecto; - Formulación, contextualización y postulación de proyectos.	- Entrega de información y beneficios.
Da servicio a	Estudiantes de Bellas Artes; Artistas emergentes y mid-career; Comisarios emergentes, mid-career y consolidado; Personas de oficios; Proveedores de espacios y insumos.	Artistas emergentes y mid-career; Comisarios emergentes y mid-career.	Artistas emergentes y mid-career; Comisarios emergentes y mid-career.

Fuente: Elaboración propia

6.1.1. Pica Pica - Aplicación móvil VERM.OUT

Programa en formato de aplicación informática diseñada para ser ejecutada en smartphones cuyo planteamiento parte de la premisa de cubrir, de manera rápida y eficaz, las necesidades cotidianas que surgen antes, durante y después del proceso creativo y de investigación de los artistas emergentes con el fin de facilitar su práctica artística. Se centra en la visibilización de las necesidades más básicas de los artistas funcionando como una extensión y complementación de los servicios prestados a través de la web.

A raíz de estos objetivos es que las funcionalidades de la *app* han sido determinadas en consonancia y afinidad con el perfil de artistas y proveedores locales que a través de la capacidad relacional del *matching* cubrirán estas necesidades. Se plantea como una bolsa de servicios, materiales, y herramientas que artistas puedan ofrecer o demandar, enfocándose en una manera eficaz de generar intercambios a nivel local, que promuevan relaciones comerciales de menor escala con oficios ligados a la creación y producción artística, la sustentabilidad y la disminución de costes de estos procesos, principalmente para aquellas personas que se perfilan como emergentes o estudiantes. Del mismo modo también se plantea una categoría a modo de red social en la que se facilita la interacción entre los usuarios para el desarrollo de proyectos colectivos y/o colaborativos.

Categorías:

- Insumos
- Conocimientos: Clases, Talleres y Workshops.
- Espacios
- Servicios de reparación.
- Bolsa en Colaboración

El modelo de monetización que se adapta mejor a esta tipología de *app* es la *Freemium* de uso limitado, este modelo responde a una *app* de descarga gratuita donde una vez que los proveedores están fidelizados tienen que pagar anualmente por contenido adicional ofreciendo un uso limitado de almacenaje. La plataforma utilizará la geolocalización que ofrecen los dispositivos móviles para que los artistas y proveedores locales puedan comprar y vender en función de su proximidad geográfica a través de la aplicación. En relación al funcionamiento, cada artista y proveedor dispone de un perfil

donde puede “colgar” el producto o servicio que desee ofrecer a la venta, así como el historial de actividad y valoración que otros usuarios han hecho sobre él/ella.

Este programa está ideado para ser implementado luego desde el primer año de VERM.OUT. Se contempla como una de las fuentes principales de ingresos, siendo efectiva por medio de comisiones, de manera a dar soporte a la generación de comunidad.

Inversión	Manutención (5% anual)
12.000 €	600 €

6.1.2. **Buffet de Acompañamientos**

Programa de asesoría en la formulación y gestión de proyectos de circulación, difusión y producción artística, a través de la disponibilización de un *buffet* en lo cual se incluyen varios servicios en las etapas de: conceptualización, formulación, evaluación y ejecución. Este programa comprende todo el proyecto desde su concepción, pasando por su desarrollo, la captación de recursos y la propia aplicación, en el caso de que se contemple. Para aclarar lo de subjetivo que pueda tener esta definición, tomemos un ejemplo posible de la ejecución de este servicio:

Ejemplo

Joana es una joven comisaria que vive en Lisboa; quiere aplicar a una beca de la DGArtes, que destina un total de 100.000€ a 5 proyectos de exhibición de artes visuales. Ha escrito el proyecto de aplicación para esta beca, pero no se siente segura de la argumentación, así como del presupuesto porque no tiene mucha experiencia con el tipo de formulario que le piden. A partir de un colega escuchó a VERM.OUT y decidió solicitar un presupuesto para una evaluación del proyecto.

Se define que la evaluación de un proyecto ocupa como mínimo **8h de trabajo**, valoradas a **20€/hora**. Su proyecto es de pequeña dimensión - 20 páginas - y no requiere tanto trabajo de búsqueda para el equipo, teniendo en cuenta que conocemos suficientemente bien la aplicación de DGArtes. Por estos dos factores se presupuesta lo mínimo definido. El valor final sería $(20 \times 8) + \text{IVA} = 196,8 \text{ €} \rightarrow 1\%$ del valor de la bolsa para realizar la exhibición.

A parte del presupuesto, se revisan los calendarios de las socias consultoras de manera a entender cual tiene disponibilidad para efectuarlo y definir un plazo de entrega de la evaluación. Joana acepta el presupuesto y el plazo de concreción de la evaluación.

Opciones	Mínimo horas	Precio / Hora	PVP mínimo c/ IVA
Evaluación	8h - un día	20,00 €	196,80 €
Formulación	40h - una semana	20,00 €	984,00 €

Fuente: Elaboración propia

6.1.3. De la casa - Programa de Membresías

Existe una modalidad para hacerse miembro de la Comunidad VERM.OUT que está vinculada a la trayectoria y producción de obra de artistas emergentes y *mid-career* y al desarrollo profesional de comisarias/os, también emergentes y *mid-career*, contemplando un pago anual y dando ciertos beneficios tales como:

General

- Descuento de 10% en los servicios del *Buffet de Acompañamiento*;
- Descuento de 50% en los museos de arte contemporáneo de las ciudades de Porto y Lisboa como son: Fundação de Serralves, MAAT y el Museu Berardo - convenio;

Según público

Artistas y comisarios emergentes:

- Acceso a eventos exclusivos para miembros VERM.OUT como encuentros con figuras de relevancia en el sector y previas a inauguraciones para que conozcan el medio;
- Newsletter quincenal según sus intereses, direccionada para open calls y aplicaciones a residencias artísticas y centros de producción, así como becas y premios;
- Acciones de formación puntuales sobre cuestiones prácticas de la profesión como: cómo escribir un CV apelativo, una buena carta de motivación, una buena carta de intenciones y consejos de como aplicar a diferentes tipos de proyectos.

Artistas y comisarios *mid-career*:

- Acceso a eventos exclusivos para miembros VERM.OUT como encuentros con figuras de relevancia en el sector y previas a inauguraciones con profesionales de otros países de acuerdo con la agenda cultural de la ciudad;
- Newsletter quincenal según sus intereses, direccionada para artículos de opinión, becas y premios que exijan una experiencia previa, así como propuestas más institucionales, relacionadas con museos e instituciones que ese calibre;
- Acciones de formación sobre internacionalización.

Precio anual	Renovación
40,00€	20,00€

Tanto artistas como comisarios benefician de una posibilidad única de obtener información al día sobre el sector de las artes contemporáneas a través de la newsletter quincenal, posibilidad de hacer *networking* en los eventos exclusivos, conociendo otras personas del sector, sin hablar de los descuentos, a partir de los cuales pueden visitar más veces sus museos de elección en la ciudad y acceder a los servicios de evaluación y formulación de proyecto por un precio más bajo.

Valor añadido - los miembros honorarios:

Se pretende invitar un conjunto de artistas e intelectuales referenciales en el sector del arte contemporáneo portugués a integrar la comunidad VERM.OUT como mentores, personas reconocidas, que acrediten el proyecto, adjudicando legitimidad a la comunidad por el reconocimiento que se les otorga la sociedad.

7. Calendarización VERM.OUT

Se propone una proyección que comprende un espacio temporal de 3 años, donde se prospecta la inserción de los diferentes programas y su viabilidad operativa. Se prevé el inicio de funcionamiento de cada uno de los programas descritos de acuerdo con una lógica de crecimiento gradual y de posicionamiento. Los programas *Buffet de Acompañamientos*, *De la Casa* y *Pica Pica* tienen inicio desde el año 1: los programas *Buffet de Acompañamientos* y *Pica Pica* permiten un sustento del proyecto a nivel operativo y financiero; el programa *De la Casa* es responsable por la consumación de la comunidad VERM.OUT, condición *sine qua non* para el éxito del proyecto, de acuerdo con las premisas del sector en cuestión en Portugal.

Consideramos una etapa previa de 4 meses, en la cual se desarrolla la aplicación, la página web, la parte inicial del plan de comunicación y se prepara el espacio NIDE - alquilado en Lisboa, sede física del proyecto. Este espacio pertenece a un programa de rentas accesibles que el ayuntamiento de Lisboa dispone para pymes.

	ETAPA PREVIA				1º TRIMESTRE			2º TRIMESTRE			3º TRIMESTRE		
	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
GENERACIÓN DE APP, WEB Y RRSS	■												
PREPARACIÓN ESPACIO NIDE		■											
FUNDACIÓN EMPRESA CREACIÓN DE CUENTA BANCARIA	●	■											
CONTRATACIÓN SERVICIOS EXTERNOS: SMM, CONTABILISTA Y APOYO JUDICIAL				●									
PREPARACIÓN PUESTA EN PRÁCTICA PLAN DE COMUNICACIÓN		■											
INAUGURACIÓN EN RRSS, WEB Y APP				■	■								
GENERACIÓN DE ALIANZAS CON AGENTES		■											
CAPTACIÓN DE PATROCINIOS			■										
1ª EVALUACIÓN DE PROGRAMAS								■					

Fuente: Elaboración propia

	1º TRIMESTRE			2º TRIMESTRE			3º TRIMESTRE			4º TRIMESTRE		
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	JUL	AGO	SEP
PUESTA EN PRÁCTICA PICA-PICA, BUFFET Y DE LA CASA	■											
2ª EVALUACIÓN DE PROGRAMAS							■					

Fuente: Elaboración propia

8. Plan de Comunicación

A través de la definición de determinados objetivos, públicos y posterior diseño estratégico, se determina un plan de comunicación que esté a la altura de las necesidades de posicionamiento de VERM.OUT en concordancia con los programas diseñados.

8.1. Públicos y Agentes

- Público *target* de VERM.OUT: estudiantes, artistas emergentes, artistas *mid-career*, comisarios emergentes, comisarios *mid-career*, proveedores de servicios, insumos y espacios;
- Agentes culturales del sector en el territorio:
 - Ámbito Formación: profesores de bellas-artes u otros, investigadores del sector;
 - Ámbito Producción: centros de producción, residencias artísticas, talleres;
 - Ámbito Exhibición: coleccionadores, galerías, museos, y fundaciones;
 - Ámbito Circulación: ferias y ayuntamientos.

8.2. Objetivos y Acciones Estratégicas

En relación con los públicos señalados anteriormente, se identifican los siguientes objetivos y, posteriormente, las acciones estratégicas correspondientes, que permitan atingir las metas propuestas:

Objetivos:

- 1) Dar a conocer VERM.OUT;
- 2) Generar reconocimiento por VERM.OUT;
- 3) Ocasionar empatía y conexión por VERM.OUT;
- 4) Suscitar consideración por VERM.OUT.

Acciones Estratégicas:

Planificación		
Públicos / Quién	Objetivos / Qué	Canales / Recursos / Cómo
Estudiantes	- Conocer VERM.OUT; - Conocer la App; - Interactuar con la aplicación.	- Página web; - Campaña con influencers en Instagram; - Afiches en vía pública; - Alianzas con universidades y escuelas de arte de Porto y Lisboa; - Elaboración de un Newsletter informativo mensual;

		<ul style="list-style-type: none"> - Campañas en inauguraciones de exhibiciones de galerías emergentes; - Mailing personalizado.
Artistas	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer VERM.OUT; - Conocer página web; - Conocer servicios de VERM.OUT; - Conocer aplicación; - Interactuar con la aplicación; - Hacerse miembro; - Fidelizarse; - Mantener activa la red de contactos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Página web; - Campañas de adhesión en RRSS; - Alianza con talleres de artistas; - Alianza con festivales de artistas emergentes; - Concurso/ sorteo de oferta de 1 año de membresía en RRSS; - Ciclo de charlas con artistas reconocidos; - Generar contenidos en revistas de arte contemporáneo como Umbigo; - Creación de cuenta de usuario en <i>App</i>; ya sea como beneficiario o usuario; - Elaboración de un Newsletter mensual, previa suscripción; - Campañas en inauguraciones de exhibiciones de galerías; - Mailing personalizado.
Comisarios	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer VERM.OUT; - Conocer página web; - Conocer servicios de VERM.OUT; - Conocer aplicación; - Interactuar con la aplicación; - Hacerse miembro; - Fidelizarse; - Trabajar con artistas VERM.OUT; - Mantener activa la red de contactos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Página web; - Campañas de adhesión en RRSS; - Alianzas con comisarios reconocidos; - Concurso/ sorteo de oferta de 1 año de membresía en RRSS; - Ciclo de charlas con comisarios relevantes; - Generar contenidos en revistas de arte contemporáneo como Umbigo; - Elaboración de un Newsletter mensual, previa suscripción; - Campañas en inauguraciones de exhibiciones de galerías; - Mailing personalizado.
Proveedores de servicios, insumos y espacios	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer VERM.OUT; - Conocer aplicación; - Interactuar con la aplicación; - Vender / Prestar servicios en la aplicación; - Utilizar la aplicación como app de venta principal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contenido en RRSS dirigidos (p/e “¿vendes materiales para artistas? Conoce VERM.OUT”); - Descuento periódico por descarga de pago de la aplicación; - Descuento por concretar ventas por medio de la aplicación; - Creación de cuenta para <i>App</i> por medio de la afiliación de un mail, como beneficiario.

Fuente: Elaboración propia

8.3. Canales de Promoción y Venta

Se identifican los canales de promoción y venta principales en el sentido de generar estrategias para promover los programas de VERM.OUT:

- **Imagen corporativa²⁴**- tiene como punto de partida dos conceptos básicos:
 - El movimiento hacia afuera - **OUT**
 - La reunión y los encuentros como generadores de red - **VERMÚ**
- **Página web VERM.OUT** - La página web es una de las plataformas digitales oficiales, uno de los brazos de VERM.OUT. A partir de la web es posible conocer los servicios de que dispone VERM.OUT, su misión y visión, quienes lo personifican, quienes son los partners y seguidores oficiales, así como tener acceso al histórico de la empresa, ideas concretizadas en un momento pasado y acciones que proyectan hacia el futuro. En la web estará también toda la información de contacto, preguntas frecuentes y la indicación de cómo presupuestar de manera accesible y rápida.



Fuente: Elaboración propia

El Menú principal contiene los items: NEWS / HOME / PRACTICE / PROJECTS / SERVICES / PARTNERSHIPS / TEAM / CONTACTS / FAQ.

En la esquina superior izquierda está la opción de cambio de idioma para portugués. La página se adapta a diferentes dispositivos como móviles, tablets y computadoras.

- **RRSS**

Facebook: Fan page desde la cual se promocionarán las diversas actividades de la web.

²⁴ ver Anexos: *Imagen Corporativa*

Instagram: Creación de una cuenta de instagram comisariada que exprese y visibilice la personalidad de VERM.OUT a través de una línea conceptual contundente.

- **Mail VERM.OUT**
- **Universidades e Bellas Artes y Ciencias Sociales y Escuelas de Artes**
- **Agentes del arte contemporáneo:** galerías, centros de creación y museos
- **Eventos de arte:** ferias, bienales y festivales
- **Revistas y columnas de opinión del sector del arte contemporáneo:**
 - i. Revista Gerador - <https://gerador.eu/revista/>
 - ii. Revista Ípsilon del periódico Público - <https://www.publico.pt/culturaipsilon>
 - iii. Revista Contemporânea - <https://contemporanea.pt/>
 - iv. Umbigo Magazine - <http://umbigomagazine.com/pt/>
 - v. Revista Dose - <https://dose.cargocollective.com>

8.4. Evaluación del Plan de Comunicación

Para evaluar los resultados de su implementación y la eficacia de las acciones planteadas será necesario establecer unos indicadores que van relacionados con los canales en los que se llevan a cabo las acciones, por lo que se medirá el rendimiento de las acciones de *Engagement* y *Fidelización*, principalmente.

Acciones	Canales	Indicadores
Resultado de búsqueda	Plataformas de Búsqueda online especializadas	<ul style="list-style-type: none"> ● Estar entre los primeros 10 resultados en Google.
Generar contenido offline	Entrevistas Columnas de opinión	<ul style="list-style-type: none"> ● Aparecer en revistas especializadas al menos 1 vez por trimestre.
Contenido en RRSS	Stories Feed Eventos Promoción app	<ul style="list-style-type: none"> ● 40% de visitas a la web vienen desde las RRSS. -Ver más- ● <i>Followers</i> comparten y difunden el contenido en sus redes. ● Seguidores marcan <i>Asistiré</i> en los eventos oficiales. ● 50% de seguidores clickea enlace para descarga de app.
Diálogo y Creación de Comunidad	Instancias de debate - eventos oficiales -	<ul style="list-style-type: none"> ● 50% de participantes había marcado su asistencia en eventos oficiales. ● Participantes aumentan en 10 personas cada vez.
Relaciones Públicas fortalecidas	Página Web Aplicación Newsletter Bienvenida nuevos miembros	<ul style="list-style-type: none"> ● Por cada 100 visitas a la web, 70 se suscribe al newsletter. ● 40% de los visitantes a la web dan descargar a la app. 10% lo hace por medio de Apple Store y Play Store. ● Suscriptores a Newsletter solicita más información. ● 20 nuevos miembros de la Comunidad cada mes.

Fuente: Elaboración propia

9.1.2. Proyección de Ingresos: Cuentas de Resultados, Balances y Presupuestos de Tesorerías

La previsión de ventas y prestación de servicios describe un crecimiento de 5% anual. Se proyecta de acuerdo con un estudio de mercado que encuentra modelos de negocios cercanos, en términos de precio y funcionamiento. Se establece para el ejercicio de los 3 primeros años el mismo precio de venta (P.V.P) por cada programa.

Programa	Previsión Unidades - Año 1	Previsión Unidades - Año 2	Previsión Unidades - Año 3	Precio de Venta (unitario + IVA)
Buffet de Acompañamientos	72	74	78	Evaluación: 196,80 €
	39	45	50	Formulación: 984,60 €
De la casa	200	210	210	Suscripción: 40,00 €
	0	408	410	Renovación: 20,00 €
Pica Pica VERM.OUT	280	294	305	Descarga Freemium: 19,99 €

Fuente: Elaboración propia

Buffet de Acompañamientos: El precio se calcula en base a los dos subservicios que lo integran (Evaluación y Formulación).

De la Casa: El precio se determina en base a una membresía, cuyo pago es anual; existe una diferenciación entre la “Suscripción” y la “Renovación”; el Año 1 no cuenta con *Renovaciones*.

Pica Pica VERM.OUT: El formato *Freemium* de la aplicación tiene un precio que se paga anualmente, y éste se mantiene a lo largo de los años de ejercicio.

CUENTA DE RESULTADOS - AÑO 1

Cuenta de Resultados Ejercicio I - Diciembre de 2020		
CONCEPTOS	importe	% (s.i)
Pica Pica	4.550,00 €	8,23%
Buffet	42.720,00 €	77,29%
De La Casa	8.000,00 €	14,47%
SUBTOTAL INGRESOS	55.270,00 €	100,00%
Compras para producir Pica Pica	- €	0,00%
Trabajos realizados otras empresas Pica Pica	- 600,00 €	1,09%
Compras para producir Buffet	- 1.000,00 €	1,81%
Trabajos realizados otras empresas Buffet	- €	0,00%
Compras para producir De La Casa	- 1.600,00 €	2,89%
Trabajos realizados otras empresas De La Casa	- €	0,00%
SUBTOTAL COSTE DE PRODUCCIÓN	- 3.200,00 €	5,79%
MARGEN BRUTO (MB)	52.070,00 €	94,21%
Gastos Web	- 34,98 €	0,06%
Transporte y Movilidad	- 990,00 €	1,79%
Espacio NIDE co-working	- 1.680,00 €	3,04%
Empresa Comunicación - Social Media Manager	- 3.200,00 €	5,79%
Empresa Contabilidad - servicio contabilidad	- 3.300,00 €	5,97%
Empresa Jurídica - asesoría legal	- 1.650,00 €	0,00%
Sueldos y Salarios	- 39.600,00 €	71,65%
Socia F	- 13.200,00 €	23,88%
Socia T	- 13.200,00 €	23,88%
Socia J	- 13.200,00 €	23,88%
Amortizaciones	- 3.200,00 €	5,79%
EBITDA	- 1.584,98 €	2,87%
Impuestos (30%)	- 475,49 €	0,86%
TOTAL DE GASTOS (GT)	- 54.130,47 €	97,94%
BENEFICIO OPERATIVO	- 2.060,47 €	3,73%
CASH FLOW	1.139,53 €	-2,06%

En el Año 1, el Beneficio Neto es negativo, así como el Punto de Equilibrio y, consecuentemente el Margen Operativo.

Beneficio: -2.060,47€
Punto de Equilibrio: 366,98 unidades
Margen Operativo: -4,26%

Fuente: Elaboración propia

CUENTA DE RESULTADOS - AÑO 2

Cuenta de Resultados Ejercicio II - Diciembre de 2021		
CONCEPTOS	importe	% (s.i)
Pica Pica	4.777,50 €	7,35%
Buffet	47.840,00 €	73,58%
De La Casa	12.400,00 €	19,07%
SUBTOTAL INGRESOS	65.017,50 €	100%
Compras para producir Pica Pica	- €	0,00%
Trabajos realizados otras empresas Pica Pica	- 1.800,00 €	2,77%
Compras para producir Buffet	- 1.000,00 €	1,54%
Trabajos realizados otras empresas Buffet	- €	0,00%
Compras para producir De La Casa	- 1.600,00 €	2,46%
Trabajos realizados otras empresas De La Casa	- €	0,00%
SUBTOTAL COSTE DE PRODUCCIÓN	- 4.400,00 €	6,77%
MARGEN BRUTO (MB)	60.617,50 €	93,23%
Gastos Web	- 34,98 €	0,05%
Transport y Movilidad	- 990,00 €	1,52%
Espacio NIDE co-working	- 1.680,00 €	2,58%
Empresa Comunicación - Social Media Manager	- 2.160,00 €	3,32%
Empresa Contabilidad - servicio contabilidad	- 3.300,00 €	5,08%
Empresa Jurídica - asesoría legal	- 1.650,00 €	0,00%
Sueldos y Salarios	- 39.600,00 €	60,91%
Socia F	- 13.200,00 €	20,30%
Socia T	- 13.200,00 €	20,30%
Socia J	- 13.200,00 €	20,30%
Amortizaciones	- 3.200,00 €	4,92%
EBITDA	8.002,52 €	12,31%
Impuestos (30%)	- 2.400,76 €	-3,69%
TOTAL DE GASTOS (GT)	- 55.015,74 €	84,62%
BENEFICIO OPERATIVO	5.601,76 €	8,62%
CASH FLOW	8.801,76 €	13,54%

En el Año 2, el Beneficio Neto espositivo, con un crecimiento economico que espeja un año con menos costes fijos propios del inicio y la formación de un público más consistente.

Beneficio: 5.601,76€
Punto de Equilibrio: 508,11 unidades
Margen Operativo: 10,54%

Fuente: Elaboración propia

CUENTA DE RESULTADOS - AÑO 3

Cuenta de Resultados Ejercicio III - Diciembre de 2022		
CONCEPTOS	importe	%(s.i)
Pica Pica	4.777,50 €	6,47%
Buffet	52.432,00 €	71,04%
De La Casa	16.600,00 €	22,49%
SUBTOTAL INGRESOS	73.809,50 €	100%
Compras para producir Pica Pica	-	0,00%
Trabajos realizados otras empresas Pica Pica	3.000,00 €	4,06%
Compras para producir Buffet	1.750,00 €	0,00%
Trabajos realizados otras empresas Buffet	-	0,00%
Compras para producir De La Casa	1.600,00 €	2,17%
Trabajos realizados otras empresas De La Casa	-	0,00%
SUBTOTAL COSTE DE PRODUCCIÓN	6.350,00 €	8,60%
MARGEN BRUTO (MB)	67.459,50 €	91,40%
Gastos Web	34,98 €	0,05%
Transport y Movilidad	990,00 €	1,34%
Espacio NIDE co-working	1.680,00 €	2,28%
Empresa Comunicación - Social Media Manager	2.160,00 €	2,93%
Empresa Contabilidad - servicio contabilidad	3.300,00 €	4,47%
Empresa Jurídica - asesoría legal	1.650,00 €	0,00%
Sueldos y Salarios	39.600,00 €	53,65%
Socia F	13.200,00 €	17,88%
Socia T	13.200,00 €	17,88%
Socia J	13.200,00 €	17,88%
Amortizaciones	3.200,00 €	4,34%
EBITDA	14.844,52 €	20,11%
Impuestos (30%)	4.453,36 €	-6,03%
TOTAL DE GASTOS (GT)	57.068,34 €	77,32%
BENEFICIO OPERATIVO	10.391,16 €	14,08%
CASH FLOW	13.591,16 €	18,41%

En el Año 3, el Beneficio Neto sigue positivo, con un crecimiento economico que espeja un año con más presencia del programa Buffet, que es lo que tiene el Margen de Contribución más elevada.

Beneficio: 10.391,16€
Punto de Equilibrio: 437,55 unidades
Margen Operativo: 34,27%

Fuente: Elaboración propia

BALANCE Y PRESUPUESTO DE TESORERÍA - AÑO 1

Balance 31 de Diciembre 2020 - Ejercicio 1	
ACTIVOS	PASIVOS
INMOVILIZADO	CAPITAL (aportación de socias + fondos)
Inversiones en bienes materiales	SOCIA F
2 computadoras*	SOCIA J
	SOCIA T
Inversiones en bienes inmateriales	Fondo Iniciación de Empr
App **	
Página Web***	
Marcas (Registro, Diseño y Concreción)	
Registro y Gastos de Constitución	RESERVAS
(-) Amortizaciones	DEUDAS A LARGO
	DEUDAS A CORTO
	PROVEEDORES
CAJAS Y BANCO	TOTAL
TOTAL	32.939,53 €

* Se considera que el material informático se deprecia en un total de 5 años, correspondiendo este año al nº1

** Se considera que la página web creada se deprecia en un total de 5 años, correspondiendo este año al año nº1

*** Se considera que la App se deprecia en un total de 5 años, correspondiendo este año al año nº1

**** Fondo SI Empreendedorismo Qualificado e Criativo - Portugal 2020

Hoja de Tesorería 2020 - Ejercicio I													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	T
Saldo Inicial	- €	12.496,68 €	9.183,35 €	6.782,52 €	5.885,44 €	7.617,11 €	9.841,03 €	12.412,70 €	13.671,87 €	15.219,79 €	16.920,21 €	17.201,88 €	
Caja Inicial	17.000,00 €												
TOTAL COBROS	- €	1.155,00 €	2.067,50 €	3.571,25 €	6.200,00 €	6.930,00 €	7.040,00 €	5.727,50 €	6.016,25 €	6.168,75 €	4.750,00 €	5.643,75 €	55.270,00 €
Plica Pica	- €	195,00 €	227,50 €	211,25 €	520,00 €	650,00 €	520,00 €	487,50 €	536,25 €	568,75 €	390,00 €	243,75 €	4.550,00 €
Buffet	- €	960,00 €	1.440,00 €	2.560,00 €	4.480,00 €	4.800,00 €	5.120,00 €	4.800,00 €	4.960,00 €	4.960,00 €	3.840,00 €	4.800,00 €	42.720,00 €
De La Casa	- €	- €	400,00 €	800,00 €	1.200,00 €	1.480,00 €	1.480,00 €	440,00 €	520,00 €	640,00 €	520,00 €	600,00 €	8.000,00 €
PAGOS													
De Producción	- 266,67 €	- 266,66 €	- 266,66 €	- 266,66 €	- 266,66 €	- 266,66 €	- 266,66 €	- 266,66 €	- 266,66 €	- 266,66 €	- 266,66 €	- 266,73 €	- 3.200,00 €
Plica Pica	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €	- 600,00 €
Buffet	- 83,33 €	- 83,33 €	- 83,33 €	- 83,33 €	- 83,33 €	- 83,33 €	- 83,33 €	- 83,33 €	- 83,33 €	- 83,33 €	- 83,33 €	- 83,37 €	- 1.000,00 €
De La Casa	- 133,33 €	- 133,33 €	- 133,33 €	- 133,33 €	- 133,33 €	- 133,33 €	- 133,33 €	- 133,33 €	- 133,33 €	- 133,33 €	- 133,33 €	- 133,37 €	- 1.600,00 €
Estructurales	- 4.236,66 €	- 4.201,67 €	- 4.201,67 €	- 4.201,67 €	- 4.201,67 €	- 4.439,42 €	- 4.201,67 €	- 4.201,67 €	- 4.201,67 €	- 4.201,67 €	- 4.201,67 €	- 4.439,38 €	- 50.930,48 €
Gastos Web	- 34,99 €												- 34,99 €
Transporte y Movilidad	- 82,50 €	- 82,50 €	- 82,50 €	- 82,50 €	- 82,50 €	- 82,50 €	- 82,50 €	- 82,50 €	- 82,50 €	- 82,50 €	- 82,50 €	- 82,50 €	- 990,00 €
Espacio NIDE co-working	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 1.680,00 €
Empresa Comunicación - SMM	- 266,67 €	- 266,67 €	- 266,67 €	- 266,67 €	- 266,67 €	- 266,67 €	- 266,67 €	- 266,67 €	- 266,67 €	- 266,67 €	- 266,67 €	- 266,63 €	- 3.200,00 €
Empresa Contabilidad	- 275,00 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 3.300,00 €
Empresa Jurídica	- 137,50 €	- 137,50 €	- 137,50 €	- 137,50 €	- 137,50 €	- 137,50 €	- 137,50 €	- 137,50 €	- 137,50 €	- 137,50 €	- 137,50 €	- 137,50 €	- 1.650,00 €
Sueldos y Salarios	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 39.600,00 €
Impuestos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- 237,75 €
TOTAL PAGOS	- 4.503,32 €	- 4.468,33 €	- 4.468,33 €	- 4.468,33 €	- 4.468,33 €	- 4.708,08 €	- 4.468,33 €	- 4.468,33 €	- 4.468,33 €	- 4.468,33 €	- 4.468,33 €	- 4.706,11 €	- 54.130,48 €
Tesorería generada	- 4.503,32 €	- 3.313,33 €	- 2.400,83 €	- 897,08 €	1.731,67 €	2.223,92 €	2.571,67 €	1.259,17 €	1.547,92 €	1.700,42 €	281,67 €	937,65 €	1.139,53 €
Saldo final	12.496,68 €	9.183,35 €	6.782,52 €	5.885,44 €	7.617,11 €	9.841,03 €	12.412,70 €	13.671,87 €	15.219,79 €	16.920,21 €	17.201,88 €	18.139,53 €	

BALANCE Y PRESUPUESTO DE TESORERÍA - AÑO 2

Balance 31 de Diciembre 2021 - Ejercicio 2	
ACTIVOS	PASIVOS
INMOVILIZADO	CAPITAL (aportación de socias + fondos)
Inversiones en bienes materiales	SOCIA F
2 computadoras*	SOCIA J
	SOCIA T
Inversiones en bienes inmateriales	Fondo Iniciación de Empresas****
App **	
Página Web***	
Marca (Registro, Diseño y Concreción)	
Registro y Gastos de Constitución	RESERVAS
(-) Amortizaciones	
CLIENTES	DEUDAS A LARGO
	DEUDAS A CORTO
	PROVEEDORES
CAJAS Y BANCO	TOTAL
26.941,29 €	38.541,29 €

* Se considera que el material informático se deprecia en un total de 5 años, correspondiendo este año al n°2

** Se considera que la página web creada se deprecia en un total de 5 años, correspondiendo este año al año n°2

*** Se considera que la App se deprecia en un total de 5 años, correspondiendo este año al año n°2

**** Fondo SI Empreendedorismo Qualificado e Criativo - Portugal 2020

Hoja de Tesorería 2021 - Ejercicio II	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	T
Saldo Inicial	18.139,53 €	14.349,54 €	15.159,54 €	16.517,04 €	18.305,79 €	20.473,29 €	22.487,91 €	25.664,16 €	21.549,16 €	23.524,16 €	25.577,91 €	26.652,91 €	
Caja Inicial	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL COBROS	760,00 €	5.325,00 €	5.872,50 €	6.303,75 €	6.682,50 €	7.730,00 €	7.691,25 €	- €	6.490,00 €	6.568,75 €	5.590,00 €	6.003,75 €	65.017,50 €
Plica Pica	- €	325,00 €	292,50 €	243,75 €	682,50 €	650,00 €	731,25 €	- €	650,00 €	568,75 €	390,00 €	243,75 €	4.777,50 €
Buffet	- €	4.160,00 €	4.640,00 €	4.960,00 €	4.800,00 €	4.960,00 €	4.960,00 €	- €	4.960,00 €	4.960,00 €	4.480,00 €	4.960,00 €	47.840,00 €
De La Casa	760,00 €	840,00 €	940,00 €	1.100,00 €	1.200,00 €	2.120,00 €	2.000,00 €	- €	880,00 €	1.040,00 €	720,00 €	800,00 €	12.400,00 €
PAGOS	- 400,00 €	- 400,00 €	- 400,00 €	- 400,00 €	- 400,00 €	- 400,00 €	- 400,00 €	- €	- 400,00 €	- 400,00 €	- 400,00 €	- 400,00 €	- 4.400,00 €
De Producción	- 163,64 €	- 163,64 €	- 163,64 €	- 163,64 €	- 163,64 €	- 163,64 €	- 163,64 €	- €	- 163,64 €	- 163,64 €	- 163,64 €	- 163,64 €	- 1.800,00 €
Plica Pica	- 90,91 €	- 90,91 €	- 90,91 €	- 90,91 €	- 90,91 €	- 90,91 €	- 90,91 €	- €	- 90,91 €	- 90,91 €	- 90,91 €	- 90,91 €	- 1.000,00 €
Buffet	- 145,45 €	- 145,45 €	- 145,45 €	- 145,45 €	- 145,45 €	- 145,45 €	- 145,45 €	- €	- 145,45 €	- 145,45 €	- 145,45 €	- 145,45 €	- 1.600,00 €
De La Casa	- 4.149,99 €	- 4.115,00 €	- 4.115,00 €	- 4.115,00 €	- 4.115,00 €	- 5.315,38 €	- 4.115,00 €	- 4.115,00 €	- 4.115,00 €	- 4.115,00 €	- 4.115,00 €	- 5.315,38 €	- 51.815,75 €
Estructurales	- 34,99 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- 34,99 €
Gastos Web	- 82,50 €	- 82,50 €	- 82,50 €	- 82,50 €	- 82,50 €	- 82,50 €	- 82,50 €	- €	- 82,50 €	- 82,50 €	- 82,50 €	- 82,50 €	- 980,00 €
Transporte y Movilidad	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 1.680,00 €
Espacio NIDE co-working	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €	- €	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €	- 2.160,00 €
Empresa Comunicación	- 275,00 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 3.000,00 €
Empresa Contabilidad	- 137,50 €	- 137,50 €	- 137,50 €	- 137,50 €	- 137,50 €	- 137,50 €	- 137,50 €	- €	- 137,50 €	- 137,50 €	- 137,50 €	- 137,50 €	- 1.650,00 €
Empresa Jurídica	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 39.600,00 €
Sueldos y Salarios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- 1.200,38 €
Impuestos	- 4.549,99 €	- 4.515,00 €	- 4.515,00 €	- 4.515,00 €	- 4.515,00 €	- 5.715,38 €	- 4.515,00 €	- 4.115,00 €	- 4.515,00 €	- 4.515,00 €	- 4.515,00 €	- 4.515,00 €	- 56.215,75 €
TOTAL PAGOS	- 4.549,99 €	- 4.515,00 €	- 4.515,00 €	- 4.515,00 €	- 4.515,00 €	- 5.715,38 €	- 4.515,00 €	- 4.115,00 €	- 4.515,00 €	- 4.515,00 €	- 4.515,00 €	- 4.515,00 €	- 56.215,75 €
Tesorería generada	- 3.789,99 €	810,00 €	1.357,50 €	1.788,75 €	2.167,50 €	2.014,62 €	3.176,25 €	- 4.115,00 €	1.975,00 €	2.053,75 €	1.075,00 €	288,37 €	8.801,75 €
Saldo final	14.349,54 €	15.159,54 €	16.517,04 €	18.305,79 €	20.473,29 €	22.487,91 €	25.664,16 €	21.549,16 €	23.524,16 €	25.577,91 €	26.652,91 €	26.941,28 €	

BALANCE Y PRESUPUESTO DE TESORERÍA - AÑO 3

Balance 31 de Diciembre 2022 - Ejercicio 3	
ACTIVOS	PASIVOS
INMOVILIZADO	CAPITAL (aportación de socias + fondos)
Inversiones en bienes materiales	SOCIA F
2 computadoras*	SOCIA J
	SOCIA T
Inversiones en bienes inmateriales	Fondo Iniciación de Empresas****
App **	
Página Web***	
Marca (Registro, Diseño y Concreción)	
Registro y Gastos de Constitución	RESERVAS
(-) Amortizaciones	DEUDAS A LARGO
	DEUDAS A CORTO
	PROVEEDORES
CAJAS Y BANCO	
TOTAL	TOTAL
8.400,00 €	35.000,00 €
2.500,00 €	10.000,00 €
12.000,00 €	10.000,00 €
1.500,00 €	10.000,00 €
1.000,00 €	5.000,00 €
1.000,00 €	13.932,45 €
- 9.600,00 €	- €
40.532,45 €	- €
48.932,45 €	48.932,45 €

* Se considera que el material informático se deprecia en un total de 5 años, correspondiendo este año al nº3

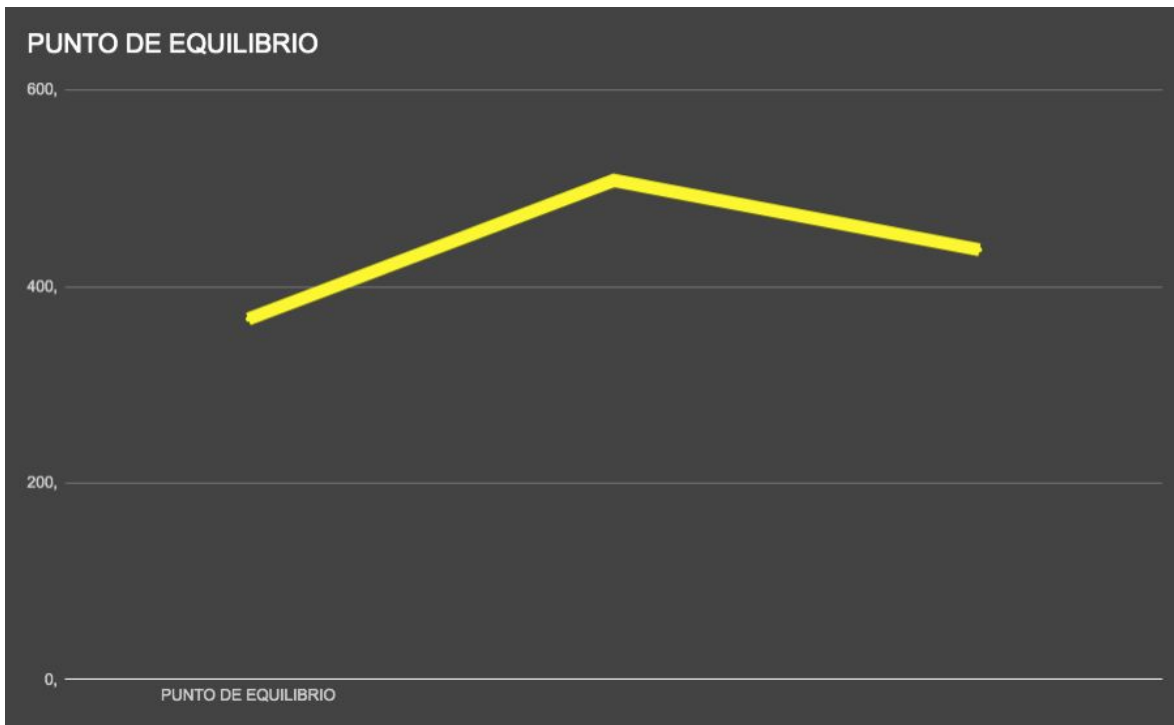
** Se considera que la página web creada se deprecia en un total de 5 años, correspondiendo este año al año nº3

*** Se considera que la App se deprecia en un total de 5 años, correspondiendo este año al año nº3

**** Fondo SI Empreendedorismo Qualificado e Criativo - Portugal 2020

Hoja de Tesorería 2022 - Ejercicio III													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	T
Saldo Inicial	26.941,29 €	27.480,28 €	29.028,01 €	30.644,49 €	32.367,22 €	34.281,20 €	34.460,50 €	37.453,23 €	33.338,23 €	36.187,21 €	38.492,44 €	40.150,17 €	
Caja Inicial	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL COBROS	5.266,25 €	6.240,00 €	6.308,75 €	6.415,00 €	6.606,25 €	7.098,25 €	7.685,00 €	- €	7.541,25 €	6.997,50 €	6.350,00 €	7.301,25 €	73.809,50 €
Plica Plica	406,25 €	260,00 €	308,75 €	455,00 €	406,25 €	666,25 €	845,00 €	- €	341,25 €	357,50 €	390,00 €	341,25 €	4.777,50 €
Buffet	4.160,00 €	4.960,00 €	4.800,00 €	4.960,00 €	4.800,00 €	4.592,00 €	5.120,00 €	- €	4.960,00 €	4.800,00 €	4.160,00 €	5.120,00 €	52.432,00 €
De La Casa	700,00 €	1.020,00 €	1.200,00 €	1.000,00 €	1.400,00 €	1.840,00 €	1.720,00 €	- €	2.240,00 €	1.840,00 €	1.800,00 €	1.840,00 €	16.600,00 €
PAGOS													
De Producción	- 577,27 €	- 577,27 €	- 577,27 €	- 577,27 €	- 577,27 €	- 577,27 €	- 577,27 €	- €	- 577,27 €	- 577,27 €	- 577,27 €	- 577,27 €	- 6.349,99 €
Plica Plica	- 272,73 €	- 272,73 €	- 272,73 €	- 272,73 €	- 272,73 €	- 272,73 €	- 272,73 €	- €	- 272,73 €	- 272,73 €	- 272,73 €	- 272,73 €	- 3.000,00 €
Buffet	- 159,09 €	- 159,09 €	- 159,09 €	- 159,09 €	- 159,09 €	- 159,09 €	- 159,09 €	- €	- 159,09 €	- 159,09 €	- 159,09 €	- 159,09 €	- 1.749,99 €
De La Casa	- 145,45 €	- 145,45 €	- 145,45 €	- 145,45 €	- 145,45 €	- 145,45 €	- 145,45 €	- €	- 145,45 €	- 145,45 €	- 145,45 €	- 145,45 €	- 1.600,00 €
Estructurales	- 4.149,99 €	- 4.115,00 €	- 4.115,00 €	- 4.115,00 €	- 4.115,00 €	- 6.341,68 €	- 4.115,00 €	- 4.115,00 €	- 4.115,00 €	- 4.115,00 €	- 4.115,00 €	- 6.341,68 €	- 53.863,35 €
Gastos Web	- 34,99 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- 34,99 €
Transporte y Movilidad	- 82,50 €	- 82,50 €	- 82,50 €	- 82,50 €	- 82,50 €	- 82,50 €	- 82,50 €	- €	- 82,50 €	- 82,50 €	- 82,50 €	- 82,50 €	- 990,00 €
Espacio NIDE co-working	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 140,00 €	- 1.680,00 €
Empresa Comunicación - SMM	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €	- €	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €	- 2.160,00 €
Empresa Contabilidad	- 275,00 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 3.300,00 €
Empresa Jurídica	- 137,50 €	- 137,50 €	- 137,50 €	- 137,50 €	- 137,50 €	- 137,50 €	- 137,50 €	- €	- 137,50 €	- 137,50 €	- 137,50 €	- 137,50 €	- 1.650,00 €
Sueldos y Salarios	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 3.300,00 €	- 39.600,00 €
Impuestos	- €	- €	- €	- €	- €	- 2.226,68 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- 4.453,36 €
TOTAL PAGOS	- 4.727,26 €	- 4.692,27 €	- 4.692,27 €	- 4.692,27 €	- 4.692,27 €	- 6.918,95 €	- 4.692,27 €	- 4.115,00 €	- 4.692,27 €	- 4.692,27 €	- 4.692,27 €	- 6.918,97 €	- 60.218,34 €
Tesorería generada	538,99 €	1.547,73 €	1.616,48 €	1.722,73 €	1.913,98 €	179,30 €	2.992,73 €	- 4.115,00 €	2.848,98 €	2.305,23 €	1.657,73 €	382,28 €	13.591,16 €
Saldo final	27.480,28 €	29.028,01 €	30.644,49 €	32.367,22 €	34.281,20 €	34.460,50 €	37.453,23 €	33.338,23 €	36.187,21 €	38.492,44 €	40.150,17 €	40.532,45 €	

9.1.2.1. Punto de Equilibrio y Margen Operativo



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

9.1.2.2. Rentabilidad

VAN	19.390,31 €
TIR	12%

9.1.2.3. Retorno de Inversión

35.000,00 €	Año 1	Año 2	Año 3
ROE	3,255788571	25,14789714	38,83189714

9.1.3. Estructura de Costes

La estructura de costes fijos es muy superior a la de los variables. Un gran porcentaje de los costes de VERM.OUT son fijos, relacionados con la estructura propia de la empresa, una vez que se trata de varias prestaciones de servicios que recaen primariamente en el conocimiento y trabajo de las tres socias-gestoras, cuyos sueldos constituyen gran parte de la despesa fija de la empresa.

Apalancamientos operativos y financieros son posibles a partir del 5º año de actividad; se espera que el riesgo estabilice y que el mercado se demuestre más robusto y menos arriesgado, a través de la construcción y mantenimiento de una bolsa de contactos habituales. Teniendo en cuenta que la estructura de costes fijos representa 90% del total de costes de VERM.OUT, hay una estructura fija considerable que posibilita el apalancamiento operativo siempre y cuando la prestación de servicios esté considerablemente por encima del Punto de Equilibrio, con un Margen Operativo superior a 40%, que puede ser posible a partir del 5º año de actividad, en el caso de que haya continuidad de crecimiento en la prestación de los servicios y el desarrollo de los programas.

9.2. Viabilidad Operativa

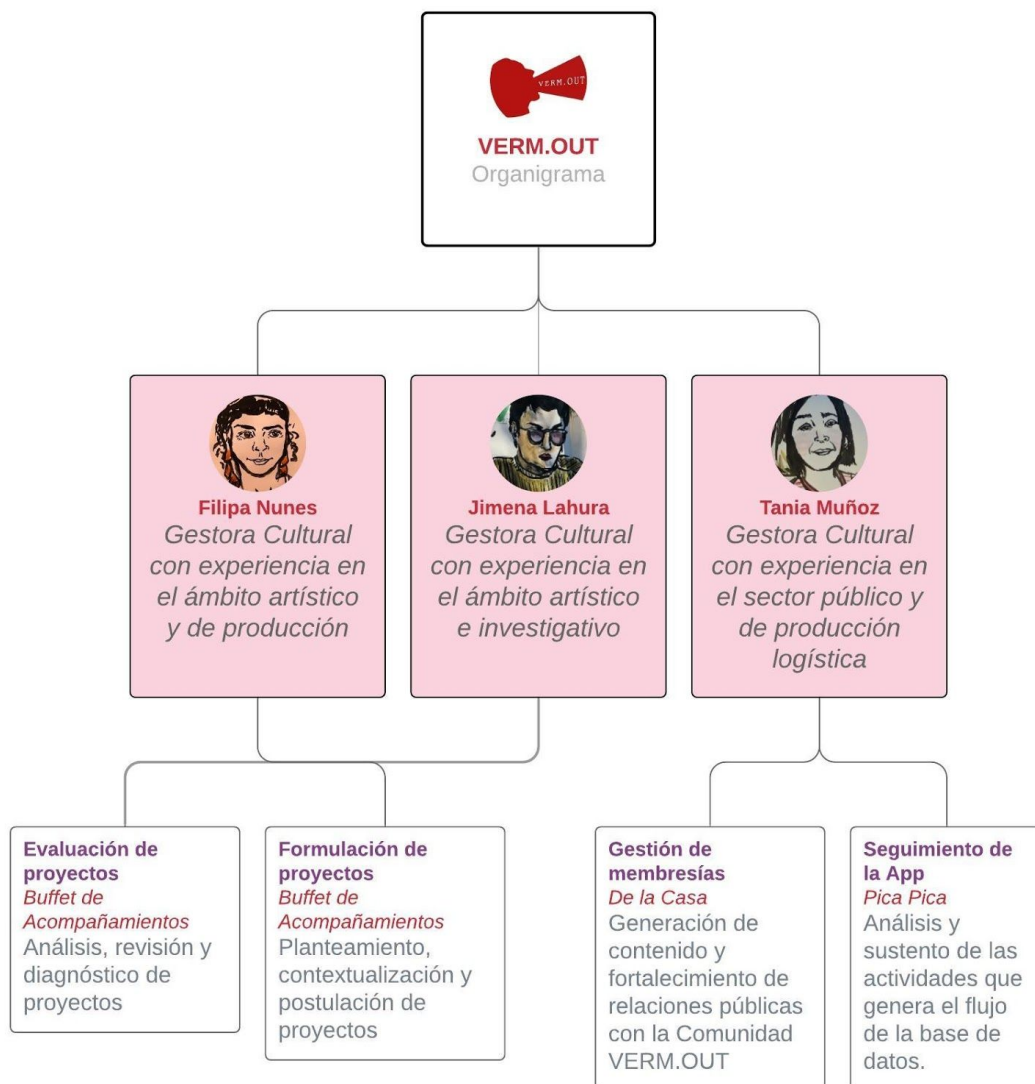
9.2.1. Forma Societaria

Entidad jurídica: Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L. - S.L.)

Se ha elegido esta forma societaria, además de ser el tipo de sociedad mercantil más extendida en Portugal para residentes y extranjeros, porque limita la responsabilidad de las socias al capital aportado evitando responder con su patrimonio personal ante las deudas de la empresa. Asimismo, el capital social mínimo exigido es relativamente bajo, además que una vez desembolsado puede destinarse a financiar inversiones o

necesidades de liquidez. Hay una relativa sencillez en cuanto a trámites burocráticos con una gestión menos compleja que la de una sociedad anónima, sumado a esto los costes de constitución son asequibles y se legitima el nombre social de la empresa. A partir de cierto nivel de beneficios o rendimientos, los impuestos son menores que los del autónomo ya que el tipo del impuesto de sociedades es fijo (25%) mientras que los tipos del IRPF son progresivos, pagando más cuanto más ganas. Además, las sociedades tienen mayor facilidad de acceso al crédito bancario ya que a los bancos les ofrecen una mejor información sobre su funcionamiento y además el hecho de ser Sociedad suele ofrecer una mejor imagen. Cabe decir que en Portugal no existen restricciones sobre la tenencia de acciones en dichas sociedades, y por eso, es posible tener una sociedad que es propiedad cien por cien de extranjeros.

9.2.2. Perfiles y Organigrama del Equipo de Trabajo



Fuente: Elaboración propia

Semana	Filipa Nunes	Jimena Lahura	Tania Muñoz	
1	Formulación de 1 proyecto	Evaluación de 3 proyectos	Gestión de Membresías	Seguimiento <i>Pica Pica</i>
	Administración, coordinación y asesoría de proyectos	Contacto con agentes culturales del ámbito de la distribución y producción	Manejo de la organización interna de las actividades y eventos	Atención al cliente, capacidad de respuesta
	Contacto con agentes culturales del ámbito de la formación, y circulación	Presupuestar y revisión de proyectos		
	Reuniones con proveedores, clientes y otras socias	Garantizar la calidad de los servicios de asesoría personalizada	Potenciales alianzas estratégicas	
2	Evaluación de 3 proyectos	Formulación de 1 proyecto	Gestión de Membresías	Seguimiento <i>Pica Pica</i>
	Contacto con agentes culturales del ámbito de la distribución y producción	Administración, coordinación y asesoría de proyectos	Seguimiento de clientes y miembros de la comunidad VERM.OUT	Desarrollo de estrategias de comunicación
	Presupuestar y revisión de proyectos	Contacto con agentes culturales del ámbito de la formación, y circulación		
	Garantizar la calidad de los servicios de asesoría personalizada	Reuniones con proveedores, clientes y otras socias	Establecer y fortalecer la relación con los equipamientos culturales	
3	Formulación de 1 proyecto	Evaluación de 3 proyectos	Gestión de Membresías	Seguimiento <i>Pica Pica</i>
	Administración, coordinación y asesoría de proyectos	Contacto con agentes culturales del ámbito de la distribución y producción	Búsqueda de recursos	Resolución de problemas
	Contacto con agentes culturales del ámbito de la formación, y circulación	Presupuestar y revisión de proyectos		
	Reuniones con proveedores, clientes y otras socias	Garantizar la calidad de los servicios de asesoría personalizada	Generación de contenidos e información a los miembros de la comunidad VERM.OUT	
4	Evaluación de 3 proyectos	Formulación de 1 proyecto	Gestión de Membresías	Seguimiento <i>Pica Pica</i>
	Contacto con agentes culturales del ámbito de la distribución y producción	Administración, coordinación y asesoría de proyectos	Garantizar la coherencia y satisfacción de las necesidades de los beneficiarios	Análisis del equilibrio de contenidos
	Presupuestar y revisión de proyectos	Contacto con agentes culturales del ámbito de la formación, y circulación		
	Garantizar la calidad de los servicios de asesoría personalizada	Reuniones con proveedores, clientes y otras socias		
1 mes	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de 12 proyectos - Formulación de 4 proyectos 		<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad en las acciones de comunicación entre los programas <i>De La Casa</i> y <i>Pica Pica</i> 	

Fuente: Elaboración propia

Apuntes generales sobre contrataciones externas

Se prevé la contratación de algunos servicios externos en los ámbitos de Comunicación, Contabilidad y Apoyo Jurídico:

Funciones de la Empresa de Comunicación - Social Media Manager

- Apoyar en la planificación de la estrategia de comunicación de la marca, creando contenidos en congruencia con las líneas conceptuales;
- Activar los canales de divulgación de la marca y buscar nuevos, en el caso que sea necesario;
- Evaluar las acciones en comparación con los indicadores (cualitativos y cuantitativos);
- Actuar en caso de contingencias como *crisis online*.

Funciones contratadas a la Empresa de Contabilidad - Contabilista:

- Procedimientos contables y cumplimiento de los plazos legales impuestos;
- Preparación de los modelos fiscales y pago de impuestos;
- Supervisión de la contabilidad, de las facturas emitidas y recibidas;
- Procesamiento de salarios;
- Control de tesorería.

Funciones contratadas a la Empresa Jurídica - Apoyo Judicial:

- Consultas puntuales sobre cuestiones de derechos de autor;
- Consultas puntuales sobre cuestiones empresariales;
- Apoyo en la formulación de contratos de patrocinio, mecenazgo u otros;
- Apoyo en la cuestiones relacionadas con los programas y reglamentos de funcionamiento.

10. Evaluación de los objetivos

A partir de los objetivos definidos, se planea una evaluación transversal del proyecto:

Objetivos	Indicadores	Frecuencia
1. Fomentar iniciativas que favorezcan el desarrollo de ideas y/o la continuidad de las mismas.	> 50 proyectos / año	Trimestral
2. Impulsar la generación de proyectos que dinamicen el mercado artístico.	< 50 proyectos / año	
3. Originar un tejido comunitario entre las personas beneficiarias de VERM.OUT y los agentes culturales, que permita la creación de redes sólidas y prósperas.	> 1000 personas vinculadas / año < 1000 personas vinculadas / año	Trimestral
4. Favorecer la democratización de contenidos y servicios de manera que faciliten la práctica artística.	> 5000 servicios facilitados / año < 5000 servicios facilitados / año	Semestral

Fuente: Elaboración propia

11. Referencias Bibliográficas

- 3 + 1 Arte Contemporânea. 2019. *Sobre*. <<http://www.3m1arte.com/3mais1/index.php?p=1>>
- ABREU, Miguel; AMARAL, Conceição; AMADO, Miguel; LAPA, Otelo; SOUSA Guerreiro, Rita; MONTEIRO, Sónia. 2006. GAVE: Guia das artes visuais e do espectáculo; páginas 35 a 45.
- Appleton Square. 2019. *about*. Lisboa: Appleton Associação Cultural. <<https://www.appleton.pt/en/about.html>>
- ArCo. 2019. *Formação*. Lisboa: ArCo. <<https://arco.pt/site/pt/formacao>>
- ARTSY. 2019. *Galeria Miguel Nabinho*. Lisboa: Miguel Nabino. <<https://www.artsy.net/miguel-nabinho>>
- Atelier-Museu Júlio Pomar. 2019. *Programa Museológico*. Lisboa: Atelier-Museu Júlio Pomar. <<https://www.ateliermuseujuliopomar.pt/museu/programa/programa.html>>
- O Armário. 2019. *The Project*. Lisboa: O Armário. <<http://o-armario.a-montra.com/the-project.html>>
- Balcony. 2019. *The Balcony*. Lisboa: Balcony. <<https://balcony.pt/thebalcony/>>
- Belo-Galsterer Galeria. 2019. *Feiras*. Lisboa: Belo-Galsterer. <<http://www.belogalsterer.com/feiras.html>>
- Braço de Prata Associação. 2019. *A Fábrica*. Lisboa: Braço de Prata. <<https://www.bracodeprata.com/a-fabrica/>>
- Bruno Múrias Galeria. 2019. *Sobre*. Lisboa: Bruno Múrias. <<https://www.brunomurias.com/sobre/>>
- Câmara Municipal Vila Nova da Barquinha. 2019. *Barquinha é arte*. Lisboa: CM Vila Nova Barquinha. <<http://www.barquinhaearte.pt/pt/>>
- Caroline Pagès Gallery. 2019. *About*. Lisboa: Caroline Pagès. <<http://www.carolinepages.com/index.php/110141>>
- Carpintarias de São Lázaro. 2019. *Sobre nós*. Lisboa: Carpintarias de São Lázaro. <<https://carpintariasdesaolazaro.org/Sobre-nos>>

- Centro Nacional de Cultural. 2019. *Bolsas*. Lisboa: CNC. <https://www.cnc.pt/bolsas/8/?fbclid=IwAR19UKBabDeI5HMfOshHO1jtug8bjWW1yVbl_89dGjSlvYgZxm2RQMppqnc>
- Coleção António Cachola. 2019. *Sobre a Coleção*. Elvas: Coleção António Cachola. <http://www.col-antoniocachola.com/?page_id=2331&lang=pt>
- Cristina Guerra Contemporary Art. 2019. *Art Fairs*. Lisboa: Cristina Guerra. <<http://www.cristinaguerra.com/artfair.php?categoryID=14>>
- Culturgest. 2019. *Coleção Caixa Geral de Depósitos*. Lisboa: Culturgest. <<https://www.culturgest.pt/pt/colecao/>>
- DGARTES. 07-03-2019. *DGARTES ABRE CANDIDATURAS PARA PROGRAMA DE APOIO A PROJETOS NO DOMÍNIO DA INTERNACIONALIZAÇÃO, COM UM MONTANTE FINANCEIRO GLOBAL DISPONÍVEL DE €260.000*. Lisboa: DGARTES. <<https://www.dgartes.gov.pt/pt/node/2136>>
- Duarte Sequeira Galeria. 2019. *Sobre*. Porto: Duarte Sequeira. <<https://duartesequeira.com/pt/sobre/>>
- DUNCAN, Carol. "The Art Museum as Ritual" en *The Art of Art History: A Critical Anthology*, ed. De Donald Preziosi. Oxford:Oxford University, 1998
- EDP Fundação. 2019. *Prémio Novos Artistas*. Lisboa: EDP. <<https://www.fundacaoedp.pt/pt/premio/premio-novos-artistas-fundacao-edp>>
- EXPÓSITO, Marcelo. *Conversación con Manuel Borja-Villel*. Madrid: Ediciones Turpial, 2015
- Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa. 2019. *Cursos*. Lisboa: FBAUL. <<https://www.belasartes.ulisboa.pt/cursos/>>
- Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto. 2019. *Cursos*. Porto: FBAUP. <https://sigarra.up.pt/fbaup/pt/cur_geral.cur_inicio>
- Fea Lisboa. 2019. *Festival dos Espaços dos Artistas de Lisboa*. Lisboa: FEA. <<https://www.fealisboa.com/fea-lisboa>>
- Fernando Santos Gallery. 2019. *Apresentação*. Porto: Fernando Santos. <<http://www.galeriafernandosantos.com/gallery?m=on>>

- Filomena Soares Galeria. 2019. *About*. Lisboa: Filomena Soares. <<http://gfilomenasoares.com/About>>
- Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento. 2019. *Coleção de Arte Contemporânea*. Lisboa: FLAD. <<http://www.flad.pt/apresentacao/>>
- FOCO Lisboa. 2019. *About*. Lisboa: FOCO. <<http://www.focolisboa.com/about/>>
- Francisco Fino Galeria. 2019. *About*. Lisboa: Francisco Fino. <<http://www.franciscofino.com/w2/about/>>
- Galerias Municipais de Lisboa. 2019. *Empresa*. Lisboa: EGEAC. <<https://egeac.pt/egeac/sobre-nos/>>
- Galeria Municipal do Porto. 2019. *Sobre*. Porto: Galeria Municipal. <<http://www.galeriamunicipaldoporto.pt/PT/sobre/>>
- GARCÍA BLANCO, Ángela. *La exposición, un medio de comunicación*. Madrid: Akal, 1999. (Arte y estética ; 55)
- GLASER, Jane R.; ZENETOU, Artemis A. *Museums: a place to work: planning museum careers*. London: Routledge, 1996. (Museum/Heritage studies)
- GNYP, Martha: *The Shift. Art and the rise of contemporary collectors*. Stockholm: Art and Theory Publishing, 2015.
- Goela Associação. 2019. *Sobre*. Lisboa: Goela. <<http://associacaogoela.blogspot.com/2013/10/sobre-goela-e-uma-associacao-cultural.html>>
- Hangar. 2019. *Sobre o Hangar*. Lisboa: Hangar - Centro de Investigação Artística.. <<https://hangar.com.pt/sobre-o-hangar/>>
- HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Francisca. *El museo como espacio de comunicación*. Gijón: Trea, 1998. (Biblioteconomía y administración cultural ; 16)
- HOOPER-GREENHILL, Eilean. *Museums and the shaping of knowledge*. London: Routledge, 1995. (Museum studies)
- Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. *Relatório Mensal Execução Física E Financeira, novembro 2018*.
- Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. *Situação do Mercado de Emprego – Relatório Anual - 2017*.

- Instituto Nacional de Estatística do Portugal. *As Pessoas - 2017 (Informe Anual)*.
- i-Portunus. 2019. *General Information*. Brussels: i-Portunus. <<https://www.i-portunus.eu/about-the-programme/general-information/>>
- KAVANAGH, Gaynor (Ed.). *Museum provision and professionalism*. London: Routledge, 1999. (Museum/Heritage studies)
- KEENE, Suzanne. *Digital collections: museums and the information age*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.
- KOTLER, Neil; KOTLER, Philip. *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Ariel Patrimonio Histórico, 2001.
- Kunsthalle Lissabon. 2019. *About*. Lisboa: Kunsthalle. <<http://www.kunsthalle-lissabon.org/about>>
- LAYUNO, María Ángeles. *Museos de arte contemporáneo en España: del Palacio de las Artes a la arquitectura como arte*. Gijón : Trea, 2004
- Leal Rios Foundation. 2019. *Coleção*. Lisboa: Leal Rios. <http://www.lealriosfoundation.com/html/About/FLR_About_en.html>
- LORD, Barry; LORD, Gail Dexter. *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel Patrimonio Histórico, 1998.
- LORENTE, Jesús-Pedro, *Museología crítica y arte contemporáneo*. Zaragoza : Universidad de Zaragoza, 1993
- Madragoa. 2019. *Fairs*. Lisboa: Madragoa. <<https://www.galeriamadragoa.pt/Fairs>>
- MALARO, Marie C. *A legal primer on managing museum collections*. 2nd ed. Washington: Smithsonian Institution Press, 1998.
- Maumaus. 2019. *Study Programme*. Lisboa: Maumaus. <http://www.maumaus.org/Maumaus/Independent_Study_Programme_-_Introduction.html>
- Mira Galerias. 2019. *Sobre*. Porto: Mira. <<http://miragaleries.net/mira-forum/sobre-nos/>>
- Monumental Galeria. 2019. *About us*. Lisboa: Monumental. <<http://www.galeriamonumental.com/pt/abouts>>

- Museu Berardo. 2019. *Coleção*. Lisboa: CCB. <<http://pt.museuberardo.pt/colecao>>
- Museu Calouste Gulbenkian. 2019. *Coleções*. Lisboa: Gulbenkian. <<https://gulbenkian.pt/museu/colecoes/>>
- _____. 2019. *Bolsas e Apoios*. Lisboa: Gulbenkian. <<https://gulbenkian.pt/bolsas-apoios-gulbenkian/bolsas-gulbenkian/>>
- Museu de Arte, Arquitectura e Tecnologia. 2019. *Sobre*. Lisboa: MAAT. <<https://www.maat.pt/pt/art%20and%20architecture%20museum%20in%20lisbon>>
- Museu do Aljube. 2019. *Sobre*. Lisboa: Museu do Aljube. <<https://www.museudoaljube.pt/>>
- Museu Nacional de Arte Contemporânea. 2019. *Coleção*. Lisboa: MNAC. <<http://www.museuartecontemporanea.gov.pt/pt/museu/a-colecao>>
- Novo Banco. 2019. *Novo Banco Revelação*. Porto: Novo Banco. <<https://www.novobanco.pt/site/cms.aspx?labelid=novobancorevelacao>>
- O'DOHERTY, Brian. *Inside the white cube: the ideology of the Gallery Space*. San Francisco: Lapis, 1986.
- Oficinas do Convento. 2019. *Residências Artísticas*. Montemor-O-Novo: Oficinas do Convento. <<http://www.oficinasdoconvento.com/>>
- Oitavo Galeria. 2019. *Sobre*. Porto: Oitavo. <<http://galeriaoitavo.com/sobre/>>
- Quadrado Azul Galeria. 2019. *About*. Porto: Quadrado Azul. <<https://www.quadradoazul.pt/pt/qa/about/>>
- Pedro Cera Galeria. 2019. *About*. Lisboa: Pedro Cera. <<https://www.pedrocera.com/info/gallery/>>
- Pláka. 2019. *Criatório*. Porto: Pláka. <<http://www.plaka.porto.pt/pt/criatorio/>>
- Porta 33. 2019. *Coleção*. Funchal: Porta 33. <http://www.porta33.com/apresentacao/colecao_madeira_corporate_services.html>
- ROSSELLÓ, David. 2008. *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Editorial Ariel.

- Saco Azul. 2019. *Sobre*. Porto: Saco Azul. <<https://www.sacoazul.org/about/>>
- Serralves. 2019. *O Museu*. Porto: Serralves. <<https://www.serralves.pt/pt/fundacao/o-museu/>>
- Uma Lulik. 2019. *Galeria*. Lisboa: Uma Lulik. <<https://www.umalulikgallery.com/galeria/>>
- The Room. 2019. *Past Projects*. Lisboa: The Room. <<http://theroom.pt/#>>
- TOKAN, B. 2013. *How to write your first business plan*. Scotts Valley: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- União Europeia / Eurostat. 2017. Nota Estatística: Estatísticas Culturais Europeias/ Emprego no Setor Cultural. <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=culture_statistics_-_cultural_employment>
- Vera Cortês Galeria. 2019. *About*. Lisboa: Vera Cortês. <<http://www.veracortes.com/other-projects/uid-30100af0>>
- Zaratan. 2019. *About*. Lisboa: Zaratan. <<https://zaratan.pt/pt/about/1>>

12. ANEXOS

12.1. Listados:

12.1.1. Instituciones de Formación

Públicas:

Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa - FBAUL

<http://www.belasartes.ulisboa.pt/>

Principal escuela de bellas artes públicas del país, fundada en 1836, de donde salieron gran parte de los artistas portugueses más reconocidos. Construida en el edificio del encantador Convento de São Francisco, es un lugar extremadamente pintoresco. Actualmente ofrece una formación de 7 licenciaturas, 12 másteres, 5 posgraduaciones y 3 áreas de investigación doctoral.

La FBAUL contiene dos espacios de galería expositiva, dos auditorios. Las líneas estratégicas del Presidente son de colaboración y dinámica constante de la FBAUL como órgano vivo en Lisboa.

Faculdade de Belas-Artes da Universidade do Porto - FBAUP

<https://www.fba.up.pt/>

Segunda escuela de bellas artes pública más importante, la FBAUP ocupa un antiguo palacete del siglo XIX en cuyos jardines se construyeron, en la década de 1950, edificios de interés arquitectónico, especialmente concebidos para la enseñanza de las disciplinas tradicionales de las Bellas Artes. Oferece un programa de estudios de 4 licenciaturas, 9 másteres y 5 PhDs.

Privadas:

Ar.Co

<https://arco.pt/site/pt>

El Ar.Co nació en 1973 como escuela de arte independiente dedicándose a la experimentación, la formación y la divulgación de las artes, artesanías y disciplinas de la comunicación visual. Ayer como hoy, la naturaleza alternativa del proyecto pedagógico se centra en un fuerte énfasis conferido a la experimentación práctica, en la promoción de una atmósfera escolar pluridisciplinar y en una concepción de la enseñanza artística como sirviendo a los más diversos públicos y objetivos. Sus principales áreas de formación - Dibujo, Pintura, Fotografía; joyas; cerámica; Ilustración / Banda Dibujada; Cine / Imagen en movimiento; Historia y Teoría del Arte; Proyectos Individuales y multidisciplinarios- contribuyen a una oferta que se traduce, tanto en un entrenamiento completo, profesional y competitivo, bien en oportunidades puntuales de sensibilización o reciclaje, no descuidando las dimensiones de aprendizaje técnico y de experiencia terapéutica.

Maumaus Association

http://www.maumaus.org/Maumaus/Lumiar_Cite_-_Current.html

La *Maumaus Association* fue fundada en 1992 como una institución centrada en la enseñanza y la promoción del arte contemporáneo. El componente de enseñanza comenzó como una Escuela de Fotografía en el sentido más clásico, que pronto se convirtió en una Escuela de Artes Visuales reconocida internacionalmente,

donde los estudiantes adquieren experiencia en todas las técnicas posibles utilizadas en las expresiones artísticas. Hoy en día, la actividad principal de la Escuela Maumaus comprende un Programa de Estudio Independiente que ofrece a los artistas un ambiente de "Think Tank" intelectualmente denso y prácticamente exigente después de sus estudios y sus primeras experiencias en el campo del arte. El Programa busca instigar discusiones sobre las filosofías contemporáneas sobre los fenómenos de nuestro ser (desde las perspectivas artística, histórica y artística, histórica, política y sociológica). Las cuestiones relevantes planteadas en el Maumaus y el Programa incluyen: "El autor como productor" (Walter Benjamin); aspectos del modernismo y la modernidad (T. J. Clark) y sus mitos de originalidad y utopía; Modernidad y posmodernidad; Estudios culturales; Colonialismo, post y neocolonialismo; y preguntas sobre el status quo actual en la producción de arte, comisariado de exposiciones, coleccionismo de arte y crítica de arte. El programa dura 1 año y la admisión es mediante entrega de portfolio - hay muy pocas vagas.

12.1.2. Centros de Producción y Residencia Artística

Lisboa:

HANGAR

Abertura: 2016

Web: <https://hangar.com.pt/>

El Hangar es un Centro de Investigación Artística situado en Graça, en Lisboa. El HANGAR incluye un centro de exposiciones, residencias artísticas y comisariadas y estudios para artistas. También será un centro de formación, de conferencias y conversaciones. Desde el concepto de unificación de algunas geografías, culturas e identidades, el hangar busca organizar y producir el desarrollo de proyectos artísticos interdisciplinarios en el campo de las artes visuales, la integración de presentaciones públicas y mirando a Lisboa como foco de intervención urbana.

Zaratan - Arte Contemporánea

Abertura: 2014

Web: www.zaratan.pt

A Zaratan funciona como una estructura de creación, producción y difusión del arte contemporáneo en Portugal, legalmente constituida por artistas como una Asociación Cultural sin ánimo de lucro, con el fin de promover nuevas formas de interactuar con artistas y no artistas después de los canales institucionales. Con el fin de estimular la creatividad y generar procesos culturales válidos, Zaratan desarrolla una programación heterogénea y mayoritariamente gratuita de eventos, que paralelamente a la agenda de exposiciones, presenta video-proyecciones, conciertos, presentaciones, talleres y performances. Desarrollan un programa de residencia artística.

Carpintarias de São Lázaro - Lisboa

Desde Enero de 2017.

Web: <https://carpintariasdesaolazaro.org/Sobre-nos>

La misión del Centro es promover la cultura y el arte contemporáneo, a partir de Artes Visuales, Música, Teatro y Danza, Cine y Gastronomía en el corazón de capital portuguesa. El Centro Cultural propone la integración a través de

la cultura, donde la creatividad, la innovación y el cruce multidisciplinario crean la oportunidad de reunir personas, comunidades y conocimiento. Desarrollan un programa de residencia artística y de membresía.

Afuera:

CEAC - Vila Nova da Barquinha - PÚBLICO

Web:

http://www.barquinhaearte.pt/pt/?fbclid=IwAR3nFXUG4OuqTq5SyteSt0WWSPKVfuM7mmZY1yDowo90_bChe1Bv-Jv9XgA

El CEAC es el Centro de Estudios de Arte Contemporáneo de la municipalidad de Vila Nova da Barquinha, en el centro de Ribatejo, que abre anualmente open calls para su programa de residencias artísticas; disponen de un complejo habitacional para las artistas y un taller para la producción durante la residencia. Cubren todos los costes de producción y de dietas.

Associação Oficinas do Convento - Montemor-O-Novo

Desde 2009.

Web: <http://www.oficinasdoconvento.com>

Los programas de la asociación son de interés público y tienen impacto en la vida cotidiana de la ciudad, ya que contribuyen a la relación del habitante con el espacio urbano, el paisaje circundante y la arquitectura tradicional, rescatando saberes. La aproximación a los agentes culturales y artistas locales permitió a las Oficinas do Convento expandir su radio de acción. La acción de estas se estructura en torno a los objetivos fundadores de la asociación: Divulgación, Promoción, Producción y Formación en el dominio de las tecnologías ligadas al Arte Contemporáneo. Desarrollan un programa de residencia artística.

12.1.3. Espacios Expositivos

Lisboa:

FEA Lisboa

Desde 2018.

Web: <https://www.fealisboa.com/fea-lisboa>

FEA es un festival organizado por artistas, dedicado a los espacios de los artistas. Realidades independientes, estudios de artistas y espacios gestionados por artistas repartidos por toda la zona urbana de Lisboa abren simultáneamente durante FEA con proyectos de exposición sin precedentes, eventos y rendimiento. Es un proyecto creado para incentivar la autonomía artística y la renovación del sistema del arte de forma colaborativa y recíproca. FEA tiene la ambición de valorar la escena artística y cultural lisboeta, creando una red capaz de devolver al público ya la crítica un mapeo de las energías activas diariamente en el territorio; un mapeo que comprenda no sólo espacios institucionales y galerías privadas, sino todos los lugares en que el arte se realiza todos los días.

Galeria Uma Lulik

Abertura: octubre de 2017

Web: <https://www.umalulikgallery.com/>

Galería de arte contemporáneo enfocada en artistas provenientes de Sudamérica, Oriente Medio y Sudeste Asiático, representando, de igual modo, artistas portugueses de manera a relacionarlos con esas otras realidades. Fundada por Miguel Leal Rios.

Ferias: SP Arte 2018, ArcoLisboa 2018, Art Dusseldorf 2018, LOOP Fair 2018 y ArcoFeria 2019.

Balcony - Contemporary Art Gallery

Abertura: septiembre de 2017

Web: www.balcony.pt/

Galería de arte contemporáneo en Alvalade enfocada en artistas jóvenes y en impulsar el sector a partir del coleccionismo de artistas cuyo riesgo de compra es más elevado por el hecho de que son más jóvenes. Representa artistas portugueses y internacionales.

Ferias: SP Arte 2018, ArcoLisboa 2018 y ViennaContemporary 2018.

Madragoa

Abertura: 2016

Web: www.galeriamadragoa.pt

Galería pequeña ubicada en el típico barrio de Madragoa que representa artistas internacionales. Tiene una fuerte presencia en ferias en Europa.

Ferias: Art-O-Rama Marseille 2016, Artissima Turin 2016, Zona MACO Mexico City 2017, ARCOMadrid 2017, SP Arte 2017, Granpalazzo Venice 2017, LISTE Basel 2017, SWAB Art Fair Barcelona 2017, Art Rotterdam 2018, ARCOMadrid 2018, Art|Basel 2018, ArtVerona 2018, Art|Basel Miami Beach 2018, ARCOMadrid2019.

Galeria Belo-Galsterer

Abertura: Janeiro de 2013

Web: <http://www.belogalsterer.com/>

Galería de arte contemporáneo que trabaja con artistas portugueses y internacionales en medio de carrera, con un nivel de reconocimiento estable/progresivo. Fundada por la familia Galsterer.

Ferias: Participan en ArcoLisboa desde 2016.

Galeria Francisco Fino

Abertura: 2017

Web: www.franciscofino.com

Galería en el barrio de Marvila, con interés en diálogos contemporáneos entre artistas, comisarios y el público. Antes de se formar como galería funcionaba en modelo nómada, produciendo exposiciones en varias galerías de Lisboa dentro de la misma línea formal y conceptual. Fundada por Francisco Fino.

Ferias: ARCOmadrid 2017-2019, SP Arte 2017, Artissima Turin 2017, Art Dusseldorf 2017, ArcoLisboa 2018-2019, Art Brussels 2018, MIART 2019.

Galería Bruno Múrias

Abertura: Enero de 2014

Web: www.brunomurias.com

En conjunto con la Galería Francisco Fino y con el Proyecto The Room, forman un vecindario en el barrio de Marvila, donde están sus instalaciones. Normalmente inauguran en los mismos días, etc. Bruno Múrias representa artistas cuyas temáticas van hacia cuestiones sociales, público/privado, ciudad moderna y contemporaneidad u otros; hay un cuidado especial asumido en cruzar líneas conceptuales entre los artistas representados. Fundada por Bruno Múrias.

Ferias: ARCOmadrid 2014 - 2018, ArcoLisboa 2016 - 2019, Zona MACO México City 2015-2016, FRIEZE London 2015-2016, FRIEZE New York 2016-2017, LISTE Art Fair Basel 2016-2017, ART BASEL Miami Beach 2017, LOOP Barcelona 2018.

Galería Vera Cortês

Abertura: Janeiro de 2006

Web: www.veracortes.com

Galería ubicada en Alvalade; empezó como un proyecto dedicado a artistas emergentes y luego se ha abierto a un modelo más comercial, de manera a sustentar la premisa inicial. Representa artistas portugueses e internacionales que trabajan una amplia gama de medios de producción. Entre muchos, representa artistas como bastante populares Vhils, João Louro - que representó Portugal en la Biennale di Venezia 2015, José Pedro Croft, António Bolota, entre otros.

Ferias: ARCOmadrid 2006-2019, ArcoLisboa 2015 - 2019, LOOP Barcelona 2006 - 2010, Art Rio 2011 - 2012, SP Arte 2011 - 2016, entre otras.

Kunsthalle Lissabon

Abertura: 3 de julho de 2009

Web: www.kunsthalle-lissabon.org

Proyecto curatorial, ubicado en Marvila, creado a partir de la intención de brindar la ciudad de Lisboa con un espacio de culto del arte contemporáneo que no incide necesariamente sobre una dinámica comercial, pero sobre la necesidad de crear diálogos. Fundado por João Mourão y Luís Silva.

Pedro Cera

Abertura: 1998

Web: www.pedrocera.com

Galería inaugurada en 1998 que trabaja con artistas internacionales de Latinoamérica, Estados Unidos y Europa. Es un proyecto muy bien posicionado en el extranjero, por la fuerte presencia en ferias de renombre.

Ferias: ARCOmadrid 2006 - 2019, ARCOLisboa 2016 - 2019, ArtBasel 2013-2019, entre otras.

Cristina Guerra Contemporary Art

Abertura: 2001

Web: www.cristinaguerra.com

Galería creada en inicio de siglo que representa a artistas nacionales e internacionales con carreras estabilizadas y de gran valor en el mercado como John Baldessari, Robert Barry, Matt Mullican, João Onofre, João Maria Gusmão + Pedro Paiva,...

Ferías: LOOP Barcelona 2016, Art Dusseldorf 2017 - 2018, ARCOLisboa 2016 - 2019, ARCOMadrid 2002 - 2019, Art Basel Miami Beach 2002 - 2019, Art Basel 2018, entre otras.

Galeria Filomena Soares

Abertura: 1999

Web: <http://gfilomenasoares.com>

Galería inaugurada en 1999 en el barrio de Marvila, con el objetivo de dinamizar la producción artística contemporánea, el diálogo entre artistas, comisarios y instituciones ativas en el sector - nacional e internacional. A parte de la presencia en ferias de renombre, trabajan frecuentemente con comisarios internacionales. Representan artistas como Dan Graham, Helena Almeida, Pedro Barateiro, Rui Chafes, Fernanda Fragateiro, etc.

Ferías: ARCOMadrid 2008 - 2019, LOOP Barcelona 2008 - 2015 , SP Arte 2009 - 2018 , ART Brussels 2009 - 2018, entre otras.

Galeria Graça Brandão

Abertura: 2012

Web: <http://www.galeriagracobrandao.com>

Galería ubicada en el corazón de Lisboa, en el Bairro Alto; reúne artistas jóvenes reconocidos nacional e internacionalmente. Se relaciona mucho con el mercado de arte de Brasil.

Ferías: ARCOMadrid 2012 - 2018, ARCOLisboa 2016 - 2019, entre otras.

Galerias Municipais de Lisboa - PÚBLICO

Abertura: 2015

Web: https://egeac.pt/?post_type=equipamento&p=754

Conjunto de espacios expositivos gestionados por la EGEAC, entidade que gestiona la cultura en Lisboa. Incluye el Pavilhão Branco, la Galeria Quadrum, la Galeria Boavista, la Galeria Avenida da Índia, la Galeria do Torreão Nascente da Cordoaria Nacional y el Palácio de Pombal. La programación de estos espacios es participada por la Câmara Municipal de Lisboa y pretenden ser locales actuales y abiertos a la actualidad.

Alecrim 50

Abertura: noviembre 2006

Web: <https://www.alecrim50.pt/>

Inaugura bajo la dirección de Alexandra Serôdio Gomes y Pilar Norton dos Reis - que apuestan en la difusión de nuevos artistas cuyos proyectos reflejan la calidad, la innovación y las vías que demuestren compromiso. Las exposiciones temporales presentan el trabajo de estos artistas en el espacio de la galería, interactuando con él y, a veces, con otras obras. Cada año, un curador invitado organiza una exposición temática, creando curiosas alianzas entre artistas emergentes y artistas consagrados, entre galerías y anticuarios, entre el arte contemporáneo y el arte moderno.

Galeria Quadrado Azul - Lisboa

Abertura: 2006

Web: www.quadradoazul.pt

En 2006, la Galeria Quadrado Azul abre un espacio en Lisboa, extendiendo el trabajo de oportunidades de exposición para los artistas y el alcance de una amplia gama de audiencias. La galería madre está en Porto desde 1986, un de los espacios más emblemáticos de la ciudad y del país a nivel de aportación a la calidad en el sector.

O Armário

Abertura: 2014

Web: <http://o-armario.a-montra.com/the-project.html>

Proyecto de comisariado independiente, que tiene como premisa las múltiples participaciones de diversos artistas en el desarrollo de un site specific en torno de algo en común - el armário; en otra ediciones fue una montra.

Monitor Lisbon

Abertura: Mayo 2017

Web: <http://www.monitoronline.org/lisbon/>

Galería de arte que representa artistas mayoritariamente internacionales jóvenes que trabajan especialmente medios alternativos y contemporáneos, de manera híbrida.

3+1 Arte Contemporânea

Abertura: febrero 2007

Web: <http://www.3m1arte.com/>

La Galería 3 + 1 Arte Contemporânea abrió con el objetivo de promover el trabajo de artistas portugueses e internacionales emergentes, con propuestas audaces que ilustran la diversidad de la práctica artística contemporánea. La presentación de los poco conocidos artistas contemporáneos internacionales del público portugués al tanto de los nuevos talentos nacionales de calidad excepcional, resultó ser una apuesta segura para el 3 + 1 se ha llegado a destacarse como una propuesta original de seguir cuidadosamente. En el futuro la 3 + 1 pretende seguir ampliando sus horizontes apostando por la internacionalización a través de la participación en ferias de arte prestigiosas.

Ferías: Arte Lisboa 2007- 2008, Foro Sur 2008 - 2009, Arte Santander 2011 - 2012, ARCOMadrid 2013 - 2019, ARCOLisboa 2016-2019.

Galería Carolina Pagès

Abertura:

Web: <http://www.carolinepages.com/>

Organiza un mínimo de 5 exposiciones al año en sus instalaciones, un apartamento de siete habitaciones en el primer piso situado en un edificio de 1925 en el barrio de Campo de Ourique en Lisboa, Portugal. La galería representa a los artistas establecidos portugueses, norteafricanos y franceses que producen pintura, fotografía, dibujo, escultura, instalación, video y obras de arte públicas. Su trabajo está incluido en las colecciones públicas de museos, centros de arte y fundaciones en Portugal, Francia y Marruecos, así como en colecciones internacionales privadas y corporativas. Al forjar relaciones con los directores de otras galerías, museos e instituciones, curadores, críticos de arte, la prensa especializada y los coleccionistas de arte, tanto en Portugal como en el extranjero, la Galería Caroline Pagès también funciona como una agencia dedicada a la organización, producción, comisariado, Promoción y comercialización de exposiciones de sus artistas fuera de la galería. También propone y coordina la participación de sus artistas en otros eventos, como bienales y premios.

Galería FOCO

Abertura: diciembre de 2016

Web: <http://www.focolisboa.com>

La galería FOCO fue pensada como un núcleo artístico e interdisciplinario. Benjamin Gonthier, arquitecto francés que se enamoró de Lisboa para 5 años, creó este proyecto para promover el trabajo de artistas, portugués e internacionales.

Galería Miguel Nabinho

Abertura: 2000

Web: <https://miguelnabinho.com/>

Galería Miguel Nabinho - Lisboa 20 se inauguró en 2000 como un proyecto pionero en Portugal. Sus exposiciones se llevaron a cabo en espacios elegidos por los propios artistas, lo que significaba que el espacio de la galería (que no estaba arreglado) sería el lugar más apropiado para las obras expuestas. Hasta ahora, la Galería Miguel Nabinho - Lisboa 20 trabaja con algunos de los artistas portugueses más importantes (Pedro Cabrita Reis, Ana Jotta, Luísa Cunha, Salomé Lamas ...). Estos artistas exponen regularmente en las mejores instituciones portuguesas (Gulbenkian, Colecção Berardo, Culturgest, Serralves, etc.).

Galería Monumental

Abertura: 1986

Web: <http://www.galeriamonumental.com/pt>

Habiendo iniciado su actividad en 1986, la Galería Monumental está orientada a la divulgación del arte contemporáneo nacional e internacional. Como actividad regular presenta más de 10 exposiciones anuales en el ámbito de las artes

plásticas (escultura, pintura, video, fotografía, instalaciones, etc.), además de realizar innumerables eventos culturales (música, danza, teatro, literatura, etc.).

Associação Cultural Appleton Square

Abertura: 2007

Web: <https://www.appleton.pt/>

*Appleton es un lugar de experimentación y aprendizaje, preparado para recibir, promover y presentar las más diversas manifestaciones artísticas contemporáneas. Con el patrimonio de los once años de Appleton Square, ahora ocupa una posición claramente complementaria a las galerías comerciales, como asociación independiente, sin fines de lucro, y pretende seguir contribuyendo a la producción, la reflexión y la difusión del pensamiento y la práctica artística contemporánea. Su programación se divide entre **Square**, donde se realizan exposiciones de duración más prolongada, y **Box**, preparada para presentar performance, danza, música, cine, teatro, conversaciones, cursos o incluso exposiciones de corta duración, con una cadencia asumiendo más acelerada y una forma de estar más descomprometida. La intención de Appleton es ser una plataforma disponible para cualquier artista para mostrar su trabajo en Lisboa y, finalmente, en otros lugares, a través itinerante que surge de alianzas e intercambios con otras zonas de la misma naturaleza.*

The Room

Abertura: 2017

Web: <http://theroom.pt/>

Espacio dedicado a la exhibición de videoarte partiendo de la crítica de que el vídeo nunca es enseñado en las mejores condiciones para su visualización en la grande mayoría de los museos, galerías e instituciones de arte contemporáneo. Un espacio pensado para devolver una cierta dignidad a ese medio.

Culturgest

Abertura: octubre de 1993

Web: <https://www.culturgest.pt/pt/>

La Culturgest abrió las puertas en octubre de 1993 y desarrolla desde entonces un papel significativo en el desarrollo del tejido artístico de la ciudad y del país. Acompaña la carrera de escenarios y coreógrafos, produciendo nuevas creaciones y presentándolas a un público diversificado. Encomienda obras a artistas visuales, organizando exposiciones individuales y colectivas, realiza conciertos de música de todos los géneros y apoya y acoge los mayores festivales de cine de la ciudad. Este programa se complementa con conferencias y debates y una oferta diversificada de talleres, visitas guiadas, encuentros y espectáculos para escuelas y familias. Y todo ello con una mirada atenta a los progresos nacionales e internacionales. Culturgest es una fundación privada creada por Caixa Geral de Depósitos, la institución bancaria más grande del país, propiedad del Estado portugués. De ella, recibe una dotación anual y la disponibilidad de las instalaciones que utiliza para desarrollar sus actividades.

Associação Goela

Abertura: octubre 2013

Web: <http://associacaogoela.blogspot.com/>

Goela es una asociación cultural fundada en octubre de 2013 en Santa Apolonia. Tiene como principal motivación apoyar a los diversos artistas que en ella residen, fomentando multiplicidades del trabajo artístico y colectivo. Ha desarrollado algunas alianzas con otras instituciones con foco en las áreas del diseño, la escultura, la fotografía y el arte sonoro.

Fábrica Braço de Prata

Abertura: Junio 2007

Web: <https://www.bracodeprata.com/>

La Fábrica Braço de Prata es un centro cultural privado, que ocupa las instalaciones de la sede de la antigua Fábrica Militar de Braço de Prata. El centro cultural incluye una librería, salas de exposiciones, salas de cine y teatro y sala de espectáculos musicales.

Museu Coleção Berardo- PÚBLICO (solo el museo, la colección es privada)

Abertura: 10 de Agosto de 1993

Web: <http://museuberardo.pt/>

Museo de referencia en Lisboa, los visitantes pueden disfrutar de lo mejor del arte moderno y contemporáneo. Tanto en la muestra permanente de la Coleção Berardo como en el amplio abanico de exposiciones temporales, es posible encontrar obras de artistas de los diversos contextos culturales y de las variadas expresiones que construyeron la historia del arte del último siglo. El Museo Coleção Berardo cuenta además con un diversificado programa de actividades para todas las edades (por ejemplo, recorridos por las exposiciones y visitas en familia) que, de una forma original y pedagógica, dan a conocer los grandes nombres del arte nacional e internacional, como Marcel Duchamp, Pablo Picasso, Salvador Dalí, Andy Warhol, Francis Bacon, Maria Helena Vieira da Silva o Helena Almeida.

Museu Calouste Gulbenkian

Abertura: 1969

Web: <https://gulbenkian.pt/>

El Museo Calouste Gulbenkian se encuentra en el conjunto que integra la sede del edificio y del parque de la Fundación Calouste Gulbenkian (Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa). El proyecto del edificio es de la autoría de los arquitectos Alberto Pessoa, Pedro Cid y Ruy de Athouguia. Su colección está compuesta por aproximadamente seis mil piezas de arte antiguo y moderno, de las cuales sólo mil y treinta se encuentran expuestas al público. El museo abrió sus puertas en octubre de 1969, a raíz de las disposiciones testamentarias de Calouste Sarkis Gulbenkian, origen armenia, establecido en Portugal a mediados del siglo XX, ya lo largo de su vida reunió una vasta colección de arte. Gulbenkian ha hecho mucho por el desarrollo de la cultura en Portugal, principalmente en el combate contra el analfabetismo - las generaciones de

los años 60/70 nunca se olvidaran de las furgonetas Gulbenkian, llevando libros a los pueblos y aldeas más recónditas.

Museu de Arte, Arquitectura e Tecnologia

Abertura: 30 de junio de 2016

Web: <https://www.maat.pt/>

Es la nueva propuesta cultural para la ciudad de Lisboa. Un museo que cruza tres áreas en un espacio de debate, de descubrimiento, de pensamiento crítico y de diálogo internacional. Un proyecto innovador que pone en comunicación un nuevo edificio, diseñado por el taller de arquitectura Amanda Leveté Architects, y la Central Tejo, uno de los ejemplos nacionales de arquitectura industrial de la primera mitad del siglo XX, y uno de los polos museológicos más visitados del país. El MAAT traduce la ambición de presentar exposiciones nacionales e internacionales con la contribución de artistas, arquitectos y pensadores contemporáneos. Reflexionando sobre grandes temas y tendencias actuales, la programación presentará diversas miradas curatoriales sobre la Colección de Arte de la Fundación EDP. La programación del MAAT comenzó el 30 de junio de 2016 con la presentación de cuatro exposiciones en salas renovadas del edificio de la Central Tejo. El 5 de octubre del mismo año, el nuevo edificio fue inaugurado con una obra de gran tamaño creada por la artista francesa Dominique Gonzalez-Foerster específicamente para este espacio.

Museu do Aljube - PÚBLICO

Abertura: 25 de Abril de 2015

Web: <https://www.museudoaljube.pt/>

Es un museo histórico que tiene como objetivo llenar un vacío en el tejido de la museografía portuguesa, el diseño de la apreciación de la memoria de la dictadura que combaten en la construcción de unos ciudadanos informados y responsables que luchan en contra de la desestimación del régimen dictatorial que gobernó el país... y que por medio del silencio, eximen de responsabilidad a quienes lideraron ese proceso político dictatorial que dirigió el país entre 1926 y 1974. Es un espacio adaptado a la exhibición que cuenta con un museo histórico que tiene como objetivo llenar un vacío dentro de la estructura museística portuguesa. Desde el punto de vista de la apreciación de la memoria de la dictadura, busca finalmente combatir la desinformación.

Atelier-Museu Júlio Pomar - PÚBLICO

Abertura:

Web: <https://www.ateliermuseujuliopomar.pt/>

O Atelier-Museu Júlio Pomar tiene por misión conservar, divulgar y profundizar el conocimiento de la obra de Júlio Pomar en sus diversos aspectos, fomentar la reflexión crítica y el debate en torno a las artes y la cultura contemporáneas. La estructura del museo incluye una serie de instalaciones culturales en la ciudad de Lisboa promover el acceso público a las artes y la producción cultural. Desde el 2 de enero de 2015, el Atelier-Museu pasó a integrar la red de equipos culturales gestionados por la EGEAC (Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural).

Museu Nacional de Arte Contemporânea do Chiado - PÚBLICO

Abertura: 26 de maio de 1911

Web: <http://www.museuartecontemporanea.gov.pt/>

Museo público que cuenta con una colección de arte moderno y contemporáneo de relevancia en el panorama artístico. Impulsa el sector a través de exposiciones dinámicas que incluyen jóvenes artistas. La colección del Museu do Chiado - MNAC corre a través de la historia del arte portugués de la segunda mitad del siglo. XIX hasta la actualidad, constituyendo un polo museológico ineludible para su conocimiento.

Porto:

Fundação de Serralves - O Museu

Abertura: 1999

Web: <https://www.serralves.pt/pt/fundacao/o-museu/>

El Museu de Serralves es el museo más importante de arte contemporáneo en Portugal, que se encuentra en los espacios singulares de la Fundação de Serralves, como el Parque y la Casa. A través de su Colección, de exposiciones temporales, programas educativos, sesiones públicas, espectáculos de música, danza y performance, de su actividad editorial y de alianzas, a nivel nacional e internacional, el Museo promueve la fruición y la comprensión del arte y la cultura contemporánea. La presentación a públicos diversificados de la obra de los más reconocidos artistas de nuestros días, el refuerzo de los vínculos con la comunidad local y la promoción de la reflexión en torno a las relaciones entre el arte y el ambiente, intrínsecas al contexto de Serralves, son actividades nucleares inherentes misión del Museu.

Galeria Oitavo

Abertura: Janeiro de 2017

Web: <http://galeriaoitavo.com/>

La galería, más que un espacio, es también una incubadora de ideas y potencialidades - una habitación como espacio expositivo que cuestiona sus límites: donde termina y comienza la galería. Las exposiciones son multidisciplinarias y siempre tienen un tema en el que los artistas se inclinan y explotan, permitiendo el descubrimiento ajeno y la propia.

Galeria Presença

Abertura: 1995

Web: <https://www.galeriapresenca.pt/>

La Galeria Presença está dedicada a la representación de sus artistas dentro del ámbito nacional y internacional. La galería - con más de 20 años de práctica continua - ha procurado introducir la obra de artistas portugueses en diferentes etapas de su carrera artística, desde artistas emergentes a los bien establecidos, a través de su programación de exposiciones dinámicas en las instalaciones con que cuentan en Porto. La galería representa a artistas pertenecientes a diferentes generaciones, de Portugal y del extranjero, y su actividad continua apunta a un mejor reconocimiento de

sus artistas y un reconocimiento más amplio de su trabajo, fuera o dentro de las fronteras.

Ferias: ARCOLisboa 2016-2019, LOOP Barcelona 2018

Galeria Quadrado Azul - Porto

Abertura: 1986

Web: <https://www.quadradoazul.pt>

La Galeria Quadrado Azul representa artistas nacionales y extranjeros, nombres establecidos de la escena del arte actual, así como los artistas jóvenes. Nació en 1986 en Oporto, y fue uno de los primeros espacios expositivos comerciales de la ciudad, surgiendo del interés por el arte moderno y contemporáneo de Manuel Ulises, coleccionista de arte desde la década de los sesenta. Su nombre tiene su origen en la obra futurista K4 O Quadrado Azul, editada en 1917 por Almada Negreiros en conjunto con Amadeo de Souza Cardoso. Representando sobre todo nuevos artistas que salían de la Facultad de Bellas Artes de Oporto, la galería realizó un vasto número de exposiciones determinantes en el contexto nacional, durante la primera década de actividad. Fue el caso de la muestra dedicada al artista español Antoni Tàpies, en septiembre de 1987, la primera vez que la obra de este artista fue mostrada en una galería comercial en el país. Un año después, sucedió la exposición. Las diez recetas para la inmortalidad, de Salvador Dalí.

Galeria Fernando Santos

Abertura: 1993

Web: <http://www.galeriafernandosantos.com>

Identifican 4 líneas estratégicas:

- a) Difundir y apoyar nuevos proyectos de artistas portuguesas;*
- b) Atender a un mejor conocimiento de algunos nombres del arte internacional;*
- c) abrir a las instituciones y un abanico de coleccionistas de obras de prestigio la posibilidad de permanecer en contacto cercano con los nombres de referencia en el mercado del arte nacional e internacional.*
- d) mantener abierta una línea de exposiciones capaz de seguir atendiendo la producción de algunos de los artistas portugueses más importantes que surgieron en las últimas cuatro décadas.*

Ferias: ARCOMadrid 2008-2010, ARCOLisboa 2016-2019

Galeria Municipal do Porto - PÚBLICO

Abertura: 2014

Web: <http://www.geriamunicipaldoporto.pt/PT/sobre/>

Espacio de la Câmara Municipal do Porto, direccionado hacia el arte contemporáneo, diseño y arquitectura, con una programación regular apoyada por la EDP (Energias de Portugal).

Espaço Mira

Abertura: 2017

Web: <http://miragaleries.net/mira-forum/sobre-nos/>

Conjunto de dos galerías ubicadas en un barrio en rehabilitación, enfocadas en expresiones en torno de la fotografía y de la performance. Fundadas por Manuela Matos Monteiro y João Lafuente.

Galeria Pedro Oliveira

Abertura: 1980

Web: <http://www.galeriapedrooliveira.com>

Es una de las galerías más antiguas de la ciudad. Representa un grupo restringido de artistas nacionales e internacionales, incluyendo Antoni Muntadas, Eduardo Batarda, Jorge Molder, Julião Sarmento, Marco Pires, Michael Biberstein, Pedro Proença,...

Ferías: ARCOmadrid 1990-2011, ART A L' HOTEL 1999-2001, Arte Lisboa 2001 - 2009, Dfoto San Sebastian 2004 - 2007, ARCOLisboa 2016-2019

Espaço Sismógrafo

Abertura: Janeiro de 2014

Web: <http://www.sismografo.org/>

El Espacio Sismógrafo es una iniciativa de varios artistas y comisarios de Porto, proponiendo una captación de la intensidad del momento presente a través del encuentro de prácticas discursivas. Tienen la intención cuestionar, levantar dudas y despertar conciencias críticas siempre y cuando sea urgente.

Associação Saco Azul

Abertura: 2005

Web: <https://www.sacoazul.org/>

Asociación cultural en el centro de la ciudad, que ejerce funciones en el espacio Maus Hábitos. Programa actividades plurales, que se expanden a todos los sectores creativos; sin embargo, hay una predominancia del sector de las artes visuales, a nivel expositivo y de residencia artística.

Afuera:

Galeria Duarte Sequeira

Abertura: 16 de Mayo de 2019 - derivada de la Galeria Mário Sequeira, fundada por el padre de Duarte Sequeira, que le pasó la estructura de la galería en finales de diciembre, para que este pudiera empezar una nueva gestión, después de 25 años de *artdealing*.

Web: <http://www.mariosequeira.com> / <http://duartesequeira.com/pt/>

Espacio en la ciudad de Braga conocido por comisariar la primera muestra de Andy Warhol y otros grandes artistas internacionales como Richard Long, Nan Goldin y Franz West, Gerhard Richter, Sigmar Polke, Anish Kapoor y Pedro Cabrita Reis en Portugal. La nueva línea comisarial de Duarte Sequeira propone seguir con el nivel de calidad que afirmó su padre, pero trabajando con artistas internacionales más jóvenes.

12.1.4. Convocatorias

Prémio EDP Novos Artistas - 20.000€ para producción

<https://www.fundacaoedp.pt/pt/premio/premio-novos-artistas-fundacao-edp>

El Prémio Novos Artistas Fundação EDP se estableció en 2000 y se destina a la revelación de nuevos valores de la creación nacional en el ámbito de las artes plásticas. Con una periodicidad de dos años, se reconoce como uno de los premios más importantes en el arte portugués y es otorgado por un jurado internacional, seleccionados en cada edición. Se destina a apoyar la continuación del estudio o del trabajo de creación e investigación del artista vencedor. En cada edición se seleccionan hasta nueve candidatos para participar en una exposición a realizar en el marco de la concesión del Premio, exposición que puede ocupar diferentes espacios nacionales. La premiación de estos artistas y la participación de los demás se ha revelado fundamental para el inicio o refuerzo de significativas y notables carreras nacionales e internacionales. En el caso de los ganadores, se destacan Joana Vasconcelos, Leonor Antunes, Vasco Araújo, Carlos Bunga, André Romão, Gabriel Abrantes, Priscila Fernandes, Mariana Silva y Claire de Santa Coloma.

Prémio Novo Banco Revelação - cubren la exposición y producción del proyecto

<https://www.novobanco.pt/site/cms.aspx?labelid=novobancorevelacao>

O Prémio Novo Banco Revelação es una iniciativa del Banco en colaboración con la Fundação de Serralves, que tiene como objetivo fomentar la producción y creación artística de talento joven portugués, basado en una lógica de la divulgación, puesta en marcha y el apoyo de todos aquellos que recurren al medio de la fotografía. El concurso está destinado a artistas portugueses o extranjeros que viven en Portugal, con el límite de edad de 30 años (la fecha límite para las solicitudes) y el tema del proyecto es libre. Al apostar con el Museo de Serralves en una iniciativa que promueve el surgimiento de nuevos creadores, el Novo Banco refuerza su estrategia de mecenazgo cultural en el área de la fotografía y, al mismo tiempo, interviene en la comunidad, a través de formas innovadoras de dinamización del arte, principalmente en el contexto de los jóvenes artistas contemporáneos portugueses.

Plaka - Criatório

<http://www.plaka.porto.pt/pt/criatorio/>

Criatório es un concurso anual de apoyo a la creación artística en Porto que abarca las siguientes áreas: Artes visuales y curaduría; Artes performativas; Composición, programación y performance musical; Literatura y ensayo crítico. Este programa de financiación tiene como principales objetivos contribuir a la consolidación de la actividad de artistas y agentes culturales provenientes de múltiples disciplinas artísticas, y que en Oporto pueden encontrar un contexto propicio para el desarrollo de su práctica profesional. El *Criatório* apoya 16 nuevos proyectos en cada edición, con la asignación de becas de creación por valor de 15 mil euros.

DGARTES - Direcção Geral das Artes

<https://www.dgartes.gov.pt/pt/node/2136>

La Direcção Geral das Artes (DGARTES) es el organismo responsable de la coordinación y ejecución de las políticas de apoyo a las artes, a través de la aplicación de medidas estructurantes, como la promoción de la igualdad de acceso a las artes; el fomento de la creación, la producción y la difusión artística; y la proyección internacional de los creadores, productores y otros agentes culturales portugueses, manteniendo así un papel clave en asegurar condiciones para la estabilidad, la consolidación y renovación del tejido artístico profesional de Portugal, así como su internacionalización. Cuentan con diversos programas de apoyo a las artes y candidaturas a diversas residencias artísticas.

Fundação Calouste Gulbenkian - Bolsas e Apoios

<https://gulbenkian.pt/bolsas-apoios-gulbenkian/bolsas-gulbenkian/>

La Fundação Calouste Gulbenkian concede becas individuales, especialmente para formación avanzada, y apoya proyectos en diversas áreas, incluyendo artes visuales - producción, exposición, formación y residencia artísticas.

Centro Nacional de Cultura - Bolsa Novos Criadores

https://www.cnc.pt/bolsas/8?fbclid=IwAR19UKBabDel5HMfOshHO1jtug8bjWW1yVbl_89dGjSlvYgZxm2RQMppqnc

Apoyo direccionado una vez al año a 4 artistas com menos de 30 años.

i-Portunus

<https://www.i-portunus.eu/>

Proyecto fundado y seleccionado por el programa de Europa Creativa de la Unión Europea que soporta movilidad de corta duración de productores y artistas. Financia proyectos que ya están confirmados con instituciones / centros.

12.1.5. Comercialización de Arte

- **Ferias**

Feria ifema ARCOLisboa

2019 - 4ta Edicion (16-19/05)

Se situará en La Cordoaria Nacional, lugar que acogerá piezas artísticas seleccionadas por el Comité Organizador y los comisarios de las distintas secciones. ARCOLisboa cuenta con el apoyo de la Câmara Municipal de Lisboa y de Fundación EDP, así como con la colaboración de la gran mayoría de instituciones locales y los principales agentes artísticos de la ciudad.

Galerias portuguesas participantes: 3+1 Arte Contemporânea, Balcony, Belo-Galsterer, Bruno Múrias, Carlos Carvalho, Cristina Guerra, Fernando Santos, Filomena Soares, Fonseca-Macedo, Francisco Fino, Graça Brandão, Kubik,

Lehmann + Silva, Madragoa, Miguel Nabinho, Monitor, Nuno Centeno, Pedro Cera, Pedro Oliveira, Presença, Quadrado Azul, Uma Lulik y Vera Cortês.

Exposición monográfica de la colección Fundación ARCO en la Torreão Nascente da Cordoaria Nacional de Lisboa (30/01 - 21/04)

- Exposición Criteria: Conformada por una selección de obras de la Colección Fundación ARCO/IFEMA, en la Galeria do Torreão Nascente de la Cordoaria, un espacio gestionado por las Galerias Municipais / EGEAC. Comisariada por Miguel von Hafe, la exposición cuenta con un total de 37 obras de 33 artistas, todas ellas adquiridas en diferentes ediciones de ARCO.
- Artistas portugueses: Ana Jotta; Carlos Bunga; Filipa César; Francisco Tropa; Gil Heitor Cortesão; Helena Almeida; Jorge Molder; Miguel Palma; Pedro Cabrita Reis; Rui Toscano; Vasco Araújo, o Von Calhau!, que se sitúan en un contexto internacional con otros artistas.
- Comisario: Miguel von Hafe, ha estado relacionado con la colección Fundación ARCO desde 2010, primero como director del CGAC - Centro Galego de Arte Contemporánea- y después como responsable de adquisiciones. Además es un gran conocedor del arte de Portugal tras su paso por el Museo Serralves y otras instituciones del país.
- La invitación de la Câmara Municipal de Lisboa a la Fundación ARCO para hacer la exposición Criteria forma parte de su programa de exposiciones de colecciones privadas que se inició con la colección de la Fundación Serralves y la colección Fundación La Caixa. Dicha invitación servirá para afianzar, más si cabe, los lazos de ARCO e IFEMA con Portugal, así como para seguir impulsando la labor de la Fundación ARCO en el fomento del coleccionismo y la apreciación del arte contemporáneo, muy especialmente de la escena portuguesa.

Feria ifema ARCOmadrid 2019

Galerias portuguesas participantes en el programa general:

Lisboa: 3+1 Arte Contemporânea, Bruno Múrias, Filomena Soares, Pedro Cera, Vera Cortês, Miguel Nabinho: Artistas: Ana Jotta y Pedro Cabrita Rei.

Porto: Nuno Centeno, Quadrado Azul, Lehmann + Silva: Artistas: Lorenzo Sandoval y Diana Policarpo.

- Bienales

Biennale di Venezia

2017: “Viva Arte Viva” (13/05 - 26/11)

Es la 57ª Exposición Internacional de Arte, que se abrió al público en las sedes de Arsenale y Giardini, como en otros lugares de Venecia. La muestra contó con 120 artistas invitados, de los cuales 103 participaron por primera vez, 86 participaciones nacionales, un proyecto especial y 23 eventos colaterales. La exposición ofreció una ruta que se desarrolló a lo largo de nueve capítulos o familias de artistas, comenzando con dos reinos introductorios en el Pabellón Central en el Giardini, seguidos de siete reinos más que se encuentran en el Arsenale y el Giardino delle Vergini.

Pabellón de Portugal: "Medida Incerta | Uncertain Measure"

Comisario: Paula Varanda, Direzione Generale delle Arti.

Curador: João Pinharanda.

Artista: José Pedro Croft.

Sede: Giudecca, Villa Herriot (Zitelle).

2019: "May You Live In Interesting Times" (11/05 - 24/11)

Es la 58ª Exposición Internacional de Arte, cuyo comisario es Ralph Rugoff quien es el actual director de Hayward Gallery en Londres, que entre 1985 y 2002, escribió críticas artísticas y culturales para numerosas publicaciones en revistas de arte y periódicos, así como una colección de ensayos, Circus Americanus (1995). Durante el mismo período comenzó a trabajar como curador independiente.

Pabellón de Portugal: "A seam, a surface, a hinge or a knot"

Comisario: Directorate-General for the Arts.

Curador: João Ribas.

Artista: Leonor Antunes.

Sede: Fondazione Ugo e Olga Levi Onlus, Palazzo Giustinian Lolin, San Marco 2893.

Bienal Internacional de Arte Cerveira

Es la bienal de arte más antigua del país y la Península Ibérica en términos de actividad, teniendo XIX ediciones cuya última edición fue en el 2018 (15/07 - 16/09) en Vila Nova de Cerveira, paseos, Paredes de Coura, Ourense y Vigo, con la participación de 500 artistas de 35 países. En las últimas décadas, la Bienal Internacional de Arte Cerveira se ha establecido como uno de los eventos más importantes de las artes visuales en Portugal. El programa está diseñado para ofrecer la oportunidad de conocer las tendencias del arte contemporáneo y participar en una serie de actividades complementarias, talleres y talleres de conferencias y debates, conciertos, etc.

A BoCA: Biennial of Contemporary Arts

Es una nueva bienal de arte contemporáneo que ha tenido su segunda edición este año (15/03 - 30/04), en Lisboa y Oporto en simultáneo. Es un evento que está comenzando un modelo de descentralización de la oferta cultural y de invitar a una ciudad diferente en cada edición, como Braga por ejemplo expandiendo sus actividades a otras ciudades del país y del mundo. De esta manera propone un concepto colaborativo entre instituciones artísticas nacionales e internacionales (museos, teatros, galerías), integrando acciones en el espacio público e incidiendo en una programación transversal que propone una sinergia entre instituciones, campos artísticos y respetuosos públicos. Tiene como misión la promoción de la creación contemporánea con especial atención a propuestas de carácter transversal, mediante cuatro ejes de actuación: producción, programación, difusión y educación artística. Cabe mencionar que cuenta, con el apoyo institucional de la Comisión Nacional de la Unesco y con el Alto Patrocinio de la Presidencia de la República.

Algunos artistas internacionales y portugueses: Marina Abramovic - Serbia, William Forsythe - Alemania, Meg Stuart - EE.UU./Alemania, Jonathas de Andrade - España, André Romão - Portugal, Horácio Frutuoso - Portugal, Colectivo Projecto Teatral - Portugal y Tania Bruguera - Cuba.

- **Colecciones**

Colección Manuel de Brito - <http://www.camb.pt>

Colección de más de 2000 obras de arte, contemplando pintura, escultura y dibujo, expuesta actualmente en el *Centro de Arte – Coleção Manuel de Brito*, construido especialmente después del fallecimiento de Manuel de Brito, en Oeiras.

José Berardo -

<http://pt.museuberardo.pt/exposicoes/colecao-berardo-1900-1960>

Colección de arte compuesta por 862 obras y valorada por la subasta Christie's en 316 millones de euros²⁵, con piezas de arte contemporáneo datadas desde el inicio del siglo XX hasta los 60's (Picasso, Duchamp, Kosuth, entre otros), expuesta en el Museu Coleção Berardo - proyecto público que tiene un convenio expositivo con el coleccionador y empresario Joe Berardo.

António Cachola - <http://www.col-antoniocachola.com>

Colección de arte portuguesa compuesta por más de 650 obras creadas desde los años 90 hasta el momento presente, que representa de manera muy contundente el flequillo contemporáneo de más de 100 artistas portugueses que empezaron a producir desde los 80's. La colección se puede visitar en el Museu de Arte Contemporânea de Elvas, institución pública donde está depositada la colección. Colección premiada en 2016 por Arcomadrid.

Coleção MNAC -

<http://www.museuartecontemporanea.gov.pt/pt/museu/a-colecao>

La colección del *Museu do Chiado - MNAC* corre a través de la historia del arte portugués de la segunda mitad del siglo XIX hasta la actualidad, constituyendo un polo museológico ineludible para su conocimiento. Se puede visitar en el Museu Nacional de Arte Contemporânea en Lisboa.

Coleção Portugal Telecom o Coleção Fundação Altice Portugal - fundacao.telecom.pt

La *Fundação Altice Portugal* es poseedora y comisaria de una colección de arte contemporáneo compuesta por pinturas, esculturas, dibujos, fotografías, instalaciones y videos. Su punto de partida se encuentra en los 60's, momento decisivo para el contexto artístico posterior. Obras de artistas como Helena Almeida, Eduardo Batarda, Jorge Martins, João Pedro Vale, Inês Botelho, Alexandre Estrela y Ana Perez-Quiroga.

Armando Martins

²⁵ dato de 2007: https://pt.wikipedia.org/wiki/Museu_Cole%C3%A7%C3%A3o_Berardo

Colección premiada por ArcoLisboa en 2018 que junta cerca de 400 obras de arte contemporáneo portugués e internacional de artistas como José Malhoa, Almada Negreiros, Amadeo de Souza-Cardoso, José Pedro Croft, Rui Chafes, Marina Abramovic, Thomas Struth y Michael Biberstein. Está en construcción un museo para exposición y depósito de la colección.

Coleção de Arte Fundação EDP - <https://www.maat.pt/pt>

Se inició en 2000, con la intención de cubrir varias generaciones de artistas portugueses contemporáneos, así como varias áreas y disciplinas de la creación artística. Asentado su comienzo cronológico de referencia en los años 60 del siglo XX, por ser un tiempo correspondiente a un período extraordinario de rupturas artísticas.

Alberto Caetano

Colecciona arte desde muy joven - su colección cuenta con más de 300 obras de artistas portugueses e internacionales desde los 80's hasta el día de hoy. Colecciona sin ámbito financiero, por un gran placer de coleccionismo. Alberto organiza su colección según parámetros formales y conceptuales, creando diálogos muy interesantes entre artistas de tiempos, territorios y corrientes diferentes.

Norlinda e José de Lima

La colección cuenta con cerca de 1200 obras de arte contemporáneo, de más de 250 artistas, desde los años 50 hasta la actualidad, de Europa, América y África. Se encuentra depositada en el *Núcleo de Arte de S. João da Madeira - Centro de Arte Oliva*.

Luiz Teixeira de Freitas - <http://www.tfra.pt/colecao-de-arte/>

Abogado luso-brasileño, patrono fundador de la Fundación Museo Reina Sofía de Madrid; Su colección cuenta con un conjunto obras históricas de los años 60 y 70 que sirven como matriz histórica para los variados temas y conceptos de la colección. El principal foco de la colección son trabajos que desarrollan temas relacionados con la arquitectura, la construcción y la deconstrucción . Ha empezado a coleccionar bajo el consejo de Adriano Pedrosa, comisario brasileño. La sociedad de abogados TFRA es depositaria de la colección y patrocinadora del proyecto de curaduría independiente Kunsthalle Lissabon, en Lisboa.

Fundação Miguel Rios - <http://www.lealriosfoundation.com>

Iniciada en 2002, es una colección de arte contemporáneo que contempla artistas como: Helena Almeida, Lourdes Castro, Joana Escoval, André Romão, Erwin Wurm, Matt Mullican, Cristina Iglesias, Muhau Modisakeng, Lawrence Weiner, Jorinde Voigt, Joël Andrianomearisoa, Becky Beasley o Tristan Perich.

Fundação de Serralves - <https://www.serralves.pt/pt/museu/a-colecao/>

Integra actualmente más de 4300 obras creadas desde los 60's, de las cuales más de 1700 son propiedad de la Fundação de Serralves y las restantes 2600, provenientes de varias colecciones privadas y públicas, fueron objeto de depósito a largo plazo. De entre los acervos depositados en Serralves que constituyeron puntos de referencia para el desarrollo de la propia colección, se cuentan la colección de la Secretaria de Estado da

Cultura y la colección de la Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento (FLAD). La colección de Serralves incluye aún cerca de 5000 libros y ediciones de artistas.

Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento -

<http://www.flad.pt/apresentacao/>

Creada en 1986, en relación de cooperación con Estados Unidos, cuenta con cerca de 1.000 obras de arte que representan áreas de la creación artística portuguesa, como el dibujo, la pintura, la escultura, el grabado, la fotografía, el vídeo y la instalación. Más de dos tercios del acervo coleccionado corresponden a obras sobre papel, subrayando así la importancia del diseño en la creación contemporánea. Depositada en Serralves.

Empresa Madeira Corporate Services -

http://www.porta33.com/apresentacao/colecao_madeira_corporate_services.html

Colección depositada en la Porta 33, en la isla Madeira; empieza en el año de 2002, por Rosana Rodrigues y Luiz Teixeira de Freitas, comisariada de igual modo por Adriano Pedrosa, célebre comisario brasileño y con enfoque en el dibujo contemporáneo.

12.1.6. Propuestas de Financiación

Sector Público

DGARTES - Dirección General de las Artes, República Portuguesa

Su modelo actual de apoyo a las artes -que define los incentivos públicos a la creación, producción y difusión de las actividades artísticas, es ajustable a las dinámicas propias de un sector en permanente evolución, resultó de la voluntad de proyectar para el futuro nuevas formas de colaboración basadas en un instrumento de colaboración política cultural más orgánica, flexible y transversal, habiendo tenido en cuenta un reciente proceso de reflexión y de auscultación nacional. Las áreas artísticas a las que se dirige son: Las artes visuales (arquitectura, artes plásticas, diseño, fotografía, nuevos medios), las artes performativas (circo contemporáneo y artes de calle, danza, música, teatro) y el cruce disciplinar entre las mismas.

Los programas de apoyo se concentran en tres tipologías: el apoyo a proyectos, el apoyo en asociación, y el programa de apoyo sostenido, adecuados a los diferentes posicionamientos y expectativas de los agentes del sector artístico.

- **Programa de Apoyo Sostenido (2020 - 2021):** El programa de apoyo sostenido se dirige a estructuras profesionales con actividad continuada, con vistas a su estabilidad y consolidación. En este programa, con las vertientes bienal y cuadrienal, se contemplan los recursos técnicos y humanos indispensables para el normal funcionamiento de las entidades elegibles, siendo también valoradas aquellas que asocian la cooperación de los municipios a su actividad. Dirigido a la Creación y Otros Dominios y la Programación en todas las áreas artísticas antes definidas. Para este año, el monto disponible total es de 17.580.000 €, pudiendo destinar para cada año 8.790.000 €.
- **Programa de Apoyo a Proyectos:** Se dirige a las entidades elegibles que deseen realizar actividades en un horizonte anual, visando el dinamismo y la

renovación del tejido artístico nacional. Este programa contempla también líneas de incentivo complementario a proyectos previamente aprobados en el marco de programas nacionales e internacionales de financiación, o cuya viabilidad depende de un reducido porcentaje de apoyo. Dirigido a proyectos de Internacionalización (Concurso, cuyo monto máximo es de 200.000 €); Circulación Nacional, Internacionalización, Desarrollo de Públicos, Edición, Investigación y Formación (postulación de Proceso Simplificado, con monto máximo de 190.000 €); Creación (Concurso, con un monto máximo de 1.260.000 €); Programación y Desarrollo de Públicos (Concurso de hasta 500.000 €) Las categorías antes mencionadas no tienen especificación, las siguientes están dirigidas a dos actividades puntuales: Internacionalización y Creación, concurso limitado cuyo objeto es la Representación Portuguesa Oficial en la 17ª Exposición Internacional de Arquitectura - Bienal de Venecia 2020, monto 199.400 €; Internacionalización, proceso simplificado en la Modalidad de Apoyo Complemento y Cooperación en el ámbito del programa Europa Creativa, definiendo 100.000 € como máximo, pero con otro monto por definir.

- **Programa de Apoyo en Asociación:** Constituye una plataforma de convergencia de objetivos y estrategias, integrando áreas de confluencia y potenciando acciones y resultados de naturaleza intersectorial o transversal que se encuadren en los objetivos del presente diploma. Esta modalidad permite que el área de la cultura, a través de la DGARTES, se asocie a otras entidades financiadoras, públicas y privadas, para el lanzamiento conjunto de otras líneas de apoyo. El Concurso dirigido a la Creación, Programación, Circulación Nacional, Desarrollo de Públicos, Formación e Investigación de todas las áreas artísticas, destina un monto máximo de 500.000 €.

Sector Privado

Fundación Calouste Gulbenkian: Posee un Apoyo a las Artes Visuales, concurso de tres fases durante el año en las que se apoya el desarrollo de proyectos en el área de las Artes Visuales, en las siguientes vertientes:

- Proyectos de producción artísticas llevadas a cabo en Portugal, con la presentación pública.
- Exposición de proyectos lleva a cabo en el extranjero (exposiciones individuales o de grupo), con la participación de artistas portugueses. Se valorarán los proyectos de exposición con curaduría y / o con participación de una institución o estructura de producción y difusión artística internacional.

Anualmente financia un número máximo de 10 apoyos de hasta 3.000 € y un número máximo de 8 apoyos entre 10.000 y 20.000 €.

En el área de Formación poseen una línea de Becas de Especialización y Valorización Profesional en Artes dirigida a:

- Desarrollo de proyectos de especialización académica, creación artística o investigación teórica, pero también a la valorización y actualización profesionales (campo considerado prioritario). Para las siguientes áreas: Artes visuales, tutela, cine, teatro, y danza.

Las postulaciones en el extranjero tienen un período de ejecución máximo de 12 meses.

Pláka

Posee el programa Shuttle que tiene como principales objetivos promover internacionalmente la cultura de la ciudad y el trabajo de artistas, autores y agentes culturales con sede en Oporto.

Esta iniciativa pretende asignar becas de apoyo en las áreas de Artes visuales y curaduría; Artes performativas; Rendimiento y composición musical; Traducción y creación literaria y ensayística.

Con un presupuesto anual de 30.000 €, el programa de licitación está abierto en permanencia y las becas de apoyo varían entre los 1500 y los 7500 €.

12.1.7. Benchmarking y Competencia

LA FÁBRICA - lafabrica.com

- Es un centro cultural contemporáneo ubicado en España, que gestiona iniciativas culturales y desarrolla asesorías culturales.
- Desarrolló un programa cultural para la Obra Social y Cultural de IberCaja. El proyecto planteó un nuevo programa sociocultural para jóvenes artistas a desarrollar, tanto en una nueva sede propia en Zaragoza, como en el resto del territorio donde opera la entidad. Un programa que conforma un conjunto de actividades de formación, de exhibición y de convocatoria para todos los campos de la creación actual: artes plásticas, artes visuales, artes escénicas, música, artes literarias, divulgación científica y humanidades.
- Trabajos de consultoría estratégica realizados para Fundación Loewe en su 25 aniversario. La labor de consultoría sentó las bases de las nuevas líneas de actuación de la Fundación. El trabajo incluía a su vez una propuesta de organigrama interno, de inversión en diversos territorios del mundo de la cultura como la artesanía y la danza y una estrategia de comunicación, basada en el aumento de la visibilidad de los proyectos de la Fundación en base a elementos unificadores.
- La Fábrica desarrolla el modelo de centro, usos y oferta de actividades para un nuevo centro situado en la Antigua Fábrica de Tabacos de Madrid dedicado promover y difundir las artes visuales: el Centro Nacional de Artes Visuales. El Centro no intenta ser únicamente una institución dedicada a la conservación y divulgación, sino también a impulsar proyectos de creación y contribuir a formar nuevos públicos.

CULTURE AGORA - cultureagora.com

- Plataforma mediante la cual se puede acceder a diversos segmentos de la industria del sector de las artes ya que se basa en la publicación de contenidos de los usuarios.
- Portal de empleo remunerado o voluntario.
- Búsqueda de fondos mediante, residencias artísticas, premios o ayudas.
- Proyectos de desarrollo a partir de las artes.
- Publicación de servicios de formación académica o complementaria.

- Difusión de eventos culturales

CULTURA VIVA - <http://ajuntament.barcelona.cat/culturaviva/es/>

- Es un programa abierto de investigación y desarrollo de proyectos destinado a reconocer y favorecer los espacios de participación, circulación y coproducción cultural en Barcelona. Se trata de una programa transversal coordinado por el Instituto de Cultura de Barcelona en colaboración con otras áreas del Ayuntamiento de Barcelona, así como entidades y proyectos sociales y culturales de la ciudad.
- Trabaja desde la relación entre las comunidades, las instituciones y los espacios independientes de la cultura a partir del reconocimiento y el fortalecimiento de la producción cultural descentralizada, participada y en red.

UNA MÁS UNA - <https://unamasuna.com>

- Empresa española de gestión y producción cultural a nivel nacional como internacional en ámbitos muy amplios como el arte contemporáneo, patrimonio, teatro, música, diseño, etc.
- Realiza trabajos de consultoría, análisis y estudio en políticas culturales y estrategias de promoción cultural, diseño y definición de proyectos para su desarrollo y viabilidad y producción y coordinación de programas y actividades.

SOUND MARKET - <https://soundsmarket.com/sobre-nosotros/>

- Es un modelo de negocio en formato de aplicación de smartphones, que se centra en los diferentes servicios que ofrecen los agentes involucrados en la industria musical. Estos servicios se ven segmentados según la ubicación del usuario:
- Compra y venta de instrumentos, nuevos o de segunda mano.
- Alquiler de material e instrumentos.
- Alquiler de espacios como las salas de ensayo y salas o estudios de grabación disponibles en la ciudad.
- Intercambio de conocimientos; talleres, workshops o clases del uso de instrumentos, como de producción musical y grabación, etc.
- Prestación de servicios de reparación de material musical.

DUTCHCULTURE TRANSARTISTS - transartists.org

- Es una plataforma virtual de información de recursos y conocimientos a modo de guía de residencias artísticas. También posee una oficina en Amsterdam.
- Se puede buscar residencias artísticas a partir de tema, ubicación y fondos. Tiene por ello, una fuente de información sobre oportunidades de financiamiento y subvenciones.
- Se puede solicitar reuniones breves de asesoramiento personal, a modo de consultorías con el equipo de Transartists de manera gratuita dos veces al mes. Estas reuniones pueden ser en su oficina o mediante Skype.

TERRA CULTA - <http://terraculta.pt>

- Gestión de proyectos de carácter histórico, así como en Patrimonio Cultural y Memoria.

- Su gestión abarca desde folletos hasta la concreción de exposiciones, workshops y conferencias, cursos de restauración, entre otros.

ARTWORKARCHIVE - artworkarchive.com

- Es una plataforma virtual de inventarios de arte que los artistas, coleccionistas y organizaciones utilizan para rastrear obras de arte, mostrar y compartir su portafolio con la finalidad de acrecentar las ventas y sus redes de contacto.
- Se puede acceder mediante 3 tipos de membresía de hasta 19\$ mensuales. Las membresías están especializadas y diferenciadas en cuanto a artistas, coleccionistas y organizaciones.
- La página ofrece herramientas para que, en el caso de los artistas, puedan crear un portafolio online con el objetivo de ser administrado para poder ser compartido. Además también se comparte su biografía y se puede sincronizar con alguna web propia del dominio del artista.
- Se puede hacer un seguimiento de ventas y contactos desde la plataforma, generando y enviando facturas directamente desde la cuenta del artista. Permite gestionar los contactos de compradores, así como de galerías y coleccionistas. Además se puede contactar mediante la ubicación de las piezas y del coleccionista.
- Tiene una sección de Open Calls donde se comparten concursos y convocatorias abiertas de galerías, exposiciones, ferias, entre otros.

ARTRABBIT - artrabbit.com

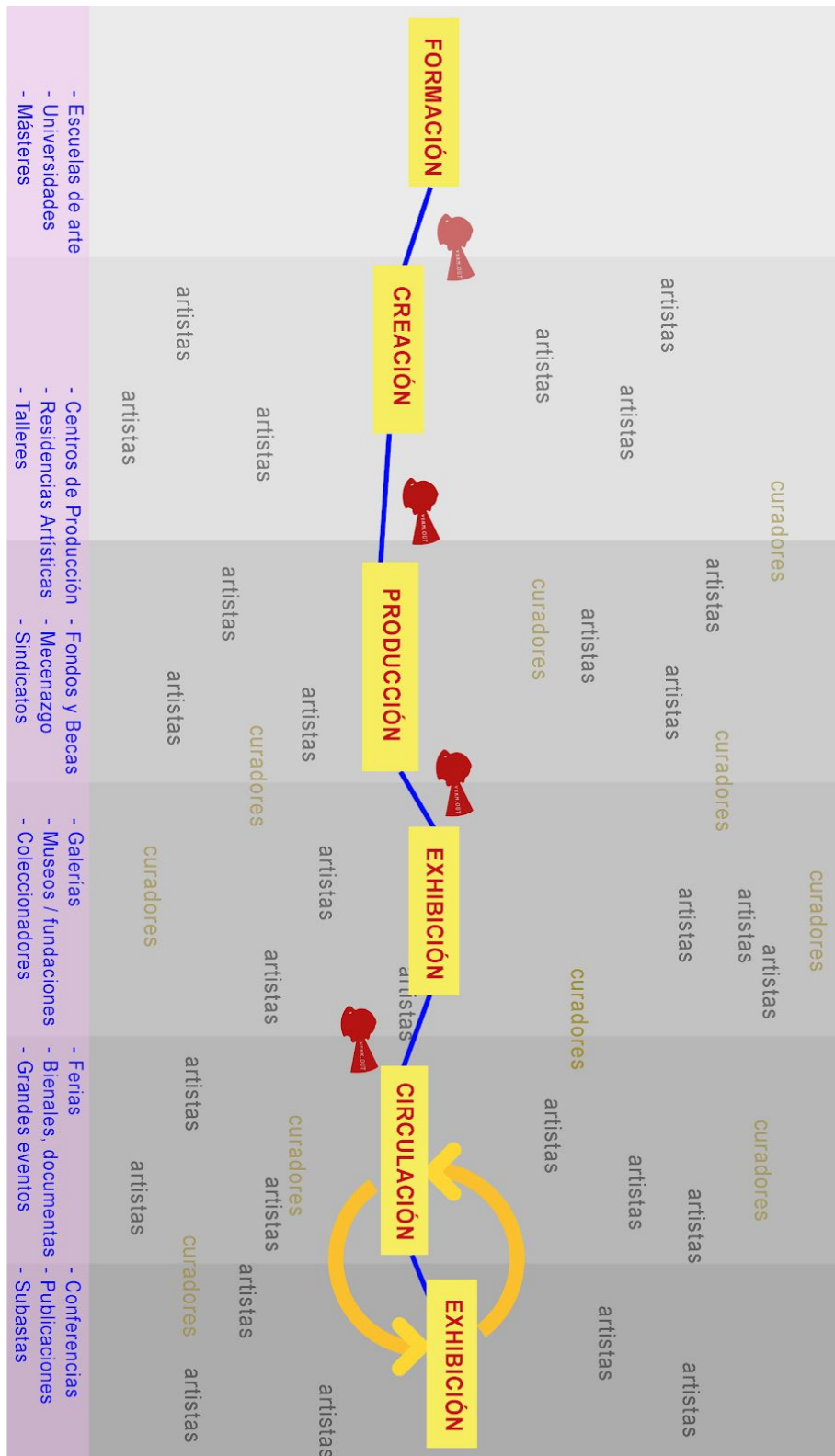
- Es una plataforma virtual para exhibiciones y eventos de arte contemporáneo internacionales. También posee el formato de aplicación para smartphones.
- Tiene un buscador de exhibiciones y eventos, así como de artistas, curadores y sedes.
- Permite hacer seguimiento de sugerencias y actualizaciones basadas en los eventos, artistas y lugares guardados a modo de agenda cultural.
- Se puede recibir actualizaciones de nuevas exhibiciones e inauguraciones de muestras mediante suscripción. Así como uno puede subir gratuitamente eventos como exposiciones.
- Tiene una selección de Open Calls internacionales y oportunidades como concursos de arte contemporáneo, premios, exhibiciones, premios, propuestas y subvenciones para artistas, escritores y curadores.
- Tiene una sección de "Mapa de Arte", donde puedes ver según la ubicación de uno, los eventos que están disponibles.

LUX - lux.org.uk

- Es una agencia de arte internacional que apoya y promueve las prácticas de imagen en movimiento de los artistas. Fue fundada en principio como una sociedad de caridad y sin fines de lucro. Sus precedentes se remontan a la década de 1960, The London Film-Makers 'Co-operative, London Video Arts y The Lux Center. También tiene una sede en Escocia.
- Representa la única colección significativa de películas y video arte de Inglaterra y es el mayor distribuidor de este tipo de piezas artísticas en Europa.

- Trabaja con museos, galerías, festivales y establecimientos de formación, así como directamente con el público y los artistas.
- Las principales actividades de la organización son la distribución, exhibición, publicación, educación, investigación y apoyo al desarrollo profesional para artistas y profesionales de las artes y la cultura.

12.2. Cadena de Valor



12.3. Imagen Corporativa



Fuente: Elaboración propia

12.3.1. App - Ideario



Fuente: Elaboración propia