



Modelo híbrido para el financiamiento de la plataforma artística Terremoto

Estudio de caso

Que para obtener el grado de
**Maestra en Creación y Desarrollo de Empresas Sociales y
Solidarias**

Presenta
Ana Laura Martínez Jaramillo

Director
Dr. Alberto Irezabal Vilaclara

Ciudad de México, 2025

Índice

I.	INTRODUCCIÓN	2
II.	ANTECEDENTES.....	3
I.	LA INDUSTRIA CULTURAL EN MÉXICO	3
II.	HISTORIA Y RELEVANCIA DEL PROYECTO TERREMOTO	5
III.	EL MODELO HÍBRIDO COMO HERRAMIENTA FLEXIBLE PARA EL FINANCIAMIENTO	8
I.	LA INNOVACIÓN TRANSFORMATIVA EN TERREMOTO	8
II.	PRIMERA PROPUESTA DE MODELO HÍBRIDO CON TEMBLORES PUBLICACIONES.....	9
III.	NUEVO ESQUEMA ORGANIZATIVO Y GOBERNANZA	16
IV.	ADAPTACIÓN DEL MODELO HÍBRIDO A UN MODELO DE INGRESO Y FINANCIAMIENTO HÍBRIDO	20
V.	DE LA EVOLUCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN HÍBRIDO AL PLAN DE FINANCIAMIENTO Y GENERACIÓN DE INGRESOS HÍBRIDO.....	23
a)	<i>Servicios publicitarios.....</i>	24
b)	<i>Recaudación de fondos.....</i>	30
IV.	SISTEMA DE EVALUACIÓN	36
I.	EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES	36
II.	INDICADORES PARA EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA ORGANIZACIÓN	37
III.	EVALUACIÓN DE IMPACTO A BENEFICIARIOS	43
V.	PASOS A SEGUIR Y OBJETIVOS A CINCO AÑOS	47
VI.	CONCLUSIONES	49
BIBLIOGRAFÍA.....		51
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....		53
ANEXO 1. MEDIA KIT 2025/2026.....		54
ANEXO 2. CLUB TERREMOTO.....		73

I. Introducción

En México, así como en diversas latitudes, el campo cultural y artístico enfrenta una variedad de retos para su hacer. La falta de recursos económicos es muchas veces limitante para la ejecución de proyectos, al igual que la gestión y falta de conocimientos para una adecuada administración. Cuando el recurso existe, la precarización se convierte en obstáculo para el desarrollo y limita las posibilidades de artistas y profesionales de las artes. El escritor mexicano Gabriel Zaid lo resumió claramente en su libro *Dinero para la cultura* (2013): “Hay cinco fuentes de financiamiento para la cultura: el sacrificio personal, la familia, los mecenas, el mercado y el Estado. Todas pueden liberar o esclavizar, aunque de maneras distintas. Todas tienen consecuencias en la calidad de la obra, más allá de sus efectos en la situación económica de los participantes”. En este sentido, es imperante buscar modelos innovadores que transformen las condiciones económicas que actualmente permean el hacer artístico, que posibiliten remuneraciones justas y una mejora en la calidad de vida de los agentes que conforman esta industria.

En el presente documento se da cuenta del caso de Terremoto, plataforma fundada en 2013 que se dedica a la crítica y la difusión de la investigación curatorial y las prácticas artísticas en las Américas, establecida en Ciudad de México (Terremoto, 2025). Se revisan algunas de las estrategias de financiamiento que han servido a la supervivencia de la organización y sus diversos proyectos, para enfocarse en el modelo híbrido que ha desarrollado como respuesta a las necesidades particulares de Terremoto y del contexto en que está inserto.

El objetivo de este estudio de caso es, más que dar cuenta de los resultados de la implementación del modelo híbrido para el financiamiento de Terremoto, ofrecer al lector un panorama de la evolución del mismo, los desafíos que han enfrentado, así como las soluciones que se han puesto en práctica. De esta manera, se espera que otros proyectos culturales con necesidades y retos similares conozcan formas otras de organización económica para asegurar la sostenibilidad financiera en el campo de las artes.

II. Antecedentes

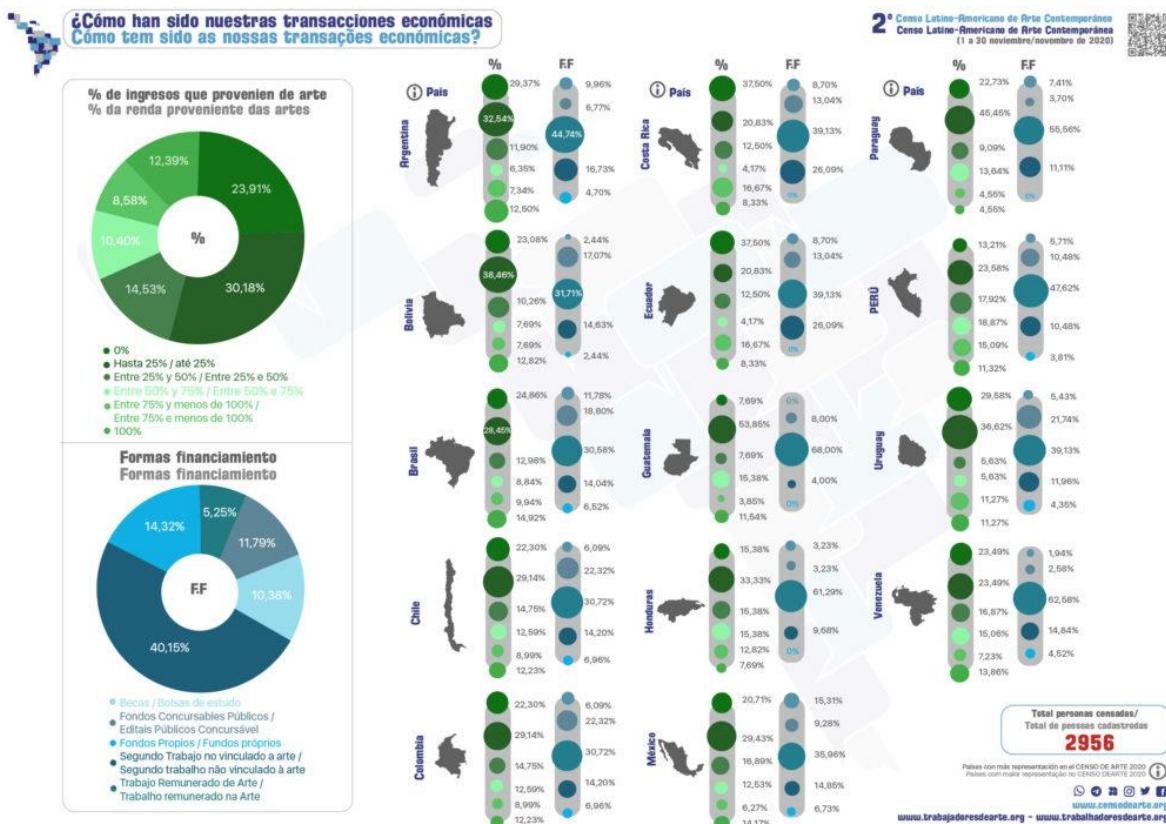
i. La industria cultural en México

La industria cultural y creativa comprende una serie de disciplinas y actividades económicas. En México, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) las clasifica en las categorías siguientes: artes visuales y plásticas; artes escénicas y espectáculos; música y conciertos; libros, impresiones y prensa; medios audiovisuales; artesanías; diseño y servicios creativos; patrimonio cultural y natural; formación y difusión cultural; y contenidos digitales e internet (INEGI, 2023). De acuerdo a los resultados de la actualización de la Cuenta Satélite de la Cultura de México (CSCM) 2022, el sector cultura reportó una contribución anual del 2.9% al PIB nacional. Artesanías repunta con el 19.3% del aporte total del sector, mientras que Artes visuales y plásticas se queda al final de la lista con tan sólo 3.6% (INEGI, 2023). Estas cifras muestran el panorama actual de la industria en el país: la falta de apoyos a las artes visuales y la delegación de esta área a un mercado de difícil acceso que no atiende más que a una pequeña parte del sector.

Ahora bien, si se delimita este escenario al arte contemporáneo, el panorama se ve aún menos esperanzador. De acuerdo al 2do Censo Latinoamericano de Arte Contemporáneo 2020, realizado por la iniciativa colaborativa Trabajadores de Arte Contemporáneo, la mayoría de los profesionales del arte¹ financian sus proyectos con fondos propios. En el caso de México, casi el 36% de las personas censadas confirmaron este dato, el 15.3% respondió que los financia con becas y bolsas de estudio, y sólo el 6.7% afirmó que lo hace con trabajo remunerado por su trabajo en arte. Por otro lado, cuando se les cuestionó a los profesionales censados sobre el porcentaje de sus ingresos que proviene de su trabajo en arte, las respuestas para México mostraron que el 29.4% de los censados solamente alcanzaron el 25% de sus ingresos y sólo 14.1% señaló que el 100% de sus ingresos proviene de su labor en la industria (Figura 1). Podemos observar entonces que el trabajo en arte contemporáneo está obstaculizado por el acceso a recursos económicos para su ejecución.

¹ Se utiliza el término *profesionales del arte* para referirse a las personas que trabajan en esta industria, independientemente de la educación formal que hayan tenido o el grado con el que cuenten.

Figura 1. Ingresos y financiamiento en el arte contemporáneo en Latinoamérica



Fuente: 2º Censo Latinoamericano de Arte Contemporáneo 2020

Las opciones de financiamiento para el arte contemporáneo en el país se pueden simplificar en: becas y apoyos gubernamentales —como Sistema Nacional de Creadores de Arte (SNCA, antes FONCA), Programa de Estímulo a la Creación y Desarrollo Artístico (PECDA) para los estados—, y becas y apoyos privados —por ejemplo, las becas y patrocinios de la Fundación Jumex, o los apoyos que otorga anualmente el Patronato de Arte Contemporáneo. Sin embargo, estas contribuciones son otorgadas generalmente para proyectos específicos y no para propuestas de largo aliento. Si bien, el trabajo creativo es desafiante en tanto que sus tiempos y requerimientos son cambiantes, la realidad es que la batalla constante por fondos e ingresos limita la forma en que los profesionales del arte realizan su quehacer.

Ahora bien, hablando de empresas que trabajen con arte contemporáneo, existen fundaciones, colecciones, galerías, ferias, y plataformas de venta en línea. La gestión y funcionamiento de éstas varía de caso a caso; sin embargo, dado su modelo económico, éstas suelen apoyar la obra de artistas de acuerdo con las condiciones del mercado, dado que es lo que determina el valor de su producto. En este sentido, existen empresas consolidadas —galerías como kurimanzutto,

o la galería OMR; o fundaciones y colecciones como Fundación Jumex o Colección FEMSA—y algunas otras de nueva creación que tendrán que enfrentarse a aquellos grandes agentes en el mercado, y a otras tantas dificultades para su supervivencia. En el Mapa de Ruta de Industrias Creativas 2013, se refiere al corto ciclo de vida de la empresa creativa como uno de los retos a enfrentar, e identifica algunos de los factores que ocasionan esto: “uno, si esta fue creada y concebida en forma temporal para un proyecto o una serie de proyectos de largo plazo, y dos, si no sobrevivió a su entorno por carencia de conocimiento y habilidad financiera, necesaria para operar bajo modelos de negocio adecuados” (Secretaría de Cultura, 2013).

Por otro lado, existen también organizaciones que constituidas bajo la figura legal de Asociación Civil se valen de otras opciones de financiamiento, como los donativos que emiten algunos de los contribuyentes fiscales a cambio de un recibo deducible de impuestos. De acuerdo con el Reporte de Donatarias Autorizadas 2024, durante el ejercicio fiscal anterior inmediato, los ingresos por donativos que recibieron las organizaciones de tipo cultural en la Ciudad de México fueron de \$968,639,281 MXN (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2024). Aunque parece una gran opción para financiar proyectos culturales, los requisitos para ser donataria autorizada son varios, empezando por la necesidad de contar con una Asociación Civil constituida, así como cumplir con una serie de requerimientos y trámites legales para obtener el estatus de donataria. Más adelante se retomará esta y las anteriores opciones de recaudación y financiamiento y se observará cómo han contribuido al desarrollo de Terremoto.

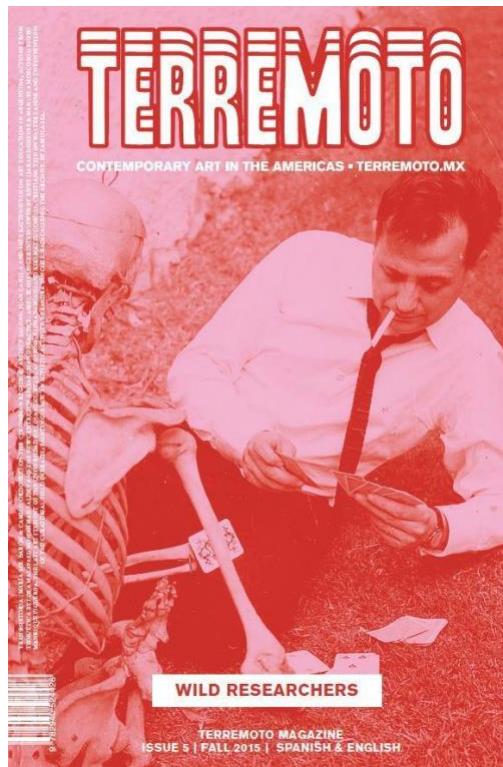
ii. Historia y relevancia del proyecto Terremoto

Terremoto inició como un blog en 2013, en la Ciudad de México, fundado por la curadora Dorothée Dupuis tras notar la ausencia de un medio de comunicación que proporcionara información sobre la escena del arte contemporáneo a lo largo de las Américas.² Es entonces que Dupuis se dio a la tarea de iniciar un mapeo de las exposiciones y eventos cuya visibilidad era local y efímera para darles difusión al alcance de una audiencia regional e internacional, y poco a poco conformar uno de los archivos de arte contemporáneo de la región más relevantes en la actualidad.

² La sección de Blog se dejó de editar en 2022. Ahora estas entradas se pueden consultar como parte del archivo de Terremoto, en su página web: <https://terremoto.mx/archivo>.

Un par de años después, en 2015, Terremoto se convirtió también en una revista cuatrimestral impresa, bilingüe y de acceso libre, que cubriría temas de interés para artistas, estudiantes y otros profesionales del arte, y que se distribuiría en más de 50 países en las Américas y Europa (Figura 2). Con el tiempo, Terremoto se transformó en la revista digital que se ha consolidado como un espacio clave para el diálogo crítico y la reflexión en la región: terremoto.mx.

Figura 2. Portada de *Terremoto* no. 4, *Wild Researchers* [Investigadores salvajes], otoño 2015. Primera edición impresa de la revista cuatrimestral (2015-2022)



Fuente: Archivo Terremoto

A lo largo de sus años de existencia, Terremoto ha respondido a algunas de las necesidades de la comunidad artística de la región a través de sus diversos programas: La Postal, programa de activación de archivo, contribuyó a la falta de espacios y convocatorias que visibilizaran las prácticas archivísticas contemporáneas. Por otro lado, surgió el sello editorial Temblores Publicaciones, cuya misión es: “posibilitar espacios editoriales y de encuentro que activen diálogos críticos entre el trabajo de artistas contemporáneos y el de profesionales dentro del campo de la curaduría y la investigación en el arte de la región” (Temblores Publicaciones, 2024). Más adelante, en el capítulo 3, profundizaremos en el rol de Temblores Publicaciones en el modelo híbrido.

En 2022, la revista impresa *Terremoto* llegó a su fin, tras la publicación de 24 ediciones —disponibles en el archivo de su plataforma digital—, para dar a paso a Travesías Terremoto, programa de residencias nómada para artistas latinoamericanxs dedicado a la investigación artística y curatorial a lo largo del continente (Terremoto, 2025, “Travesías”). Este cambio intenta dar una respuesta a la necesidad de contar con más espacios para la experimentación e investigación dentro del campo artístico de la región, y desafía los modelos existentes de residencia artística al buscar que éste sea completamente financiado por la asociación y sin costo alguno para los artistas participantes.

Terremoto declara en su misión:

Defendemos la escritura y la cultura visual como estrategias para movilizar el pensamiento proveniente de la diversidad de voces. Sostenemos espacios para la complicidad, la complejidad, el diálogo y el discernimiento [...] Creemos en las prácticas justas, en la remuneración, la resignificación y re-dignificación del trabajo editorial y las prácticas artísticas. Fomentamos vínculos discursivos y colaborativos entre las distintas latitudes que componen el continente más allá de las fronteras impuestas desde la brutalización y la crueldad. (Terremoto, 2025, “Acerca”)

Actuando desde este sentir y pensar, Terremoto está en contacto con artistas, curadores, investigadores, gestores, proyectos y colectivos autogestivos e independientes, para colaborar juntos y brindar oportunidades para el desarrollo de sus prácticas. Terremoto sirve como plataforma de visibilización para estos diversos agentes —y colabora con ellos para la creación de contenido crítico—, a la vez que estos apoyan la recaudación de fondos para sostener su operación y demás proyectos.

Por otro lado, Terremoto mantiene relaciones comerciales e intercambios de esta índole con agentes consolidados dentro de la escena del arte contemporáneo. Se sirve de esto para obtener parte de los ingresos para su operación, a la vez que obtener legitimidad y acceso al resto de la escena; y busca aprovechar estos recursos para beneficio de los profesionales con quienes colabora.

III. El modelo híbrido como herramienta flexible para el financiamiento

i. La innovación transformativa en Terremoto

Desde Terremoto se busca transformar la realidad actual de los artistas y profesionales del arte que trabajan en y desde las Américas, haciendo frente a los modos, normas y reglas que dicta tradicionalmente la escena y el mercado del Norte Global. Para ello, Terremoto brinda oportunidades a artistas y profesionales del arte de las Américas a través de sus programas financiados, sus colaboraciones con remuneraciones justas y sus contenidos críticos con difusión de gran alcance, en un contexto en que el mercado del arte hegemónico obliga a integrarse a las dinámicas del mismo o permanecer fuera de la escena. En esta línea, los objetivos de Terremoto son:

1. Transformar el acceso a oportunidades para artistas y profesionales del arte hacia un modelo más incluyente.
2. Fomentar la apreciación de las prácticas artísticas no hegemónicas, para transformar las dinámicas actuales de obtención y distribución de recursos económicos dentro del sistema cultural.

A partir de esto, Terremoto se concibe como una plataforma cuya misión es visibilizar las voces y prácticas de artistas, curadores, investigadores, estudiantes y otros profesionales del arte. Intenta combatir principalmente dos factores que limitan el desarrollo de los agentes de este sistema: la invisibilización de las prácticas artísticas de ciertos sectores y la precarización de los artistas y trabajadores de las artes. En este sentido, su estrategia ha estado enfocada en crear puentes entre proyectos, agentes y escenas diversas, al mismo tiempo que desarrollar las herramientas necesarias a fin de obtener los recursos para cumplir su misión. De tal modo, obtienen fondos a través de los diferentes mecanismos y canales existentes hoy en día —becas, apoyos, estímulos fiscales, donativos, patrocinios, venta de obra y otros servicios y productos— para aportar a los proyectos de artistas y profesionales del territorio.

El alcance transformador del proyecto en cuestión es que, a través del modelo híbrido y la conformación de una red de actores a nivel regional, Terremoto genera oportunidades de difusión y posibilidades de obtención de recursos para el desarrollo y promoción de las

prácticas artísticas de la región panamericana, así como la remuneración justa para artistas y profesionales del arte del continente americano.

Es necesario apuntar que este modelo híbrido no se limita únicamente a una estrategia administrativa o financiera, sino que constituye un dispositivo político de supervivencia ante la precariedad estructural del sector y la ausencia de políticas públicas claras y sostenidas en México —y otros territorios. En un contexto donde la falta de apoyos públicos obliga a las organizaciones independientes a operar bajo condiciones de constante incertidumbre, el modelo híbrido de Terremoto se erige como una forma de resistencia y adaptación, un modo de sostener la independencia editorial sin renunciar a la estabilidad a mediano (o largo) plazo.

El valor que Terremoto produce va más allá de lo monetario: su labor genera un valor discursivo y simbólico en torno al pensamiento crítico y la escritura sobre el arte contemporáneo en las Américas. Sarah Thornton asevera claramente en su libro *Seven Days in the Art World*: “el mundo del arte es mucho más que el mercado del arte”. A pesar de que Terremoto se incrusta en algunas dinámicas de dicho mercado, es cierto que también halla cabida en lo que Thornton refiere como “una ‘economía simbólica’ donde el trueque se realiza en ideas y el valor cultural suele ser más significativo que la bruta abundancia” (Thornton, 2009); pues es desde la creación de redes, el intercambio y el compromiso común que Terremoto hace parte y gestiona recursos fundamentales para su sostenibilidad financiera y simbólica.

Entendiendo la relación que la plataforma tiene con su propio contexto y las condiciones cambiantes del mismo, Terremoto aboga por el cumplimiento de su misión y la sostenibilidad de la organización misma adaptando el modelo de financiamiento dual proyectado y llevado a la realidad inicialmente de la mano de Temblores Publicaciones. Es decir, el objetivo de este modelo es sostener un proyecto regional que sirve a los artistas y profesionales del arte, para lo cual hay que revisar y reinventar constantemente las condiciones bajo las que éste opera como se puede atestiguar en el presente documento.

ii. Primera propuesta de modelo híbrido con Temblores Publicaciones

Conociendo las necesidades de la comunidad con que trabajan y las limitaciones económicas que suelen aquejar a los artistas y creativos de las Américas, Terremoto trabaja constantemente

en la renovación de su modelo de financiamiento, buscando consolidar su estructura para asegurar el cumplimiento de su objeto: apoyar a los agentes de las comunidades artísticas de la región, a través del contenido de acceso libre, programas financiados y de convocatoria abierta, además de poner a su servicio la plataforma de difusión.

En 2015, Terremoto se hizo de una figura legal —Temblores Publicaciones S.A. de C.V.— y continúo su operación exclusivamente de tal manera hasta 2018, cuando se constituyó también una asociación civil —Asociación Panamericana de Apoyo a las Artes A.C. (APAA)— para la realización de sus actividades sin fines de lucro. Los generales de cada una de estas figuras se pueden observar en la Tabla 1 a continuación.

Tabla 1. Información general de las estructuras legales de Terremoto

	Temblores Publicaciones	Asociación Panamericana de Apoyo a las Artes (APAA)
Personalidad jurídica	Sociedad Anónima de Capital Variable	Asociación Civil
Régimen fiscal	Régimen General de Ley de Personas Morales (2015-2021) Régimen Simplificado de Confianza (2022-2024)	Personas morales con fines no lucrativos *Donataria autorizada (2020-2025)
Personas asociadas	2 personas en sociedad, sin rotación desde su creación	- 1 ^a mesa directiva (2018-2023): 2 asociados fundadores - 2 ^a mesa directiva (2023-2024): 3 asociados - 3 ^a mesa directiva (2024-2027): 3 asociados
Órganos de gobierno	- Administrador único - Comisario	- Mesa Directiva
Actividad económica	- Servicios publicitarios - Servicios editoriales y de traducción	- Promoción y difusión de las artes - Apoyo a actividades de educación e investigación artísticas

Fuente: Elaboración propia

Ante las dificultades de financiamiento que enfrenta el sector cultural en el panorama mexicano, se construyó esta estructura dual en un intento por diversificar las fuentes de ingresos posibles para sus proyectos. De tal manera, a través de este modelo híbrido, donde ambas figuras se encontraban interconectadas financiera y operacionalmente, era posible obtener ingresos: 1) a través de Temblores Publicaciones, por la venta de servicios editoriales a terceros para la producción de publicaciones impresas y la venta de servicios de publicidad en la revista impresa y digital *Terremoto*; 2) a través de la APAA, por medio de becas nacionales e internacionales, donativos de personas físicas y morales nacionales —gracias a la obtención de la donataria autorizada desde 2020 y vigente a la fecha (2025)—, además de estímulos fiscales y apoyos de filantropía.

En este sentido, en 2017, Temblores Publicaciones se convirtió en el nombre del sello editorial de Terremoto, el cual actualmente cuenta con un catálogo de más de 25 títulos (Temblores Publicaciones, 2024). Temblores Publicaciones se ha enfocado en apoyar a artistas emergentes y de mediana trayectoria para lograr tener su primera publicación, incluso ofreciéndoles su plataforma y sus conocimientos para recaudar los fondos necesarios para la producción de la misma. De tal manera, el sello editorial no se ha ceñido a un sólo modelo de venta de servicios editoriales, sino que han realizado proyectos bajo distintos esquemas de financiamiento: a través de becas y apoyos, con el patrocinio de galerías y coleccionistas; o bien, bajo un contrato con instituciones museísticas.

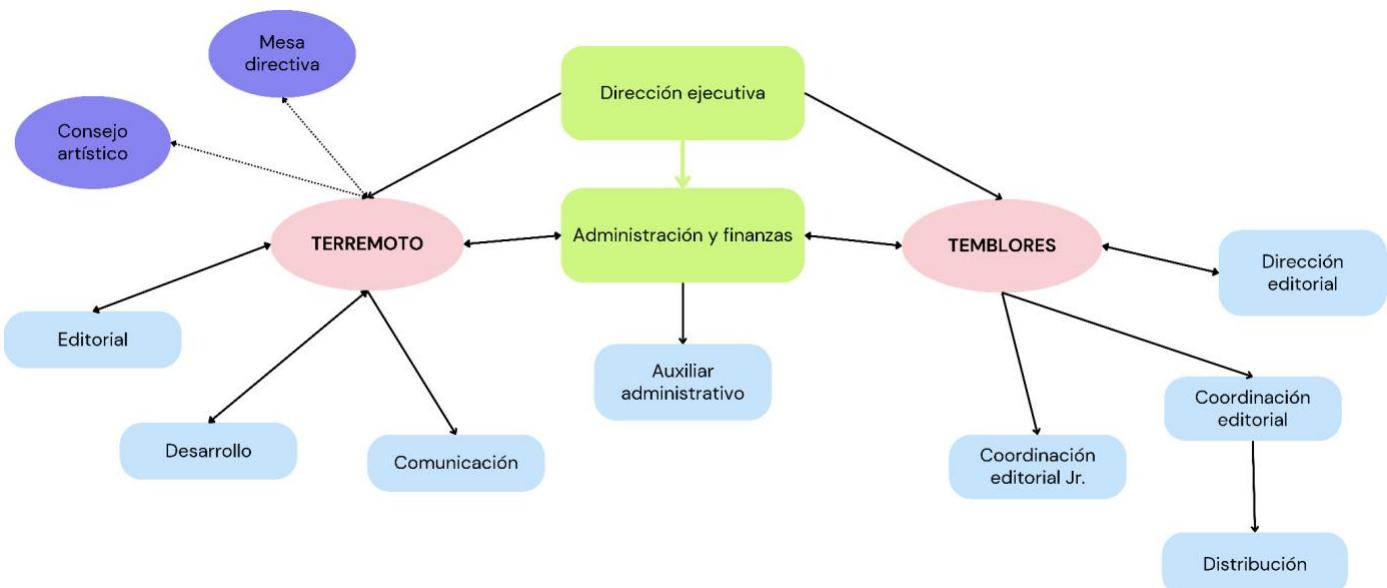
Por otro lado, Terremoto trabaja para las comunidades artísticas de la región, visibilizando las voces y prácticas de los agentes del arte contemporáneo de las Américas. En este sentido, Terremoto busca dar oportunidades a profesionales del arte sin importar su ubicación o nivel socioeconómico, a través de sus programas sin costo. Para ello, la constitución de su Asociación Civil ha sido clave, abriendo la posibilidad de obtener recursos de otras fuentes y a través de otros mecanismos como los donativos en especie.

La búsqueda por consolidar este modelo económico entre Terremoto y Temblores surgió de la necesidad de sostener los programas existentes, apoyar a cada vez más profesionales del arte de la región y ofrecer las mejores condiciones laborales a su equipo. La precariedad en la escena en que trabajan provocó este imaginar de nuevas posibilidades. Y así, manteniendo siempre los valores del proyecto —equidad y solidaridad, cooperación y apoyo mutuo, remuneración para

todos y transparencia— en su núcleo, llevaron a la realidad esta primera propuesta de modelo híbrido.

A partir de 2018, con la creación de la APAA, las actividades operativas de ambos proyectos se realizaban de manera conjunta. Es decir, aunque había algunos roles claramente designados para cumplir con actividades del lado de Terremoto o de Temblores, las posiciones de dirección y administración supervisaban ambos lados de la estructura (Figura 3).

Figura 3. Organigrama de la estructura dual Terremoto y Temblores Publicaciones (enero 2022)



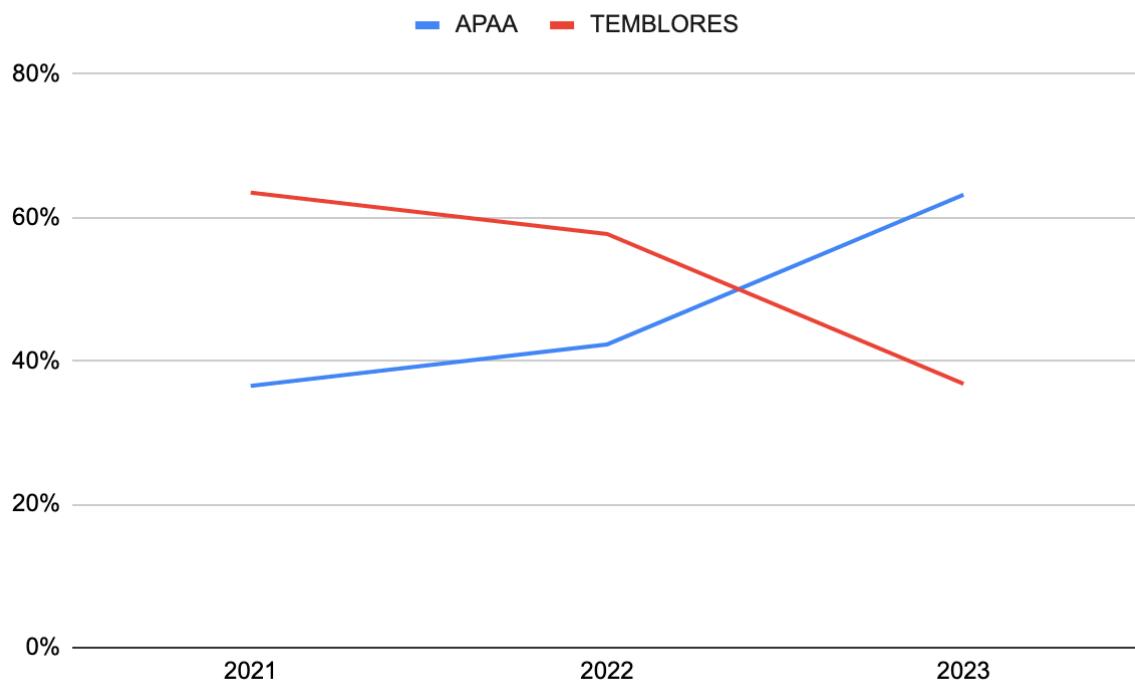
Fuente: Elaboración propia

De igual manera, aunque existían dos figuras legales y con ello administraciones separadas, la operación diaria estaba interconectada, no sólo por el hecho de que había una única administradora, sino que había un objetivo claro para cada una de estas estructuras, con una misión común: la APAA ingresaría y administraría los recursos provenientes de becas y donativos; y Temblores Publicaciones S.A. de C.V., los ingresos correspondientes a ventas de cualquier servicio o producto —sin diferenciar si éste era brindado por Terremoto o Temblores.

Conforme creció la APAA y su capacidad de percibir donativos —con la obtención de la donataria autorizada en julio de 2020— y de ejecutar estrategias de recaudación de fondos, como la subasta anual a beneficio de Terremoto y el programa de membresías Club Terremoto, el modelo híbrido se transformó de una manera inesperada: la APAA adquirió gran capacidad

de ingresar fondos a través de diversos rubros, gracias también a los beneficios fiscales que tienen las Asociaciones Civiles en nuestro país. Esto, frente a la S.A. de C.V. era una gran oportunidad de reducir costos de operación, por lo que en tan sólo tres años la APAA pasó de obtener ingresos sólo por concepto de donativos y ventas de la subasta anual, a captar recursos también por otros rubros de ventas —incluso las de servicios editoriales y publicaciones que correspondían a la actividad de Temblores. A partir de 2021, el crecimiento en el presupuesto anual de la APAA era claro. Ya hacia 2023, la Asociación llegó a captar el 63% de los ingresos totales de la organización dual (Gráfica 1).

Gráfica 1. Porcentaje de ingresos respecto al presupuesto anual total de la organización (2021-2023)

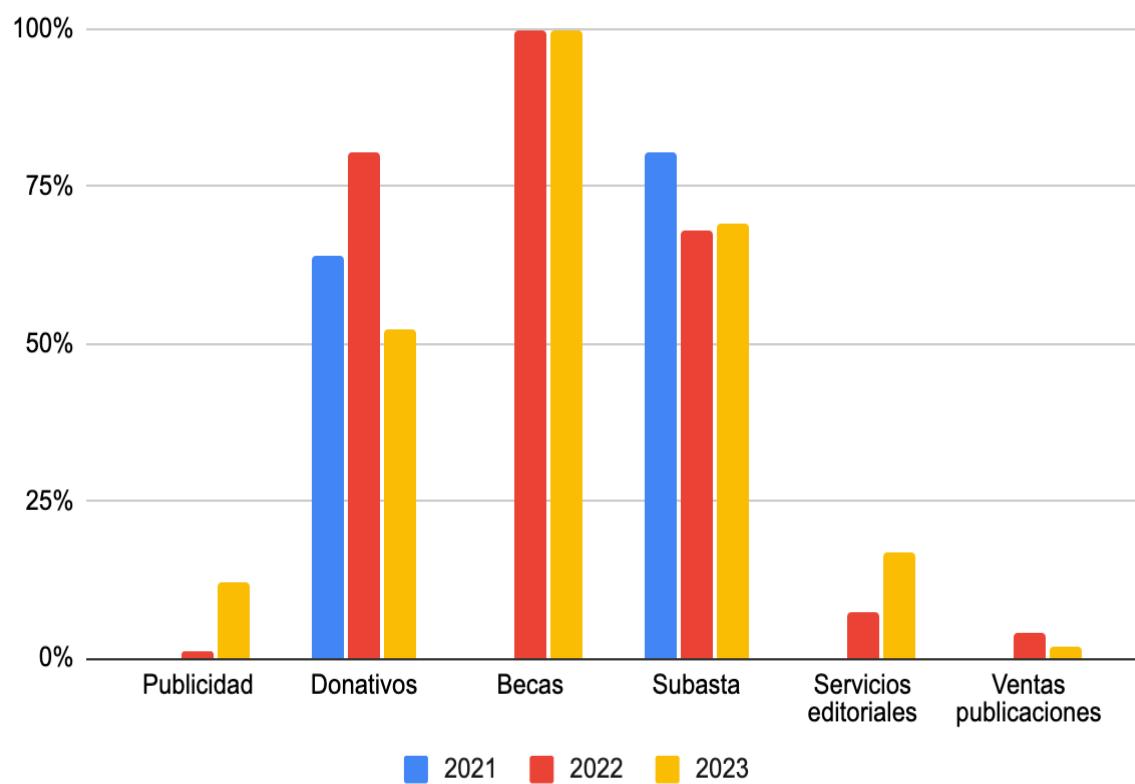


Fuente: Elaboración propia

Esta propuesta de modelo híbrido, con las dos estructuras, permitió incrementar las vías de ingreso y, por supuesto, los montos de ventas y recaudación. Durante este periodo, la organización dual aumentó sus ingresos a una tasa anual promedio del 15%. El incremento en los ingresos era más notorio del lado de la APAA, debido al aumento en la recaudación a través de la subasta anual de Terremoto y por medio de donativos y becas (Gráfica 2), lo cual ocasionó que el presupuesto anual de Temblores se viera reducido —en términos del presupuesto total de la organización dual—, aun cuando sus ingresos por servicios editoriales se mantenían

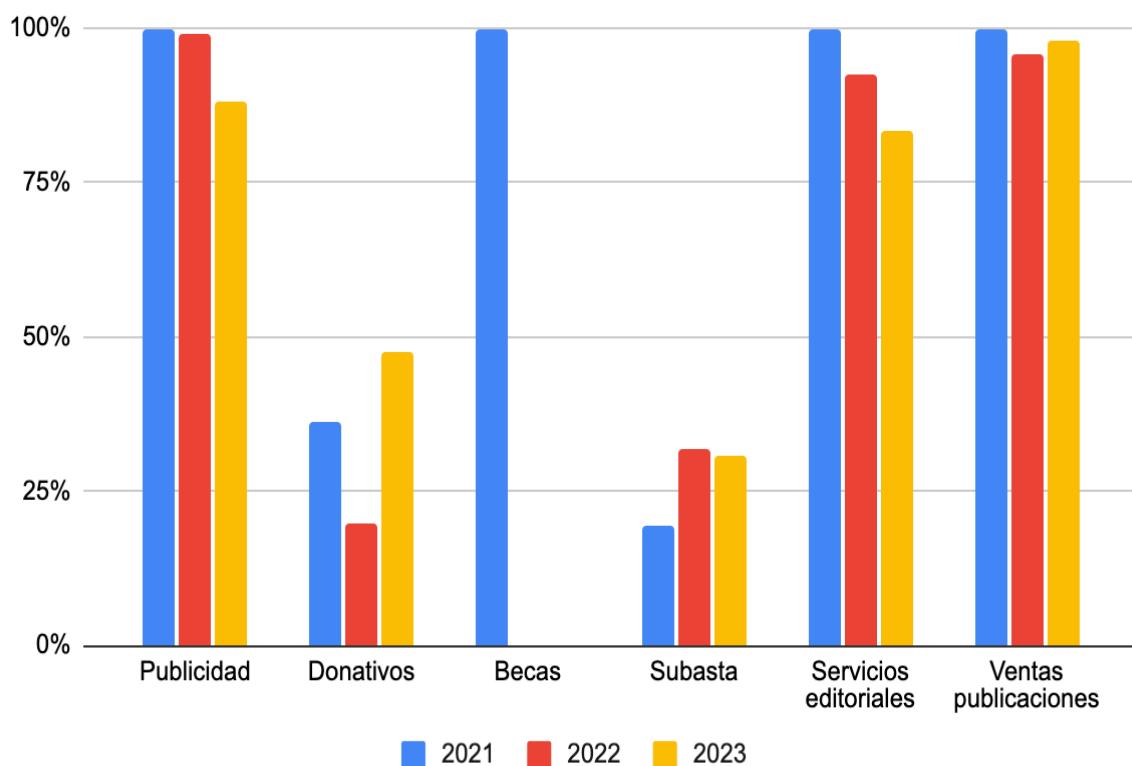
estables año con año, y otros como la venta de publicaciones fueran en aumento —aunque a una tasa de crecimiento mucho más modesta (Gráfica 3).

Gráfica 2. Porcentaje de ingresos anuales de Asociación Panamericana de Apoyo a las Artes respecto al total de ingresos de la organización dual (2021-2023)



Fuente: Elaboración propia

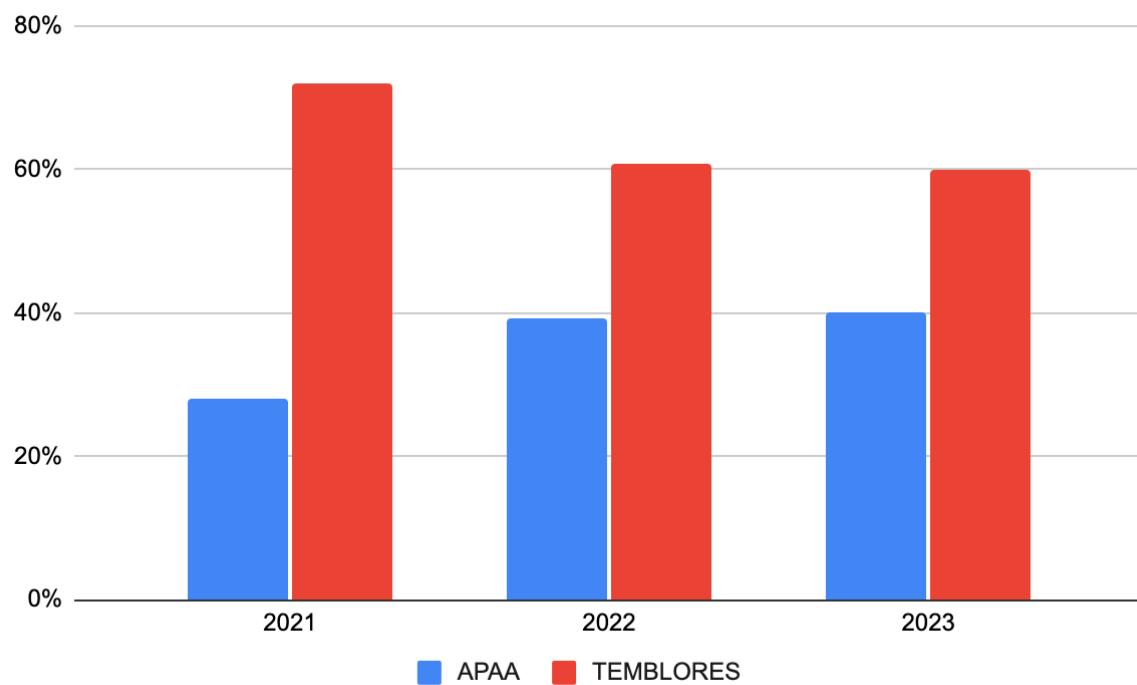
Gráfica 3. Porcentaje de ingresos anuales de Temblores Publicaciones respecto al total de ingresos de la organización dual (2021-2023)



Fuente: Elaboración propia

Acorde a la distribución de los ingresos por las diversas fuentes de financiamiento entre ambas organizaciones, la administración se dio a la tarea de manejar la tesorería de la empresa articulando la misma de forma que fuera posible ocupar los recursos disponibles desde la entidad que contara con dichos ingresos —evitando siempre caer en conflicto de interés y confusiones sobre el manejo de este modelo híbrido. Debido a la madurez de la Sociedad Anónima de Capital Variable, frente a la Asociación Civil, esta primera tomó inicialmente —y por varios años— la mayor responsabilidad y carga financiera, asumiendo así casi la totalidad de los costos fijos de ambas como nómina y honorarios (Gráfica 4), renta, entre otros gastos.

Gráfica 4. Porcentaje de nómina y honorarios por organización (2021-2023)



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Gráfica 4, aún en 2023, Temblores Publicaciones cubría casi el 60% de los costos de nómina y honorarios de la organización. A pesar de que este porcentaje se redujo desde 2021, en realidad sus ingresos habían disminuido significativamente, como observamos en la Gráfica 3 anteriormente. Para este punto, la organización se encontraba ya en un proceso de autonomización de cada una de las estructuras (APAA y Temblores), lo cual era muy claro al momento de separar los ingresos en los rubros que hemos revisado. Por otro lado, la tesorería y su administración —en parte, debido a la complejidad de la misma— no respondían aún a dicha separación.

iii. Nuevo esquema organizativo y gobernanza

A partir del antecedente de modelo híbrido planteado en 2018, en conjunto con Temblores Publicaciones, y respondiendo a nuevas condiciones y a retos que la estructura entre ambas figuras legales presentaba, después de cuatro años se tomó la decisión de separar la operación de ambas organizaciones de modo que cada una tomara su propio rumbo y tuviera la oportunidad de evolucionar a su propio ritmo. De tal manera, el modelo híbrido que se explora

de aquí en adelante se refiere sólo a la apuesta actual de Terremoto, y la aplicación del modelo híbrido desde su operación exclusivamente a través de la Asociación Civil (APAA).

La transición del modelo dual a la autonomización de ambas estructuras fue compleja y requirió de varios pasos para llegar a la independencia que cada una tiene el día de hoy. Para Terremoto, esto suponía ejecutar sus programas gratuitos con una estructura de costos mucho más clara y transparente al momento de rendir cuentas a los diversos aliados y patrocinadores, al mismo tiempo que renovar la operación y el equipo pensando específicamente en dichas actividades y sus necesidades.

En julio de 2022, Terremoto tuvo su primer cambio de dirección. La nueva directora lideraría el cambio de formato de la revista impresa a un nuevo programa de residencias artísticas (Terremoto, 2022). Las escenas del arte en el continente no eran las mismas que en 2015, cuando comenzó la producción de la revista impresa; las necesidades de la comunidad eran diferentes ante un contexto pospandémico, con un nuevo boom de lo digital y el reto que implicaba la distribución de bienes físicos. Además, los altos costos de impresión eran difíciles de mantener ante una baja en la venta de los servicios de publicidad impresa —lo cual iba de la mano con la reducción de los presupuestos disponibles en instituciones culturales, como resultado de la crisis económica derivada del COVID-19. Ante este panorama, la decisión conjunta del equipo fue apostar por un nuevo formato, entendiendo que la revista no cumplía más con el objetivo de brindar contenido crítico de calidad a los diversos profesionales del arte, pues éste ya no era el canal correcto para transmitirlo.

Posteriormente, en 2023, cada una de las organizaciones obtuvo su propio espacio de trabajo y para este punto cada una tenía su propio equipo —sin considerar la administración que seguía centralizada, a pesar de que las finanzas estaban completamente separadas para este momento. Esto era un reto en sí mismo, pues el volumen del trabajo administrativo y financiero prácticamente se había duplicado —sin mencionar que las dinámicas y procesos de cada lado se iban adaptando a su respectivo equipo. El área administrativa constaba de dos personas, una a cargo del departamento y un asistente administrativo de medio tiempo, quienes llevaban las operaciones de ambas empresas, y lo realizaron así durante este proceso de separación por aproximadamente un año. Al ver que el recurso humano era insuficiente y que la APAA requería cada vez más tiempo y trabajo debido al volumen de ingresos y proyectos creciente, se volvió urgente completar esta autonomización administrativa y financiera, por lo que a

inicios de 2024 se incorporó a una nueva integrante al equipo de Temblores para llevar la administración de dicha empresa en conjunto con la directora ejecutiva. La directora financiera fue recontratada del lado de Terremoto (APAA) para continuar con su labor en dicha organización.

En términos de su gobernanza, Terremoto actualmente cuenta con una Mesa Directiva como órgano máximo de gobierno, conformado por tres personas aliadas de la organización quienes fueron invitadas por los mismos miembros del equipo operativo para acompañarles en su labor, asegurando el buen rumbo de la organización. También cuenta con un Consejo Artístico, conformado por cuatro agentes culturales de la red de Terremoto, ubicados en diferentes latitudes del continente americano, quienes asesoran y sirven de corresponsales para ser oído y voz de la plataforma a lo largo de la región. Ambos órganos tienen una duración de tres años con opción a renovar su puesto por un periodo más, y fueron renovados recién en 2024. El presente Consejo Artístico cuenta con miembros radicados en Brasil, EE.UU., Colombia y Guatemala; mientras que los asociados que conforman la Mesa Directiva se encuentran actualmente entre Ciudad de México y Guadalajara. Ambos órganos tienen el compromiso de reunión en asamblea de manera trimestral con fecha previamente establecida en conjunto con el equipo, de manera que sean lo más estratégicas posibles de acuerdo al cronograma anual de la organización.

Por su parte, el equipo está conformado de la siguiente manera:

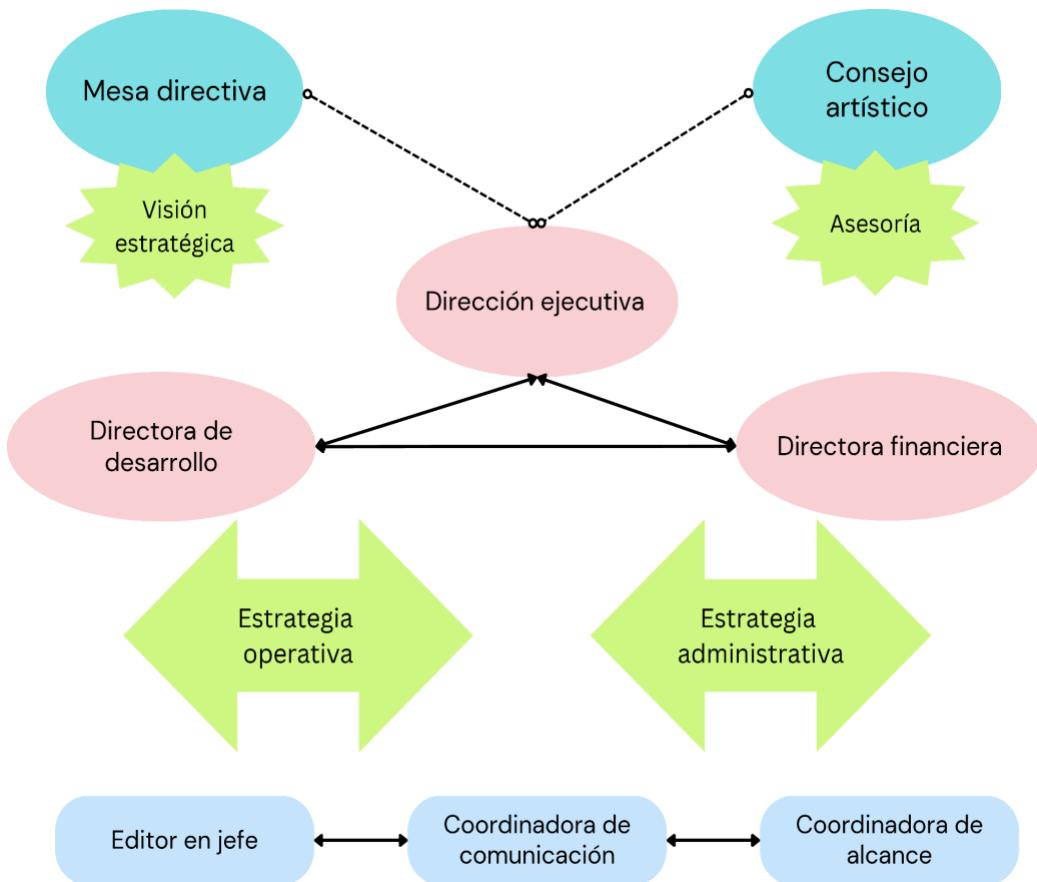
- Directora ejecutiva
- Directora financiera
- Directora de desarrollo
- Editorx en jefe
- Coordinadora de comunicación
- Coordinadora de alcance

Aunque cada uno de los miembros del equipo, tiene roles y responsabilidades específicas, las decisiones que conciernen a la ejecución de los programas o de proyectos que requieren la atención de todas las áreas —considerando que es un equipo de tan sólo seis personas— se someten a consideración y reflexión de todas. Esto puede suceder a través de reuniones programadas específicamente para la discusión de un tema particular, convocando a las áreas que tengan injerencia en dicha decisión; o bien, durante la reunión general del equipo que se

lleva a cabo semanalmente de manera presencial en la oficina, el día lunes, en la cual usualmente participa la totalidad del equipo —si algún miembro no se encuentra disponible se le invita a unirse a través de videollamada o se prescinde de su participación y se le comunica lo necesario posteriormente. Además, cuentan con ejercicios de planeación trimestrales, llamados retiros, que consisten en sesiones intensivas fuera de la oficina para reflexionar y trabajar sobre temas específicos, durante alrededor de tres días.

Sin embargo, la cabeza y supervisión de toda la organización recae en la Dirección ejecutiva, la cual a su vez se apoya en la Dirección financiera para todo lo relativo a trámites, presupuestos, personal, becas y transparencia; y en la Dirección de desarrollo para lo relativo a recaudación de fondos, relaciones públicas, alianzas interinstitucionales y producción (Figura 4).

Figura 4. Esquema organizativo y de gobierno de Terremoto (a partir de 2024)



Fuente: Elaboración propia

En este sentido, las tres direcciones son las principales responsables de definir la estrategia operativa y administrativa de la empresa, aunque siempre en diálogo con el resto del equipo y los órganos de gobierno de la Asociación. Esto ha dado buenos resultados —hasta 2025, fecha en que se escribe el presente estudio de caso— gracias a que aún es un equipo muy pequeño, lo cual les permite estar en comunicación constante. Sin embargo, una de las debilidades de este esquema de gobernanza es que la carga de trabajo es mucha para el equipo, incluida la Dirección ejecutiva, lo cual limita el tiempo y la energía disponibles para dar cabida a un espacio de reflexión y estrategia hacia una visión empresarial más clara y a largo plazo. Esta sobrecarga laboral no sólo afecta la eficiencia operativa, sino que pone en tensión la coherencia entre los valores que la organización promueve y las condiciones en que estos se viven diariamente.

En consecuencia, resulta necesario reflexionar sobre la importancia del cuidado institucional como principio ético y político que permita sostener a la organización desde prácticas colectivas de atención, empatía y corresponsabilidad. Tal como plantea María Puig de la Bellacasa, “defender la necesidad vital del cuidado equivale a defender unas relaciones sostenibles y florecientes y no simplemente supervivencialistas o instrumentales” (Puig de la Bellacasa, 2017). La autora nos invita a abordar el cuidado desde la visión triple “hacer-práctica / afectividad / ética-política”, y en estos términos será necesario continuar reflexionando en la labor colectiva de la organización para asegurarse de que las personas que integran el equipo puedan sostener este proyecto, sin comprometer su propio bienestar y apoyándose en estructuras que reflejen y trabajen acorde a estos principios.

iv. Adaptación del modelo híbrido a un modelo de ingreso y financiamiento híbrido

Actualmente, Terremoto continúa trabajando en la adaptación del modelo híbrido que existía anteriormente con Temblores Publicaciones en términos de las fuentes de ingresos disponibles para la organización, buscando responder a las necesidades de los nuevos proyectos de la plataforma, al mismo tiempo que a las condiciones y limitantes que la Asociación Civil presenta para ello. A pesar de que la APAA ha permitido incrementar los ingresos en términos de donativos, becas y recaudación de fondos por medio de estrategias como la subasta anual a beneficio de Terremoto, los ingresos por venta de productos y servicios han disminuido

notoriamente. El objetivo es dar mayor estabilidad a las fuentes de ingreso existentes a la fecha, así como explorar nuevas líneas de ventas manteniendo una estructura de gestión liviana y ágil.

Retomando el panorama desde el que trabajan: Terremoto opera desde México a través de una Asociación Civil con estatus de donataria autorizada vigente³, la cual tributa bajo el régimen fiscal de Personas morales con fines no lucrativos. Todo esto posibilita beneficios fiscales tales como: la posibilidad de emitir recibos deducibles de impuestos a donantes sin límite —pueden ser donativos en efectivo o en especie, realizados por personas físicas⁴ o morales, nacionales o extranjeras—, y la exención del pago de ISR. Por otro lado, siendo donataria autorizada se puede obtener hasta el 10% de ingresos por actividades distintas a tu objeto social (Ley del Impuesto sobre la Renta, art. 80, 2024). Estas condiciones permiten buscar el aumento de los donativos percibidos por la organización sin ningún límite, al mismo tiempo que buscar el aumento de la facturación en ventas hasta el porcentaje permitido.

Si bien aún se encuentran en una etapa de revisión y replanteamiento de los elementos que constituyán el primer modelo híbrido —dejando ir algunas líneas de venta tales como los servicios editoriales o la venta de publicaciones—, ahora, a dos años de la operación de Terremoto exclusivamente desde la APAA, se busca no sólo destinar recursos y trabajar activamente en el incremento de los ingresos por venta de servicios publicitarios, sino también retomar ingresos por venta de publicaciones (arrancando con el libro del primer volumen de Travesías Terremoto⁵, publicado en agosto de 2025) y similares —con ejercicios como la curaduría de la sección SALA en Salón ACME en sus últimas dos ediciones⁶.

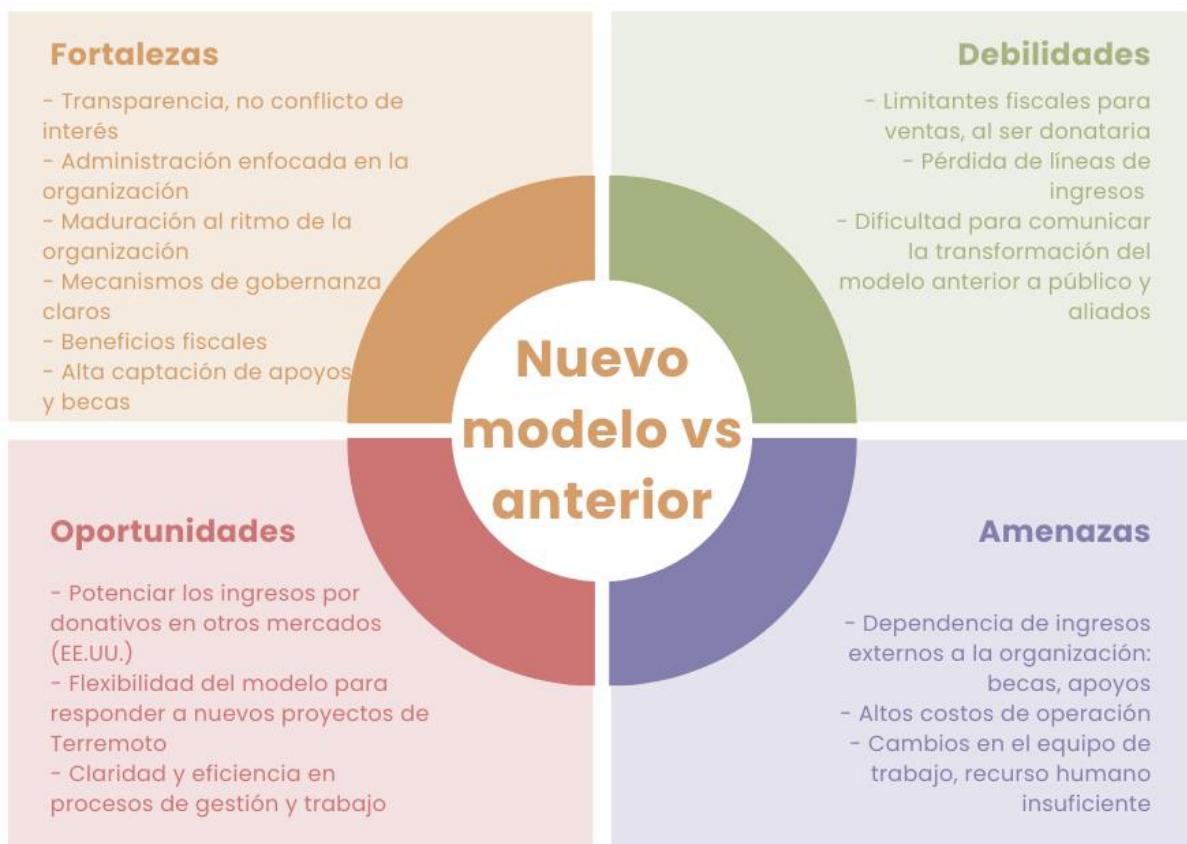
³ Se puede consultar el listado completo de donatarias autorizadas vigentes en 2025 en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5746628&fecha=03/01/2025.

⁴ Existen ciertas restricciones para la emisión de recibos deducibles por concepto de donativos: las personas físicas inscritas bajo el Régimen Simplificado de Confianza y el Régimen de Incorporación Fiscal no pueden deducir pagos bajo este concepto.

⁵ Ver más información: <https://temblores.mx/simulacros-interplanetarios>.

⁶ En 2024, para Salón ACME No. 11, Terremoto fue invitado a curar la sección SALA por primera ocasión, la cual consiste en una selección de proyectos editoriales y publicaciones. De manera consecutiva, Terremoto realizó la curaduría de la misma para su edición No. 12 (Salón ACME, s.f.).

Figura 5. FODA del nuevo modelo híbrido vs modelo con Temblores Publicaciones



Fuente: Elaboración propia

A pesar de que la organización bipartita previa brindaba una estructura más tradicional al modelo híbrido, en el sentido de contar con dos organizaciones con dos fines distintos (lucrativo y no lucrativo), cada una orientada a la producción de bienes diferentes —aunque con un misión en conjunto—, ésta presentaba un reto constante en términos de los costos que implicaba sostener dos empresas, doble equipo de trabajo y doble administración. La adaptación de este modelo permite a la vez que cada organización madure a su propio ritmo, sin tener que responder a las necesidades de otra estructura.

La transición a este nuevo esquema organizacional sin Temblores Publicaciones implicó limitaciones en la inversión en el recurso humano, las cuales continúan siendo uno de los mayores retos para la empresa. La gran trayectoria de Terremoto exige esfuerzos enormes por parte del equipo operativo para trabajar conforme a la buena calidad y reputación que les caracteriza. A lo largo de los últimos años, Terremoto ha ampliado de forma significativa sus líneas de acción —desde sus programas con la revista y las residencias nómadas, hasta la subasta anual y otros esfuerzos de recaudación—, lo cual ha permitido diversificar ingresos y

posicionar a la organización como un referente en la región. No obstante, este crecimiento demanda cada vez más seguimiento y atención en cada colaboración, iniciativa y estrategia que se echa a andar, lo cual puede llegar a producir tensión al momento de operar con un equipo reducido.

En esta nueva estructura, existe el riesgo de que los diversos esfuerzos que hace la organización se dispersen. Revisar críticamente esta dispersión se vuelve fundamental para que la gobernanza y la planeación estratégica de Terremoto establezcan prioridades claras y un orden en la asignación de recursos —financieros y humanos. Más que reducir la diversidad de programas, se trata de definir un marco que permita sostenerlos de manera realista, evitando la sobrecarga y asegurando que cada proyecto contribuya al fortalecimiento integral de la misión de la organización.

En este sentido, la APAA ahora tiene una serie de posibilidades frente a sí, como la exploración de otras vías de ingresos, pero también la consolidación de sus modos de gestión y formas de trabajo para asegurar el bienestar general de la organización. De este modo, esta nueva versión del modelo de ingreso híbrido no sólo aporta a la sostenibilidad financiera de la plataforma, sino a la sostenibilidad y pertinencia de la Asociación misma, para que en el futuro ésta pueda continuar con su objeto de difundir y apoyar las prácticas artísticas, a través de los programas presentes o cuantos puedan tener cabida en esta misión.

v. De la evolución de un modelo de gestión híbrido al plan de financiamiento y generación de ingresos híbrido

Con todo lo anterior en mente, se propone una estrategia para reestructurar el modelo híbrido que financia la organización: por un lado, retomando y potenciando los ingresos correspondientes a la venta de servicios publicitarios que anteriormente conformaban un porcentaje significativo del presupuesto anual de la organización; por otra parte, revisando y retrabajando las estrategias de recaudación que se llevan a cabo desde la APAA, para —en la medida de lo posible— reducir los costos de captación y mejorar la retención de clientes, que en este caso son donantes y aliados del proyecto.

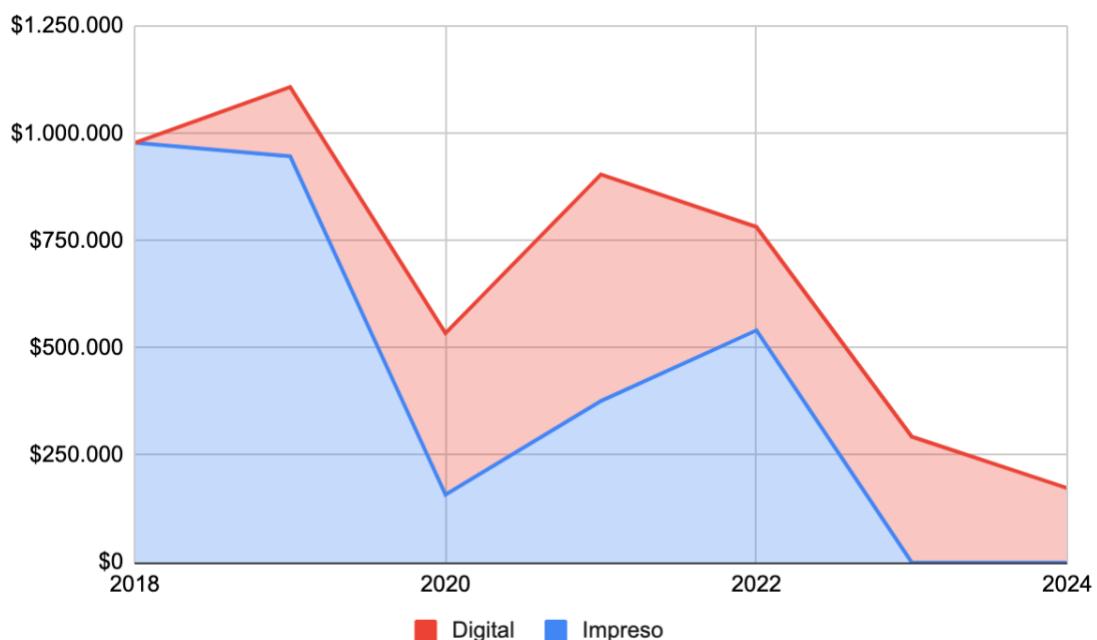
Este plan tiene como fin alcanzar la estabilidad y asegurar la sostenibilidad financiera de la operación de la APAA y los costos de producción de la Revista digital de Terremoto; sin embargo, no se contempla aquí el costo del programa de residencias Travesías, puesto que éste es financiado completamente a través de otras fuentes: EFIARTES⁷, becas y alianzas interinstitucionales, principalmente. De tal forma, este nuevo plan de financiamiento e ingreso híbrido tiene como meta que las líneas de ingresos que analizamos en el presente estudio y a los que se refiere más adelante —en el capítulo 4, sobre el sistema de evaluación— como “ingresos generados por la organización” alcancen a generar los recursos suficientes para cubrir los costos fijos de la APAA y costos variables del programa editorial de la Revista digital.

a) Servicios publicitarios

Históricamente, la venta de servicios publicitarios ha sido una fuente de ingresos significativa para la organización, lo cual permitía costear la producción de la revista impresa de forma cuatrimestral en el pasado. Sin embargo, en 2020, ante la pandemia por COVID-19, hubo una baja en dichos ingresos frente a la incertidumbre del mercado y la preferencia por contenidos digitales que fue en aumento en dicho panorama mundial (Gráfica 5).

⁷ Estímulo Fiscal a Proyectos de Inversión en la Producción Teatral Nacional; en la Edición y Publicación de Obras Literarias Nacionales; de Artes Visuales; Danza; Música en los Campos específicos de Dirección de Orquesta, Ejecución Instrumental y Vocal de la Música de Concierto y Jazz. Este estímulo permite a los contribuyentes aportar recursos para la producción de un proyecto en cualquiera de dichas disciplinas artísticas, y de tal forma reducir el monto a pagar por concepto de impuesto sobre la renta (ISR) (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, s.f.).

Gráfica 5. Histórico de ventas anuales de publicidad impresa y digital en Terremoto (2018-2024)



Fuente: Elaboración propia

Si bien es cierto que otras líneas de ingreso fueron en aumento, éstas fueron principalmente becas y donativos, lo cual pone en riesgo la durabilidad de Terremoto al depender de ingresos que no son generados directamente por la organización y que muchas veces tienen limitantes para contribuir a los costos fijos de una empresa. De ahí la importancia de recuperar esta línea de ventas, con miras a consolidar esta fuente de ingresos tan relevante para el modelo híbrido, siendo parte clave de la sostenibilidad de este proyecto, a 12 años de su creación.

La propuesta consiste en invertir en la contratación de una persona de base que se una al equipo en la posición de Coordinadora de Alcance, tomando a su cargo esta línea de ventas. Esto permitirá que la búsqueda de clientes sea constante, además de que permitirá que la atención al cliente sea personalizada, eficiente y continua. Anteriormente, existía esta posición dentro de la empresa; sin embargo, ante la transformación del modelo híbrido junto a Temblores, este fue uno de los casos de rotación de personal cuya vacante decidió cerrarse en tal momento debido a la falta de liquidez de la empresa.

Recientemente, ante la necesidad de dar seguimiento a esta línea de ventas, se contrató a una persona de medio tiempo por honorarios, quien se hace cargo de las siguientes actividades:

prospectar nuevos clientes, gestionar colaboraciones con diferentes instituciones (clientes y *media partners*), coordinar y programar el contenido publicitario en conjunto con la Coordinadora de comunicación, desarrollar y ejecutar planes de marketing para el cumplimiento de los objetivos de ventas, supervisar la producción y aprobar todos los materiales de marketing y comunicación relativos a anuncios publicitarios. En este sentido, algunas otras misiones a corto plazo son concretar y fomentar relaciones con clientes y aliados, así como gestionar proyectos orientados a la consolidación de nuevas fuentes de ingresos — por ejemplo, venta de *merch* o suscripciones y venta de publicaciones.

Asimismo, algunas otras acciones que se han realizado como parte de la estrategia de ventas son:

1. Primera revisión del media kit (**Anexo 1**), replanteando ciertos productos y servicios, así como su tarifario, tomando en cuenta las tendencias del sector (digitalización de contenidos, nuevos formatos de difusión: web, redes, apps, etc.)
2. Comenzar un manual de procesos mucho más completo, resolviendo fallas y obstáculos que el equipo ha enfrentado en el pasado, y automatizándolos en la medida de lo posible para reducir el tiempo de atención al cliente.

Desde el inicio de la reestructuración del modelo híbrido (2022), los ingresos por servicios publicitarios fueron en picada hasta llegar a ingresar tan sólo el 16% respecto al año con mejores ventas (2019), con menos de \$180,000 MXN facturados en 2024, con tan sólo 11 pautas en todo el periodo. Si bien, el año con mejores registros de ingresos por publicidad contemplaba también pautas en la revista impresa, la realidad es que Terremoto tiene una cartera de clientes de más de 120 instituciones, galerías, museos y agentes de la escena en las Américas y otros territorios. La meta es recuperar estos antiguos clientes al mismo tiempo que conectar con nuevos aliados, de modo que en 2025 pueda aumentar la recaudación por esta vía a una base mínima de \$400,000 MXN en facturación por ventas al cierre de año. Aunque se trata de un objetivo de más del 200% de incremento, se hace esta apuesta considerando la ruta de acción que se está tomando desde ya para su cumplimiento. Más adelante, se revisará el sistema de evaluación que permitirá medir y conocer el avance hacia esta meta anual.

Para el diseño de esta estrategia es necesario considerar las características del mercado en que se encuentra inserto Terremoto. Si bien la plataforma brinda una solución ante la falta de

difusión de la agenda y las prácticas de la escena del arte contemporáneo en las Américas al ofrecer sus diversos canales de comunicación —web, *newsletter*, redes sociales—, en muchos casos el mercado⁸ cuenta con recursos limitados; es decir, los posibles clientes no necesariamente cuentan con un presupuesto designado para pautas en medios. Aunque la oferta de medios especializados no es muy amplia, lo anterior provoca que los clientes sean con mayor frecuencia galerías y museos consolidados.

Otro punto a considerar son los tiempos del mercado. Los picos de producción en el año son claros: las ferias y semanas del arte, y demás eventos que activan las escenas de ciertas localidades —por lo general, las capitales y grandes ciudades de cada país. Las fechas de producción y previas a estos eventos son una de las principales ventanas que se tienen para pautar con dichos clientes, por lo que es indispensable estar al tanto de la agenda de las diversas escenas que cubren desde la plataforma. En este sentido, es necesario considerar que la mayoría de los clientes son internacionales⁹, por lo que es imperante pensar una estrategia puntual para cada mercado en el que participan.

Parte clave de la estrategia que se propone para impulsar nuevamente esta rama de servicios es la segmentación —y atención acorde— del amplio rango de clientes, para lo cual se plantea la siguiente clasificación:

1. Cliente nacional
2. Cliente Norte Global: suele tener un presupuesto asignado para publicidad, pueden tener interés por llegar a los usuarios de México y las Américas en torno a eventos específicos de la escena que toman lugar en el continente, o que tienen algún punto de encuentro o diálogo con la región.
3. Cliente LATAM: suele contar con poco o nulo presupuesto para publicidad.

Debido a que cada uno de estos clientes tiene un contexto distinto, diferenciar la estrategia de alcance y venta con cada uno tiene sentido, e incluso diferenciar las tarifas de venta para algunos o la totalidad de la línea de servicios de difusión, que son principalmente los siguientes:

⁸ Galerías y museos de arte contemporáneo, instituciones culturales, ferias de arte contemporáneo, ferias editoriales, escuelas de arte, proyectos varios de la comunidad artística, artistas, etc.

⁹ En 2022, el 84% de los clientes de servicios publicitarios en Terremoto provenían del mercado internacional.

- *Terremoto Shout-Out*: Servicio de anuncios vía *newsletter* exclusivo acompañado de menciones en las redes sociales de Terremoto y presencia en el sitio web. El *Terremoto Shout-Out* es la manera ideal para promover un evento o anunciar una convocatoria abierta.
- Artículo original: Comisión editorial en torno a exposiciones, proyectos artísticos y curatoriales. Se comisiona un texto inédito a algún autor de la amplia red de destacados colaboradores de Terremoto. Este servicio contempla el pago de honorarios por escritura, edición, traducción y corrección de estilo, así como la publicación del artículo en el sitio web, y la difusión del mismo a través de *newsletter* y redes sociales.
- Banners: Anuncios rotativos en la web de Terremoto, disponibles ahora en un sólo tamaño con visibilidad en todas las páginas del sitio web.

La Coordinadora de alcance es la encargada de ofrecer estos servicios a potenciales clientes tocando base uno a uno por correo electrónico y dando seguimiento personalizado para adecuarse a las necesidades de los clientes. Además, estos servicios son promocionados a través del *newsletter* de la plataforma enviado a más de 14k suscriptores, entre quienes se encuentran profesionales del arte diversos.

Este tipo de servicios de comunicación se han consolidado en mercados como el de EE.UU., con medios como *e-flux* con sus diversos canales de difusión vía correo electrónico —*e-flux Announcements, Agenda, Architecture, Film, Education*. De igual manera, varios medios internacionales dedicados a las artes se han dado a la tarea de ofrecer servicios publicitarios digitales, como es el caso de *Artforum* (EE.UU.) y de *Mousse* (IT), entre otros.

Recientemente, se ha revisado y difundido el media kit que se encuentra vigente, mas es necesario replantear y precisar algunos detalles del mismo. Tal es el caso de los precios, los cuales vale la pena ajustar y diferenciar para cada tipo de cliente, partiendo del hecho de que este tipo de productos tiene costos distintos en cada mercado, además de que acorde a la misión de Terremoto y entendiendo el panorama comúnmente retador y precario de las artes en la región, tiene sentido que el cliente nacional y LATAM tenga acceso a estos servicios por un costo menor.

Para el desarrollo de esta estrategia de ventas, es indispensable tener presente que Terremoto, al ser una revista digital especializada en arte contemporáneo en las Américas, es un medio de

nicho que debe navegar constantemente las tensiones inherentes a esta condición. Una de ellas se manifiesta en la venta de servicios publicitarios dentro de un mercado con límites claros: no sólo por sus dimensiones económicas y geográficas, sino también por los criterios que la plataforma establece desde sus valores y ejes editoriales, los cuales restringen la aceptación de ciertos contenidos o anunciantes.

El alcance de Terremoto es amplio con públicos diversos ubicados principalmente en México, Estados Unidos, Argentina, España y Brasil —y muchos otros territorios de las Américas y otros continentes—, con más de 76 mil seguidores globales en redes sociales y más de 15 mil lectores únicos en el sitio web.¹⁰ Sin embargo, estas audiencias tienen un perfil particular: el lenguaje —aunque no académico, sí es especializado— y los ejes editoriales centrados en el pensamiento crítico permiten que un sector limitado de la población tenga el capital cultural para acercarse y consumir Terremoto. Aunque esta especialización aporta legitimidad y relevancia dentro del campo del arte contemporáneo, al mismo tiempo puede limitar la expansión hacia públicos más amplios.

El reto constante consiste en encontrar el equilibrio entre preservar la identidad e independencia editorial de Terremoto, y al mismo tiempo explorar estrategias que permitan crecer la base de anunciantes y lectores sin diluir sus valores. Esto implica diseñar formatos publicitarios y colaboraciones que respondan a las necesidades de los públicos que ya conforman la comunidad de la plataforma. Si bien el potencial de esta estrategia de financiamiento es limitado por tratarse de un medio de nicho, la particularidad y potencia de Terremoto radica en que su comunidad puede desempeñar diversos roles a la vez —usuario, beneficiario o cliente. De esta manera, el consumo de sus servicios se entiende también como una contribución solidaria para sostener el trabajo de la organización dentro del ecosistema artístico.

Más que una red de clientes, Terremoto se esfuerza por cultivar una comunidad de cofinanciadores, donde cada agente —anunciante, lector, colaborador, beneficiario, etc.— participa activamente en la sostenibilidad del proyecto, contribuyendo así a la creación de un ecosistema afectivo y solidario en la industria. En este marco, la sostenibilidad no se concibe únicamente como estabilidad financiera, sino como la capacidad de sostener vínculos de reciprocidad cultural que hacen posible la continuidad del proyecto.

¹⁰ Ver Anexo 1: Media Kit Terremoto 2025/2026, p 4.

b) Recaudación de fondos

Si bien los ejercicios de recaudación de fondos son fuentes de ingresos que usualmente se basan en la obtención de donativos, las estrategias de Terremoto —desde su diseño hace unos años— buscan trabajar en un modelo atractivo para el usuario (en este caso, coleccionistas, filántropos y/o aficionados del arte contemporáneo) para asegurar su contribución en apoyo a la organización. Es por esto que, en el presente documento, se trata a estas fuentes de ingresos como si fueran productos y servicios que se ofrecen a un mercado.

A pesar de que la necesidad a la que responde la creación de estas estrategias es el intento de expandir los ingresos de Terremoto, es cierto que existe un mercado compuesto por aficionados del arte, coleccionistas jóvenes y coleccionistas interesados en el arte latinoamericano. El mercado del arte contemporáneo en México y las Américas es diverso y tiene una amplia oferta para todo coleccionista. Sin embargo, no todas las instituciones o programas de la región ofrecen la posibilidad de que los aficionados del arte participen y se sientan parte de su organización y de sus actividades.

En México y Latinoamérica es notable la falta de cultura de la filantropía. Quien contribuye a un proyecto u organización cultural busca obtener, generalmente, algo tangible a cambio de su “donativo”. Además, en un contexto en el que el arte suele quedar en el último lugar de las prioridades filantrópicas frente a causas consideradas más “urgentes” —como salud, educación o asistencia social—, las organizaciones culturales enfrentan un desgaste constante al intentar mantener la atención de donantes y aliados. Este escenario exige replantear la manera en que se comunica el valor del arte y la cultura, vinculándolos no sólo con la producción estética, sino con su capacidad de generar pensamiento crítico, comunidad y transformación social.

Por otra parte, el sistema de donatarias autorizadas en México y la mayoría de los mecanismos tradicionales de financiamiento cultural suelen reproducir relaciones verticales y condescendientes entre quienes aportan recursos y quienes los reciben, reforzando dinámicas de dependencia que atentan contra la autonomía de los proyectos. Frente a ello, resulta necesario repensar dichas estrategias de recaudación desde una noción de corresponsabilidad y reciprocidad cultural, en la que el apoyo económico se entienda no como un acto de caridad, sino como una forma de participación activa en la sostenibilidad del ecosistema artístico.

En este sentido, las estrategias de recaudación de Terremoto invitan a los distintos actores a reconocerse como parte activa de un ecosistema que sólo puede sostenerse mediante la colaboración y responsabilidad compartida. Así, las campañas y programas de financiamiento se conciben como espacios de intercambio simbólico y afectivo, donde el valor de participar radica tanto en el fortalecimiento de una comunidad crítica como en el apoyo económico para su sostenibilidad. Esto es un reto grande para las organizaciones culturales de la región, pues hay que ser ingeniosas e innovadoras en la gestión de las relaciones con los usuarios.

Terremoto ha logrado conformar una base mayoritariamente de clientes nacionales en este mercado: en 2022, el 65% fueron nacionales y 35% internacionales. Cuenta con una agenda anual pensada específicamente para estar presentes en las ferias y bienales más importantes de México y la región; de este modo se pueden establecer y mantener relaciones con mecenas y coleccionistas. Asimismo, se mantienen canales de comunicación y encuentro exclusivos con dichos usuarios, además de que se busca siempre ofrecerles productos novedosos para mantener su atención, y hacerles parte de la red y comunidad de Terremoto. En este sentido, hay que apostar por la creación de espacios de encuentro entre la comunidad artística y los aficionados del arte contemporáneo en México y las Américas.

Cuentan con dos estrategias principales de recaudación de fondos, las cuales han ido ajustándose de acuerdo al nivel de éxito de cada una. Esto se mide a través de diversas variables, entre las que destaca el monto ingresado anualmente por medio de cada uno de estos “servicios”, y, en consecuencia, el cumplimiento —o no— de las metas y objetivos designados en conjunto entre la Dirección ejecutiva, la Dirección financiera y la Dirección de desarrollo, área encargada de la ejecución de estas estrategias. Una de éstas es la subasta anual a beneficio de Terremoto, la cual se ha realizado por seis años consecutivos y ha dado buenos resultados en términos de recaudación; por lo que no se profundizará ahora en ella en cuanto a su hacer, mas se retomará más adelante para evaluar el impacto de dichos ingresos en la sostenibilidad de la Asociación.

Por otro lado, Club Terremoto es un programa de membresías anuales para coleccionistas y aficionados del arte lanzado en 2019, ideado como un programa de micromecenazgo. En su primera edición, tenía un costo de 1,000 USD (20,000 MXN) e incluía: una suscripción a la revista impresa para el miembro del Club, una suscripción extra para un amigo, una edición de

artista hecha en exclusiva para el Club, e invitaciones a ferias de arte, eventos y actividades organizados por Terremoto en todas las Américas.

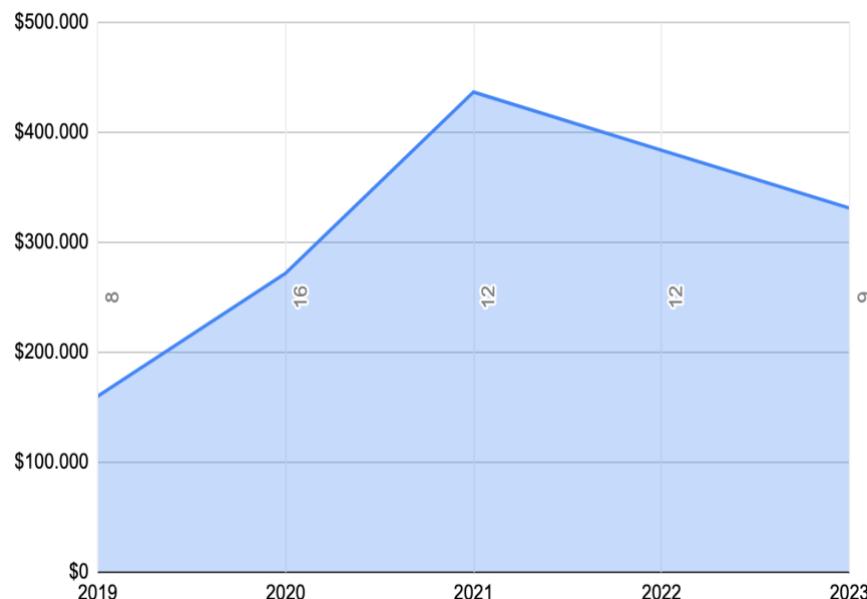
Figura 6. Edición especial *Talismán* (2021) de Carlos Motta, exclusiva para Terremoto



Fuente: Archivo Terremoto

Hasta 2023, el Club continuó operando bajo el mismo modelo, con algunas variaciones como el cambio de la suscripción a la revista impresa por un libro de Temblores Publicaciones, y un descuento del 25% en la tienda en línea. Aunque esto permitía a la organización obtener liquidez para el último cuatrimestre del año, el objetivo de llegar a 20 membresías anuales no se alcanzó en ninguno de estos períodos (Gráfica 6). La meta era llegar a recaudar entre \$400,000 y \$500,000 MXN anuales, lo cual se logró en una sola ocasión, en 2021, gracias al éxito de la edición comisionada al artista Carlos Motta (Figura 6).

Gráfica 6. Histórico de ingresos anuales por venta de membresías de Club Terremoto (2019-2023)



Fuente: Elaboración propia

Aunado a que no se estaba llegando a las metas de ingresos previstas, el esfuerzo que se hacía desde la organización en términos de recursos humanos era muy grande para ejecutar esta estrategia de recaudación: se destinaba mucho tiempo a la producción de dos ediciones de artista por año, además de las citas, encuentros y tiempo dedicado a la labor de *pitch* con cada uno de los prospectos de clientes para este servicio. Es por ello que recientemente el equipo se dio a la tarea de reflexionar en torno a este programa, pues para ellas era claro que algo no funcionaba como deseado.

Desde 2024, trabajan en la renovación del Club Terremoto pensándolo desde la visión que se tiene de este programa:

[...] una comunidad de apoyo creada para fortalecer las prácticas artísticas y curatoriales que componen los trayectos sociales, estéticos y políticos de Nuestramérica. Quienes integran esta red son aliadxs de nuestra misión: sostener, apoyar y acompañar el desarrollo de nuevas voces y narrativas que enriquezcan el imaginario cultural, político y social del continente a través del arte contemporáneo. (Terremoto, **Anexo 2**)

Entendiendo que la audiencia de coleccionistas y mecenas del arte es diversa, se ha propuesto segmentar la membresía en varios niveles de contribución, de manera que se pueda llegar a los diversos mercados existentes. De esta manera, en noviembre de 2024, hubo un relanzamiento del Club Terremoto con una nueva identidad y con cuatro tipos de membresía (Figura 7).

Figura 7. Tipos de membresía de Club Terremoto



Fuente: Archivo Terremoto

El nuevo Club Terremoto busca, en primer lugar, eficientar los recursos disponibles de la organización para la recaudación de fondos. En este sentido, se pretende echar mano del valor que Terremoto ya genera, o producir algo con base en los programas y actividades núcleo de la plataforma. Es así que cada tipo de membresía está vinculado a un *valor* de Terremoto. El nivel Amigxs busca contribuidores que acompañen la misión de impulsar el contenido editorial y promover la reflexión crítica; lo que se ofrece en retorno es: recibo deducible de impuestos para México, agradecimiento en la web, ejemplar de la publicación anual impresa, e invitación a eventos para miembros del Club.

Por otro lado, el nivel Aliadxs busca contribuidores que apoyen el programa de residencias Travesías, promoviendo la movilidad de artistas y curadores en el continente americano; además de los beneficios del nivel anterior, este incluye: lugar preferente en la subasta anual, *preview* a la exposición anual, e invitación al *brunch* exclusivo con los artistas en residencia en Ciudad de México. Mientras tanto, con el nivel Benefactorxs lo que se busca son padrinos y madrinas que ayuden a financiar la participación de los artistas en residencia; el beneficio para este nivel —además de los anteriores— es tener la oportunidad de ser parte de la comunidad de residentes y conocer de primera mano el programa gracias al viaje anual exclusivo para benefactorxs.

Por último, se encuentra la membresía Corporativa, la cual puede consistir en un donativo en efectivo o en especie, a partir de \$250,000 MXN. Ésta ofrece beneficios personalizados, como presencia de marca y paquetes pensados para acompañar a estos contribuyentes para que su empresa sea socialmente responsable —además de obtener su recibo deducible.

Los objetivos de recaudación de este nuevo esquema del Club son ambiciosos. A pesar de que el lanzamiento se realizó hace meses, es evidente que es indispensable una labor continua de comunicación y *reach out* a potenciales clientes. Si bien, la incorporación de un nuevo miembro es una tarea retadora —pensando en los costos de las diferentes membresías—, también es cierto que los esfuerzos de prospección y de establecer contacto deben ser parte de una campaña comercial continua. Hasta ahora, la recaudación ha sido baja; sin embargo, considerando nuevamente que el equipo de trabajo es pequeño, y que desde el lanzamiento del nuevo Club han venido trabajando también en la subasta anual de Terremoto —la cual requiere un gran esfuerzo de la organización entera—, no se ha tenido tiempo suficiente para dedicar al seguimiento de esta campaña de comunicación, prospección, y contacto para ampliar la venta de membresías.

En este sentido, hay varios factores que debilitan el modelo de recaudación previsto. Sí está la falta de recurso humano para el diseño y ejecución de las estrategias, pero también la falta de seguimiento de las mismas. Pensando en el caso presente, se logró llegar a la fecha del cóctel de lanzamiento, se cobró lo relacionado a las ventas concretadas esa misma noche en los siguientes días, y posteriormente se pausó un poco la ejecución de la estrategia. Si bien, siempre hay más factores a considerar en el trabajo diario de una organización tan pequeña a la vez que ambiciosa en su alcance e impacto, es necesario evaluar otras opciones para lograr dar el seguimiento que cada una de estas propuestas debería tener, más allá de que la meta sea su presentación al público.

A pesar de que el presente estudio hace énfasis en las estrategias de recaudación y ventas que lleva a cabo Terremoto, en realidad existen muchas otras colaboraciones que van más allá de intercambios económicos que también han permitido la supervivencia y desarrollo de la organización a lo largo de la última década. En particular, en el caso de las estrategias de recaudación que recién mencionamos, estas serían imposibles de llevar a cabo y de generar una utilidad para la empresa sin el apoyo de los artistas que colaboran o los intercambios con aliados y agentes diversos del medio.

IV. Sistema de evaluación

Parte clave de la ejecución de cualquiera de las rutas y estrategias de trabajo es realizar el seguimiento debido para asegurar el cumplimiento de los objetivos y la misión de Terremoto. En este sentido, se ha diseñado para el presente estudio una metodología para la evaluación de satisfacción de usuarios de los servicios publicitarios, así como una serie de indicadores financieros para tener visibilidad sobre el impacto que las estrategias planteadas anteriormente tienen en la sostenibilidad de la Asociación. Uno de los elementos cruciales de este modelo es la flexibilidad del mismo para responder a las necesidades del mercado/usuario que busca estos servicios de difusión, por ello es indispensable mantener la cercanía y comunicación con los profesionales del arte, que en este caso son también los clientes.

i. Evaluación de satisfacción de clientes

Para la evaluación de la primera estrategia en torno a la renovación de los servicios publicitarios, se propone la aplicación de un par de encuestas a nuestros clientes. La primera tiene el propósito de ayudarnos a medir el esfuerzo del cliente (*Customer Effort Service*) respecto al proceso de contratación de su pauta en Terremoto. Este indicador es de interés particularmente ahora para conocer la experiencia del cliente con el servicio brindado por la nueva Coordinadora de alcance, quien tiene esta labor a su cargo.

La encuesta se plantea de la siguiente manera:

En una escala del 1 al 7 (donde 1 es "Muy difícil" y 7 es "Muy fácil"):

1. ¿Qué tan fácil fue la comunicación con nuestro equipo para completar el pedido de tu pauta?

Es una forma muy rápida y concisa de conocer el desempeño de la nueva persona en esta posición, desde la experiencia del usuario final. Esta encuesta estará a cargo de la Dirección financiera, y se aplicará vía correo electrónico como parte de la conversación abierta para el proceso de pago.

Por otro lado, es de interés medir la satisfacción de los clientes (*Customer Satisfaction Score*) respecto a los resultados de la pauta contratada y el precio pagado. Para esto se propone la

siguiente encuesta, la cual se aplicará al concluir la duración de su pauta —junto con la entrega de su reporte de métricas—, por única ocasión, para evaluar la opinión del usuario al momento de término de su servicio.

1. *En una escala del 1 al 5 (donde 1 es "Muy insatisfecho" y 5 es "Muy satisfecho"):*

- a. ¿Tu campaña en Terremoto ha contribuido a tus objetivos publicitarios (ej. aumentar el alcance de tu convocatoria o evento)?
- b. ¿Obtuviste los resultados esperados en relación con el costo de tu pauta en Terremoto?

2. *Responde brevemente:*

- a. ¿Qué consideras que puede mejorar tu experiencia al pautar en Terremoto?

Dado que esta encuesta se aplica al concluir la pauta del cliente, la Coordinación de alcance será la encargada de dicha tarea a una semana de concluir el servicio.

ii. Indicadores para evaluación de la sostenibilidad financiera de la organización

Uno de los retos actuales de Terremoto en términos de gestión es el volumen tan grande de actividad que hay respecto al tamaño del equipo operativo de la organización. Éste ahora está conformado por seis personas —cuatro a tiempo completo, dos a medio tiempo—, lo cual resulta en grandes cargas de trabajo. Es por esto, que sería muy útil contar con un tablero de indicadores para cada uno de los miembros —entendiendo que cada uno está a cargo de un área crucial para el bienestar y desarrollo de la organización— que permita evaluar lo pertinente para el cumplimiento de la misión para la cual trabajan en conjunto.

Si bien, el desarrollo de este tablero de control que incluya la totalidad de los departamentos de la organización tomará tiempo y requerirá de más conversaciones y diálogo con la participación de todo el equipo, ahora se plantea una serie de indicadores para el área de administración y finanzas, los cuales buscan medir el avance hacia la consolidación del modelo híbrido que se ha venido revisado.

Actualmente, se están implementando algunas estrategias importantes para avanzar en el cumplimiento de dicho objetivo:

1. La contratación de una persona para el puesto de Coordinación de alcance que, entre otras labores, se encarga de ofrecer, vender y dar seguimiento a los servicios publicitarios que ofrece Terremoto. Esto ha implicado también la renovación del *media kit*, la actualización de algunos de nuestros precios, y la creación de nuevos espacios de publicidad dentro de nuestros canales.
2. La renovación de la página web, con lo que se busca dar mejor visibilidad a productos como banners y servicios de difusión como los *Terremoto Shout-Outs*.
3. El relanzamiento del Club Terremoto, una de las estrategias de recaudación de fondos. A partir de la revisión de la utilidad obtenida con el antiguo modelo del Club, se tomó la decisión de replantear la estrategia de recaudación, para ahora tratarse más bien de un círculo con membresías a niveles varios de aportación en apoyo a Terremoto, con un esquema de recompensas únicas para sus miembros.

Con el fin de dar seguimiento a dichas estrategias, se han desarrollado cuatro indicadores principales desde el área financiera:

1. Ingresos por venta de publicidad: indicador mensual que permitirá conocer el éxito de la nueva estrategia de ventas, y posteriormente hacer comparativos con las ventas por mes del año anterior.
2. Ingresos por estrategias de recaudación de fondos: ingresos netos recaudados por medio de la venta de suscripciones y membresías al Club Terremoto y las ventas exitosas de la subasta anual.
3. Ingresos generados por la organización: suma de los valores resultantes de los dos indicadores previos, más cualquier otro ingreso obtenido de la venta de otros productos o servicios.
4. Razón de costos fijos e ingresos generados: uno de los objetivos financieros actualmente es cubrir los costos de la operación de la APAA, con los ingresos generados por la misma organización. En este sentido, se propone calcular la razón entre el porcentaje del presupuesto anual destinado a costos fijos y el porcentaje de ingresos generados por la organización.

Estos indicadores no sólo permitirán ver cómo se está avanzando en términos de las estrategias previamente mencionadas, sino que también permitirán establecer objetivos anuales de crecimiento. Aunque estos datos ya se conocen de algún modo en la organización, la realidad

es que éstos han dependido de un solo miembro del equipo por mucho tiempo, sin necesariamente haberlo transmitido a las demás personas del equipo o haberlo estructurado en un protocolo más claro y dialogado.

Se presentan a continuación las fichas de los indicadores propuestos, en las cuales se pueden observar los detalles de la evaluación que se llevará a cabo a través de los mismos:

Tabla 2. Ficha de indicador “Ingresos por venta de publicidad”

1. Ingresos por venta de publicidad	
Unidad administrativa	Finanzas
Definición	Ingresos provenientes de ventas de servicios de publicidad
Unidad de medida	Pesos mexicanos (MXN)
Frecuencia	Oportunidad
Mensual	5 días después de fin de mes
Nombre de variable 1	Ingresos por venta de servicios de publicidad
Definición operativa	Ventas cobradas
Frecuencia	Oportunidad
Mensual	5 días después de fin de mes
Nombre de variable	
Definición operativa	
Frecuencia	Oportunidad
Cálculo	Monto cobrado de ventas de servicios de publicidad en el mes
Sentido del indicador	Ascendente (X) Descendente ()
Parámetros de semaforización	Rojo Menor que 20k Amarillo De 20k a 40k Verde Mayor que 40k
Línea base	12k
Meta	44k

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Ficha de indicador “Ingresos por estrategias de recaudación de fondos”

2. Ingresos por estrategias de recaudación de fondos							
Unidad administrativa	Finanzas						
Definición	Ingresos obtenidos mediante estrategias de recaudación de fondos						
Unidad de medida	Pesos mexicanos (MXN)						
Frecuencia	Oportunidad						
Anual	15 días después de fin de año						
Nombre de variable 1	Ingresos netos del Club Terremoto						
Definición operativa	Ingresos por venta de suscripciones y membresías del Club Terremoto, restando cualquier costo relacionado						
Frecuencia	Oportunidad						
Anual	15 días después de fin de año						
Nombre de variable 2	Ingresos netos de la subasta anual						
Definición operativa	Ventas cobradas de las obras adjudicadas y paletas, restando costos de la subasta y comisiones de artistas participantes						
Frecuencia	Oportunidad						
Anual	90 días después de la subasta						
Cálculo	Suma de ambas variables						
Sentido del indicador	Ascendente (X) Descendente ()						
Parámetros de semaforización	<table border="1"> <tr> <td>Rojo</td><td>Menor que 1,5 M</td></tr> <tr> <td>Amarillo</td><td>Entre 1,5 M y 2,3 M</td></tr> <tr> <td>Verde</td><td>Mayor que 2,3 M</td></tr> </table>	Rojo	Menor que 1,5 M	Amarillo	Entre 1,5 M y 2,3 M	Verde	Mayor que 2,3 M
Rojo	Menor que 1,5 M						
Amarillo	Entre 1,5 M y 2,3 M						
Verde	Mayor que 2,3 M						

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Ficha de indicador “Ingresos generados por la organización”

3. Ingresos generados por la organización							
Unidad administrativa	Finanzas						
Definición	Ingresos por venta de productos, servicios y estrategias de recaudación de fondos						
Unidad de medida	Pesos mexicanos (MXN)						
Frecuencia	Oportunidad						
Anual	15 días después de fin de año						
Nombre de variable 1	Ingresos por venta de servicios de publicidad						
Definición operativa	Ventas cobradas						
Frecuencia	Oportunidad						
Anual	15 días después de fin de año						
Nombre de variable 2	Ingresos obtenidos mediante estrategias de recaudación de fondos						
Definición operativa	Ingresos netos del Club Terremoto y subasta anual						
Frecuencia	Oportunidad						
Anual	15 días después de fin de año						
Nombre de variable 3	Ingresos por venta de otros productos o servicios						
Definición operativa	Ventas cobradas de productos o servicios diferentes a publicidad y recaudación de fondos						
Frecuencia	Oportunidad						
Anual	15 días después de fin de año						
Cálculo	Suma de las tres variables						
Sentido del indicador	Ascendente (X) Descendente ()						
Parámetros de semaforización	<table border="1"> <tr> <td>Rojo</td><td>Menor que 1,5 M</td></tr> <tr> <td>Amarillo</td><td>Entre 1,5 y 2,5 M</td></tr> <tr> <td>Verde</td><td>Igual o mayor que 2,5 M</td></tr> </table>	Rojo	Menor que 1,5 M	Amarillo	Entre 1,5 y 2,5 M	Verde	Igual o mayor que 2,5 M
Rojo	Menor que 1,5 M						
Amarillo	Entre 1,5 y 2,5 M						
Verde	Igual o mayor que 2,5 M						

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Ficha de indicador “Razón de costos fijos e ingresos generados”

4. Razón de costos fijos e ingresos generados	
Unidad administrativa	Finanzas
Definición	Razón entre el porcentaje de costos fijos y el porcentaje de ingresos generados por la organización
Unidad de medida	Pesos mexicanos (MXN)
Frecuencia	Oportunidad
Anual	15 días después de fin de año
Nombre de variable 1	Porcentaje de ingresos generados por la organización
Definición operativa	Porcentaje de ingresos por venta de productos, servicios y recaudación de fondos respecto a los ingresos totales
Frecuencia	Oportunidad
Anual	15 días después de fin de año
Nombre de variable 2	Costos fijos de la organización
Definición operativa	Porcentaje del presupuesto destinado a la operación de la organización respecto a los egresos totales
Frecuencia	Oportunidad
Anual	15 días después de fin de año
Cálculo	% costos fijos / % ingresos generados por la organización
Sentido del indicador	Ascendente () Descendente (X)
Parámetros de semaforización	Rojo Igual o mayor que 1.2
	Amarillo Igual o mayor que 1 y menor que 1.2
	Verde Menor que 1
Línea base	1.17
Meta	0.9

Fuente: Elaboración propia

Al día de hoy, se cuenta con la información suficiente para hacer una primera evaluación de los indicadores propuestos. Para medir el Indicador 4, se calcula la razón entre el porcentaje de costos fijos y el porcentaje de ingresos por ventas de productos/servicios, para lo cual se cuenta con los cierres presupuestales de años anteriores. Por ejemplo, en 2023, se observan los siguientes datos:

% costos fijos — 47%

% ingresos por ventas de productos/servicios — 40%

Razón = 1.17

Esto deja ver que, en dicho año de transición ante la separación financiera de Terremoto y Temblores Publicaciones, la organización fue capaz de costear la totalidad de su operación gracias a ingresos externos —becas principalmente. El objetivo para este año y los siguientes sería entonces que esta razón sea igual o menor a 1, además de trabajar en un plan estratégico para lograrlo.

Esta razón se incorporará al cierre presupuestal anual, bajo la responsabilidad de la directora financiera. De igual manera, esta evaluación se presentará a la mesa directiva de la asociación para su revisión y resolución de pasos a seguir para la mejora de la salud financiera de la organización. En específico, podría incluirse en la agenda del *Board Retreat* que se lleva a cabo de manera anual a partir de 2025.

Además de este ejercicio anual, se podría implementar la medición de este indicador en los reportes cuatrimestrales, de modo que pueda servir para el ajuste de objetivos de ventas y/o recaudación.

iii. Evaluación de impacto a beneficiarios

Después de analizar algunas de las aristas de Terremoto y la organización detrás que permite su trabajo, parece conveniente contar también con una herramienta de diseño propia para la evaluación de algunos indicadores que den luz respecto al cumplimiento de los objetivos específicos de Terremoto —tomando en cuenta la particularidad de la plataforma y la necesidad de una medición más adaptada a esta realidad. De esta manera, es imperante conocer el impacto que estos programas tienen en sus beneficiarios —artistas y profesionales del arte que han sido expuestos, publicados, o que han participado de otro programa de Terremoto.

Al día de hoy, se tienen algunas mediciones que dan cuenta del alcance de Terremoto. Durante el año 2024, se obtuvieron los siguientes indicadores:

- 48 artículos publicados en la Revista digital
- 27k suscriptores en línea
- 50k seguidores en Instagram
- Presencia en 5 bienales, 5 ferias y 6 viajes internacionales —São Paulo y Belem (BR), Ciudad de Guatemala (GT), Singapur, Chicago y Los Ángeles (EE.UU.), Sharjah (EAU), Santo Domingo (RD)
- Visitas a 3 ciudades en México: Guadalajara, Querétaro y Sonora
- 1 exposición colectiva, con 8 artistas participantes
- 3 convocatorias abiertas y 1 por nominación para Travesías Terremoto
- 900 postulaciones recibidas para *Simulacros interplanetarios*
- 4 becas recibidas (2 internacionales y 2 nacionales)
- 2 ediciones de artistas producidas
- 37 artistas presentados en la subasta anual

Esta numeralia de indicadores cuantitativos da apenas una idea general del alcance anual de la plataforma actualmente. Sin embargo, es necesario ampliar estas mediciones de modo que arrojen un panorama real del impacto que estas actividades tienen en la comunidad. Partiendo del objetivo de Terremoto de servir como plataforma para la difusión y visibilización de las prácticas artísticas de las Américas, y acceso a oportunidades de artistas y profesionales del arte de la región, algunos indicadores indispensables de evaluar son:

1. Número de oportunidades de difusión obtenidas (publicación en otros medios, traducción de textos propios, invitación a otros proyectos) por artistas y escritores publicados en los artículos editoriales de Terremoto. Este indicador ayudará a conocer el aumento en la visibilidad de los participantes.
2. Porcentaje de beneficiarios que han recibido una remuneración económica por su trabajo artístico como resultado directo de su difusión en Terremoto. Este indicador reflejará el impacto económico directo de la plataforma en sus beneficiarios.
3. Incremento en los ingresos por venta de obra de artistas beneficiarios de Travesías Terremoto y participantes en la subasta anual a beneficio de Terremoto. Este indicador puede compararse con las ventas antes y después de su participación en estas iniciativas, evaluando el impacto económico de la plataforma en su carrera artística.

Estos tres indicadores se medirán a través de una breve encuesta en línea a los beneficiarios de los programas Editorial, Travesías y cualquier otro programa en curso, de manera anual. Se solicitará el apoyo de los artistas y escritores publicados en la Revista digital, en la publicación anual, y de los artistas beneficiarios del programa Travesías, así como cualquier otro profesional del arte que colabore en dicho proyecto —curadores, talleristas, etc.—, para contestar una encuesta en línea:

Ayúdanos a conocer el impacto y alcance de Terremoto

Has recibido este cuestionario debido a que formaste parte de nuestra plataforma durante el año anterior. Te agradecemos nos ayudes a contestar un breve cuestionario para conocer cómo esto ha podido impactar en ti y en tu práctica. Responder te tomará menos de 5 minutos y nos ayudará a informar sobre el impacto económico de Terremoto en la comunidad artística, a orientar nuestra visión estratégica y a proporcionar una base para futuras evaluaciones de impacto. Tu participación es muy importante para nuestra misión de servir a la comunidad artística de las Américas.

Por favor, responde Sí o No a las siguientes afirmaciones:

1. Despues de la publicación de mi obra / texto / proyecto en Terremoto, he tenido nuevas oportunidades para presentar mi trabajo en otros medios de comunicación.
 - a. Sí
 - b. No
2. Despues de la publicación de mi obra / texto / proyecto en Terremoto, he tenido nuevas oportunidades para colaborar en otros proyectos (exposiciones, publicaciones, programas públicos).
 - a. Sí
 - b. No
3. Antes de la publicación de mi obra / texto / proyecto en Terremoto, había recibido una remuneración económica por esta labor.
 - a. Sí
 - b. No

4. Despues de la publicación de mi obra / texto / proyecto en Terremoto, he recibido una remuneración económica por esta labor.

- a. Sí
- b. No

5. Despues de la presentación de mi obra en la subasta / exposición de Terremoto, han aumentado mis ingresos por venta de obra.

- a. Sí
- b. No
- c. No aplica

Con el fin de tener un marco temporal que permita medir estos indicadores de manera realista y eficiente, la encuesta se aplicará cada tres años, a un año de término del periodo a evaluar; es decir, la evaluación a realizarse en 2026 contemplará la medición de impacto de los profesionales del arte beneficiados durante el periodo 2022-2024. De esta manera, existirá una ventana de tiempo durante la cual se podrán ver los resultados en términos económicos *a posteriori*. Con esto, se podrá generar un reporte de impacto cada tres años y con base en esto continuar tomando las acciones necesarias para mejorar nuestros programas y/o incrementar el alcance de Terremoto.

Dado que esta evaluación implicará una cantidad más amplia de encuestas, a aplicar a beneficiarios correspondientes a varias áreas de la organización, será responsabilidad de la Dirección ejecutiva, en conjunto con la Dirección financiera, supervisar la recolección de información desde cada área de la organización involucrada: Editorial, Desarrollo, etc.

Más allá del enfoque en la sostenibilidad financiera que tiene el presente documento, será necesario continuar trabajando este sistema de evaluación para incluir de manera complementaria algunos indicadores cualitativos que den cuenta del impacto simbólico y cultural que tiene Terremoto. Complementar la evaluación de impacto a beneficiarios con mediciones tales como diversidad geográfica, resonancia discursiva y la participación de nuevos públicos permitirían vislumbrar el alcance y la pertinencia del trabajo de la organización.

V. Pasos a seguir y objetivos a cinco años

Después de conocer los antecedentes del modelo híbrido con Temblores Publicaciones, el contexto dentro del que Terremoto trabaja, y la evolución del modelo para su adaptación hacia una nueva estrategia de financiamiento e ingresos híbridos para la consolidación de la APAA, en este capítulo se definirá la ruta de acción que la organización deberá tomar a corto y mediano plazo. El objetivo general es dar continuidad a la plataforma que se ha creado, adaptado y expandido por más de una década, y asegurar que la organización detrás de esta importante labor cuenta con los recursos necesarios —financieros, pero también humanos y organizacionales— para cumplir su quehacer satisfactoriamente y seguir beneficiando a las comunidades artísticas de la región.

Para ello, algunos objetivos hacia los que se trabajará ahora son:

- Sistematizar los procesos clave de la organización. Ya se ha comenzado a trabajar en la redacción del manual de ventas para servicios publicitarios, buscando eficientar y automatizar el proceso de pauta. Además, también trabajamos en lo relativo a la producción editorial impresa y otras actividades relacionadas al programa de Travesías y su financiamiento —manejo de recursos e informes de gestión, por ejemplo.
- Completar el tablero de control incluyendo los indicadores relevantes para cada área de Terremoto, que dé visibilidad a la Dirección ejecutiva del avance y cumplimiento de objetivos.
- Dar seguimiento a la estrategia de ventas, con base en la segmentación de mercados y los resultados de las primeras evaluaciones de satisfacción de usuarios.
- Analizar la viabilidad de otras líneas de ingresos, como el servicio de suscripción a la publicación anual, la venta de publicaciones a través de librerías y ferias, entre otras.
- Incrementar el recurso humano de la organización. Las coordinaciones de comunicación y ventas trabajan bajo un contrato de medio tiempo, lo cual ralentiza el desempeño en términos de los objetivos planteados para sus respectivas áreas. De igual forma, es imperante para asegurar la estabilidad laboral de estas posiciones pasar el contrato vigente de todos los miembros del equipo al esquema de nómina.

Específicamente, para el cumplimiento del último objetivo es preciso hacer un trabajo de planeación financiera para avanzar no sólo hacia la consolidación del modelo híbrido acorde a

los costos fijos de la APAA al día de hoy, sino considerar el incremento de los mismos teniendo en consideración el cumplimiento de esta meta en un corto plazo.

Finalmente, se ha de revisar y refinar la evaluación del impacto que todas estas acciones tienen al final en la comunidad a la que pertenecen para llevarla a la realidad cuanto antes. Esta es una meta prioritaria a corto plazo, de modo que se pueda asegurar el buen rumbo de la organización y confirmar el sentido de todo el plan estratégico previamente propuesto.

VI. Conclusiones

A lo largo del presente estudio se ha documentado el desarrollo y la transformación del modelo híbrido de Terremoto, así como su capacidad de adaptar el mismo ante un contexto retador para los proyectos culturales en Latinoamérica. En un primer momento, la existencia de dos estructuras legales con fines complementarios permitió que la plataforma explorara diversas vías de ingresos y pudiera implementar una serie de programas únicos para la comunidad artística de la región.

A pesar de que posteriormente se tomó la decisión de adaptar el modelo que existía en conjunto con Temblores Publicaciones, esta primera experiencia dejó en claro que la diversificación de ingresos era clave para la sostenibilidad financiera del proyecto. El equipo se dio entonces a la tarea de repensar qué fuentes de ingreso podían adoptar desde el lado de la Asociación Civil que ahora acogía enteramente a Terremoto. Fue así que se llegó al modelo de financiamiento e ingresos híbrido que se tiene actualmente, con la mayoría del presupuesto anual procedente de becas y estímulos fiscales, además de ejercicios de recaudación como la subasta que realiza anualmente a beneficio de su causa. Si bien, esto ha dado resultado por un par de años, en paralelo al primer cambio de dirección, la duda está en qué pasará si estos ingresos externos dejan de existir.

En consecuencia, se han cuestionado qué más se puede hacer desde esta trinchera para tener estabilidad financiera, sin depender de terceros. Es así que se llega a la conclusión de que el primer paso es recuperar los ingresos que Terremoto obtenía anteriormente por servicios de publicidad impresa en la revista cuatrimestral que producía. Además, aunque la recaudación de fondos tiene que ver con la decisión de usuarios externos a la organización, de apoyar, contribuir —o donar— a la misión, se considera también pertinente analizar, reflexionar y rediseñar las estrategias con que se cuenta actualmente para llegar a dicho mercado.

Este documento da cuenta del caso de Terremoto con la intención de que alguna de las herramientas o propuestas planteadas aquí, puedan ser de utilidad para otros proyectos culturales de la región, o más allá de este territorio. Aunque las finanzas no suelen ser el eje principal en este tipo de proyectos, esperamos que este caso transmita la importancia de

reflexionar al respecto y propicie la planeación financiera para el desarrollo de organizaciones alternativas a la institución y al mercado hegemónico del arte.

La experiencia del modelo híbrido en conjunto con Temblores Publicaciones deja múltiples aprendizajes para esta nueva propuesta, en términos de gobierno, gestión y finanzas. Asimismo, da cuenta de la adaptabilidad del modelo híbrido y la importancia de esto ante el panorama incierto y precario en que laboran. Será fundamental continuar trabajando activamente en la misión de Terremoto, comprometidas con la difusión y visibilización de las prácticas artísticas desde Latinoamérica, desde el trabajo editorial y curatorial para promover el pensamiento crítico de la región; a la par de continuar fortaleciendo los vínculos con la comunidad y aliados estratégicos, con miras a consolidar un ecosistema de apoyo solidario que refuerce la sostenibilidad de esta plataforma y demás proyectos que sumen a estos esfuerzos.

No obstante, la experiencia de Terremoto también revela las tensiones estructurales que enfrentan las plataformas independientes que buscan sostenerse entre la autonomía y el mercado. Si bien su modelo híbrido demuestra una notable capacidad de resiliencia, no está exento de vulnerabilidades frente a la precarización del trabajo cultural y la dependencia de fondos externos a la propia organización. Terremoto es más que una organización sin fines de lucro o una empresa tradicional capitalista: es una plataforma que sirve a la comunidad artística y que concibe su sostenibilidad como una práctica colectiva, relacional y solidaria. Desde esta perspectiva, el caso de Terremoto abre otras preguntas sobre las posibilidades y los límites del modelo híbrido en contextos de precariedad estructural. Futuras investigaciones podrían profundizar en cómo estas formas organizativas reformulan las nociones de valor, trabajo y comunidad en el campo cultural, así como en los mecanismos que permiten sostener proyectos similares.

Bibliografía

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2023, 17 de noviembre). *Cuenta Satélite de la Cultura de México (CSCM), 2022.*
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/CSCM/CSCM2022.pdf.](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/CSCM/CSCM2022.pdf)
- Ley del Impuesto sobre la Renta, artículo 80. (2024). Cámara de Diputados.
[https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf.](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf)
- Puig de la Bellacasa, M. (2017). Pensar con cuidado. *Concreta, 09* (Primavera 2017), 26-47.
[https://editorialconcreta.org/revista-concreta/concreta-09/traducion-pensar-con-cuidado-maria-puig-de-la-bellacasa/.](https://editorialconcreta.org/revista-concreta/concreta-09/traducion-pensar-con-cuidado-maria-puig-de-la-bellacasa/)
- Salón ACME. (s.f.). *Ediciones*. Recuperado el 23 de mayo de 2025, de
[https://salonacme.com/es/editions.](https://salonacme.com/es/editions)
- Secretaría de Cultura. (2013). *México: MRT Industrias Creativas 2013*. Gobierno de México.
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/60154/MRT-Industrias-Creativas-2013.pdf.](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/60154/MRT-Industrias-Creativas-2013.pdf)
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2024). *Reporte de Donatarias Autorizadas 2024*.
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/945432/RDA_2024.pdf.](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/945432/RDA_2024.pdf)
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (s.f.). *EFIARTES*. Recuperado el 23 de mayo de 2025, de <https://www.estimulosfiscales.hacienda.gob.mx/es/efiscales/efiartes>.
- Temblores Publicaciones. (2024). *Temblores Publicaciones*. Recuperado el 23 de mayo de 2025, de <https://temblores.mx/>.
- Terremoto. (2022, 24 de agosto). *Terremoto nombra a la curadora Helena Lugo como Directora Ejecutiva*. <https://terremoto.mx/nota/60297/terremoto-nombra-a-la-curadora-helena-lugo-como-directora-ejecutiva>.
- Terremoto. (2025). *Archivo*. Recuperado el 23 de mayo de 2025, de <https://terremoto.mx/archivo>.
- Terremoto. (2025). *Acerca*. “Lo que defendemos”. <https://terremoto.mx/acerca>.

Terremoto. (2025). *Terremoto*. Recuperado el 23 de mayo de 2025, de <https://terremoto.mx/>.

Terremoto. (2025). *Travesías*. Recuperado el 23 de mayo de 2025, de
<https://terremoto.mx/travesias>.

Thornton, S. (2009). *Siete días en el mundo del arte* (L. Wittner, Trad.). Edhsa. (Obra original publicada en 2008).

Trabajadores de Arte Contemporáneo. (2023). *Resultados del 2º Censo Latinoamericano de Arte Contemporáneo*. Trabajadores de Arte Contemporáneo.

<https://www.trabajadoresdearte.org/sitio/resultados-2do-censo-latinoamericano-de-arte-contemporaneo/>.

Zaid, G. (2013). *Dinero para la cultura*. Debate.

Índice de tablas y figuras

Figuras

FIGURA 1. INGRESOS Y FINANCIAMIENTO EN EL ARTE CONTEMPORÁNEO EN LATINOAMÉRICA	4
FIGURA 2. PORTADA DE <i>TERREMOTO</i> NO. 4, <i>WILD RESEARCHERS</i> [INVESTIGADORES SALVAJES], OTOÑO 2015.	
PRIMERA EDICIÓN IMPRESA DE LA REVISTA CUATRIMESTRAL (2015-2022)	6
FIGURA 3. ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA DUAL TERREMOTO Y TEMBLORES PUBLICACIONES (ENERO 2022)	
.....	12
FIGURA 4. ESQUEMA ORGANIZATIVO Y DE GOBIERNO DE TERREMOTO (A PARTIR DE 2024).....	19
FIGURA 5. FODA DEL NUEVO MODELO HÍBRIDO VS MODELO CON TEMBLORES PUBLICACIONES	22
FIGURA 6. EDICIÓN ESPECIAL <i>TALISMÁN</i> (2021) DE CARLOS MOTTA, EXCLUSIVA PARA TERREMOTO.....	32
FIGURA 7. TIPOS DE MEMBRESÍA DE CLUB TERREMOTO.....	34

Tablas

TABLA 1. INFORMACIÓN GENERAL DE LAS ESTRUCTURAS LEGALES DE TERREMOTO	10
TABLA 2. FICHA DE INDICADOR “INGRESOS POR VENTA DE PUBLICIDAD”	39
TABLA 3. FICHA DE INDICADOR “INGRESOS POR ESTRATEGIAS DE RECAUDACIÓN DE FONDOS”.....	40
TABLA 4. FICHA DE INDICADOR “INGRESOS GENERADOS POR LA ORGANIZACIÓN”	41
TABLA 5. FICHA DE INDICADOR “RAZÓN DE COSTOS FIJOS E INGRESOS GENERADOS”.....	42

Gráficas

GRÁFICA 1. PORCENTAJE DE INGRESOS RESPECTO AL PRESUPUESTO ANUAL TOTAL DE LA ORGANIZACIÓN (2021-2023).....	13
GRÁFICA 2. PORCENTAJE DE INGRESOS ANUALES DE ASOCIACIÓN PANAMERICANA DE APOYO A LAS ARTES RESPECTO AL TOTAL DE INGRESOS DE LA ORGANIZACIÓN DUAL (2021-2023).....	14
GRÁFICA 3. PORCENTAJE DE INGRESOS ANUALES DE TEMBLORES PUBLICACIONES RESPECTO AL TOTAL DE INGRESOS DE LA ORGANIZACIÓN DUAL (2021-2023).....	15
GRÁFICA 4. PORCENTAJE DE NÓMINA Y HONORARIOS POR ORGANIZACIÓN (2021-2023)	16
GRÁFICA 5. HISTÓRICO DE VENTAS ANUALES DE PUBLICIDAD IMPRESA Y DIGITAL EN TERREMOTO (2018-2024).25	

MEDIA KIT
2025/2026

TERREMOTO

CONTEMPORARY ART IN THE AMERICAS



CONTENIDOS

TERREMOTO

NUESTRAS PLATAFORMAS

ALCANCE

COMUNIDAD TERREMOTO

SERVICIOS

BANNERS

REDES SOCIALES

SHOUT-OUTS

ARTÍCULOS ORIGINALES

PLANES

PARTNERS

2

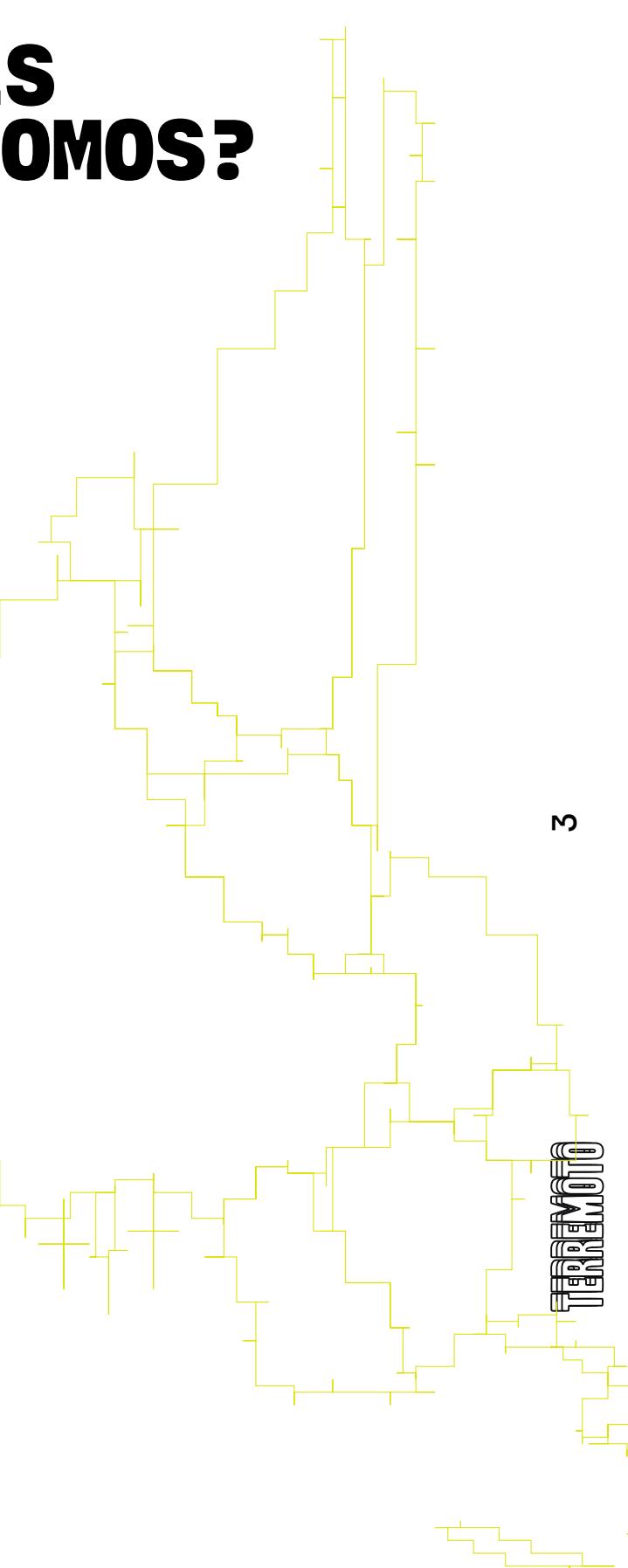
TERREMOTO

¿QUIÉNES SOMOS?

Concebida como una plataforma para entrelazar las prácticas artísticas y curatoriales en Latinoamérica y el Caribe, Terremoto se ha consolidado como la principal red bilingüe de pensamiento crítico sobre arte contemporáneo en el continente.

Recurriendo a diversas voces editoriales y escritores de múltiples regiones con un enfoque nítidamente antipatriarcal, anticolonial y antiracista, la edición y producción de la revista tanto digital como impresa, se ha difundido en canales virtuales y presenciales alrededor del mundo, fomentando los vínculos discursivos y colaborativos que componen los trayectos sociales, estéticos y políticos de Nuestramérica.

Partiendo de la imagen sísmica como metáfora poética de un presente agitado, controvertido y potencialmente transformador, Terremoto busca estimular intercambios entre las distintas latitudes de las Américas que comparten problemáticas culturales, históricas y sociales a través del arte.



NUESTRAS PLATAFORMAS

WEB

Con más de **15,000 lectorxs únicxs al mes**, nuestra web es una plataforma bilingüe cuya misión es reunir voces y diálogos generando un archivo de la región.

A través de nuestra web:

Exploramos exposiciones, bienales y eventos de arte internacional, así como voces emergentes del arte latinoamericano.

Publicamos reseñas, entrevistas, opiniones, ensayos visuales, videos y otros formatos con reflexiones críticas sobre las prácticas artísticas del continente.

Promocionamos eventos, exposiciones, convocatorias y otros eventos a nivel internacional.

TERREMOTO.MX

REDES SOCIALES

Con **+76k seguidorxs globales**, nuestras redes sociales amplifican nuestro alcance. Son una herramienta ideal para acercar contenidos editoriales a nuestra comunidad de lectorxs de manera creativa y dinámica.

Nuestras métricas:

Instagram

- Seguidores: 54,300
- Alcance mensual: +150 K
- Engagement rate: 3-4%

Threads

- Seguidores: 8,551
- Alcance mensual: + 3 K

Facebook

- Seguidores: 18,000
- Alcance mensual: 5 K

TERREMOTO

NUESTRAS PLATAFORMAS

NEWSLETTER

Nuestra base de datos cuenta con **35k suscriptores en todo el mundo**,

incluidxs curadorxs, artistas, instituciones, ferias, galeristas, escritorxs y otrxs actores clave del sistema artístico internacional.

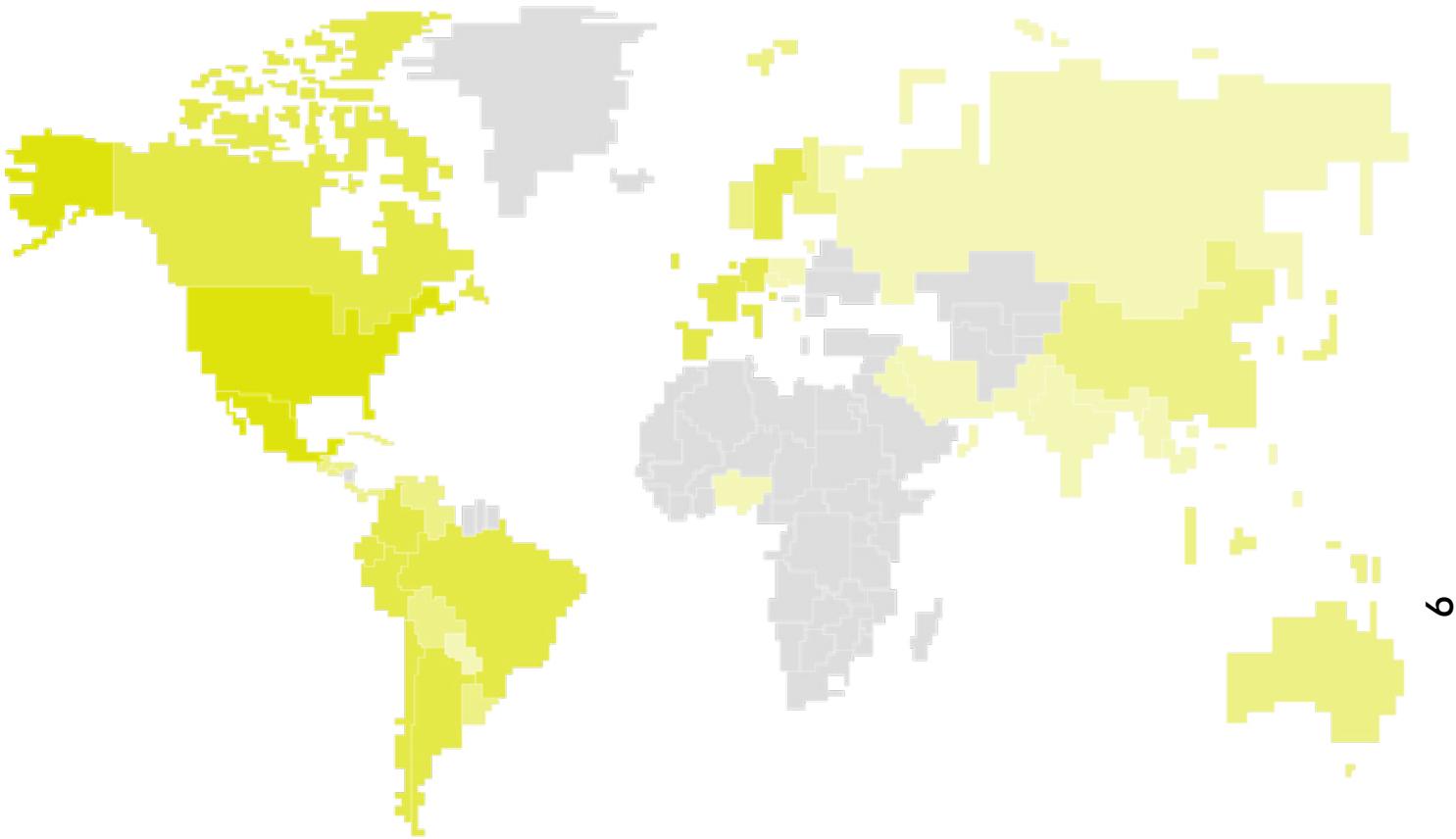
[VER AQUÍ](#)

5

TERREMOTO

¿DÓNDE TENEMOS PRESENCIA?

Terremoto es una plataforma con alcance internacional, con una sólida presencia en **América, Europa y algunos países de Asia y África**. Nuestrxs lectorxs se concentran principalmente en **México, Estados Unidos, Argentina, Brasil, China y el Reino Unido**.



52,400 seguidores

NEWSLETTER

35k suscriptores



18,000 seguidores



8,551 seguidores

VISTAS DEL SITIO

2024

162 mil visitas

73,000 usuarios activos

350,000 interacciones

ÚLTIMO MES

40k visitas

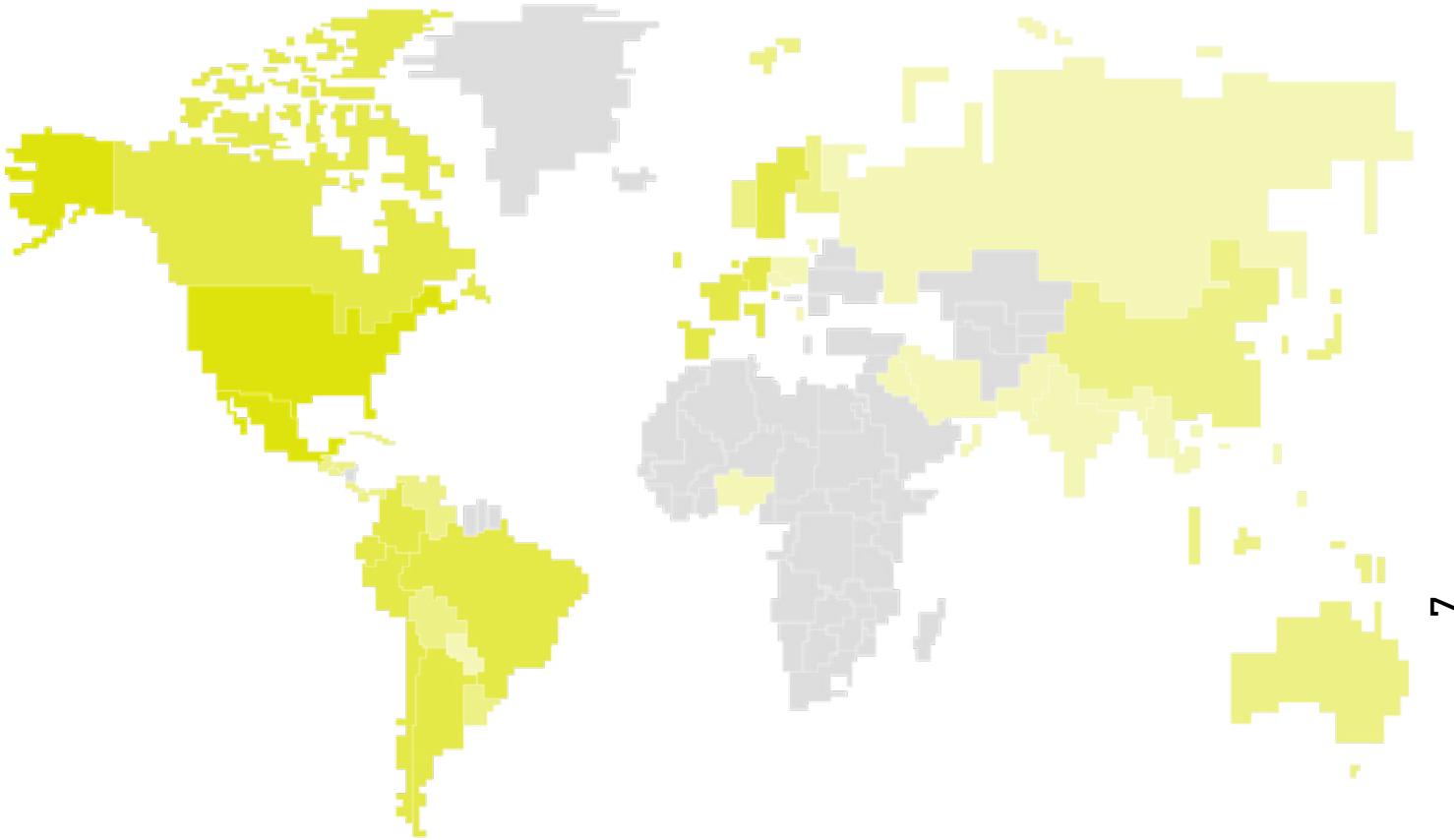
15k usuarios activos

6k usuarios nuevos



¿DÓNDE TENEMOS PRESENCIA?

Terremoto es una plataforma con alcance internacional, con una sólida presencia en **América, Europa y algunos países de Asia y África**. Nuestrxs lectorxs se concentran principalmente en **México, Estados Unidos, Argentina, Brasil, China y el Reino Unido**.



52,400 seguidores

NEWSLETTER

35k suscriptores



18,000 seguidores



8,551 seguidores

VISTAS DEL SITIO

2024

162 mil visitas

73,000 usuarios activos

350,000 interacciones

ÚLTIMO MES

40k visitas

15k usuarios activos

6k usuarios nuevos



COMUNIDAD TERREMOTO

La red de Terremoto está compuesta por suscriptores de distintas latitudes a nivel global que incluyen museos, galerías, ferias de arte, instituciones culturales, universidades, artistas y personas interesadas del arte.

Nuestro público lector abarca territorios de América, Europa y Asia, conectando a una comunidad diversa, comprometida, crítica y activa, incluyendo agentes estratégicos de la escena internacional.

Además contamos con una gran comunidad de lectores jóvenes, principalmente de 18 a 34 años, que forman parte del diálogo y consumo de arte contemporáneo.

∞

TERREMOTO



¿QUÉ SERVICIOS OFRECEMOS?

Conoce la variedad de soluciones y oportunidades creadas para ayudar a alcanzar tus metas de difusión y vinculación.

BANNERS

REDES SOCIALES

SHOUT-OUTS

ARTÍCULOS ORIGINALES

PLANES

PAQUETES PERSONALIZADOS

Entendemos que cada proyecto es único, por lo que ofrecemos la posibilidad de crear paquetes personalizados que se adapten a tus necesidades. **Contáctanos para recibir un seguimiento especializado.**

9

TERREMOTO

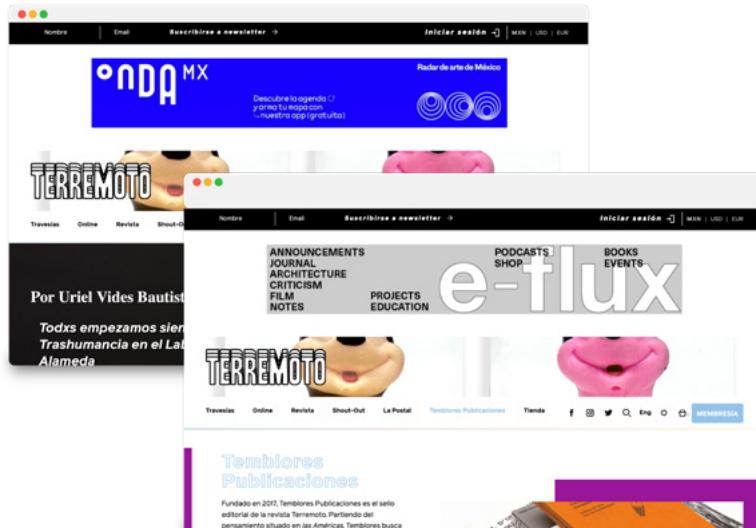
BANNERS

EN WEB:

¡ALCANZA HASTA 40K VISUALIZACIONES MENSUALES!

Promociona tu proyecto con un banner en la sección principal de nuestra revista digital.

Dimensiones: 900 x 150 px



PLANES

Mensual: \$8,000 MXN (~ USD \$400)

Semestral: \$19,000 MXN (~ USD \$950)

Anual: \$36,000 MXN (~ USD \$1,800)

EN NEWSLETTER:

¡NUEVA HERRAMIENTA CON ALCANCE DE 35K USUARIOS!

El newsletter es una de nuestras principales vías de comunicación, donde destacamos artículos y eventos estratégicos. Promociona tu proyecto con un banner dentro de los newsletters de Terremoto.

Dimensiones: 1200 x 324 px

PLANES

1 Newsletter \$8,000 MXN (~ USD \$400).

2 Newsletters \$12,000 MXN (~ USD \$600).

4 Newsletters \$19,000 MXN (~ USD \$950).



REDES SOCIALES

A través de Instagram, Facebook y Threads, podrás comunicarte mediante stories con imágenes verticales o videos que lleguen a toda nuestra comunidad.

Nota: las imágenes de estos paquetes deben ser proporcionadas. Terremoto no las diseña.

**¡APROVECHA
NUESTRAS
REDES CON
MÁS DE 76K
SEGUIDORXS!**

PAQUETE 1	
Crossposting FB & IG	1 story 1 reel*
Threads	1 post
Precio: \$ 5,000 MXN (~USD \$250)	

PAQUETE 2	
Crossposting FB & IG	2 stories 1 reel*
Threads	1 post
Precio: \$ 6,500 MXN (~USD \$325)	

PAQUETE 3	
Crossposting FB & IG	3 stories 2 reels*
Threads	1 post
Precio: \$8,000 MXN (~USD \$400)	

*Reel de recomendaciones Terremoto

11

TERREMOTO



COBERTURA

¿Tienes un evento, exposición, subasta...y lo quieres promocionar? Tenemos este paquete para ti.

**¡APROVECHA
NUESTRAS
REDES CON
MÁS DE 76K
SEGUIDORXS!**

PAQUETE 1	
Crossposting FB & IG	3 stories 1 reel*
Threads	1 post
Precio: \$ 7,000 MXN (~USD \$360)	

PAQUETE 2	
Crossposting FB & IG	5 stories 1 reel* 1 post*
Threads	1 post
Precio: \$ 13,000 MXN (~USD \$670)	

*El material debe ser proporcionada por el cliente y la edición es por parte de Terremoto

12

TERREMOTO



SHOUT-OUTS

Nuestros Shout-Outs son una herramienta sumamente exitosa, son ideales para promover eventos específicos, como visitas guiadas, programas públicos, ferias, inauguraciones y convocatorias abiertas.

INCLUYE

•Newsletter enviado a nuestra base de más de 40k suscriptores, del cual podrás diseñar 100% el contenido.

VER AQUÍ

- Story en Instagram
- Post en Facebook
- Post en X
- Presencia permanente en nuestra página web, bajo la sección “Shout-Outs” y en la página de inicio. VER AQUÍ

¡CONECTA CON UNA MAYOR AUDIENCIA EN LAS AMÉRICAS Y EUROPA!

PLANES

- 1 Shout-Out: \$9,000 MXN (~ USD \$450)
- 2 Shout-Outs: \$14,000 MXN (~ USD \$700)
- 3 Shout-Outs: \$18,000 MXN (~ USD \$900)

¡ALCANZA HASTA 100K USUARIOS!



La Feria Internacional de Arte Contemporáneo de Barcelona
17^a edición del 3 al 6 de octubre



Swab Barcelona celebrará su 17^a edición del 3 al 6 de octubre, presentando a 70 galerías con un enfoque especial en la escena independiente del este de Asia. La feria mantiene la esencia humana, un espíritu cercano y se consolida como un lugar de encuentro para nuevas voces del arte emergente global.

Entre los proyectos comisariados destaca **Emerging Latam**, curado por **Santiago Gasquet**, que invita a seis espacios latinoamericanos, y **Video Box**, bajo la dirección de **Yipel Lee**, que exhibirá obras audiovisuales de artistas taiwaneses. Lee también colabora con la comisaria catalana **Carla Jardí** en **Solo Show**, que fomenta el intercambio entre proyectos periféricos de Barcelona y Taipel, con 4 espacios de cada territorio, bajo el título **The Color Blue from My Sky**.



Terremoto
2 oct ·

Swab Barcelona celebra su 17^a edición del 3 al 6 de octubre, presentando 70 galerías con un programa centrado en Asia Oriental, ... Ver más



ARTÍCULOS ORIGINALES

Este nuevo espacio está dedicado a **crear contenido original** sobre exposiciones y proyectos artísticos.

Comisionamos **textos inéditos** en colaboración con nuestra red de destacadxs colaboradorxs, que abarca artistas, curadorxs y otrxs agentes culturales del continente americano, el Caribe y más allá.

Se publicarán en nuestra revista digital y se difundirán a través de todos nuestros canales de comunicación. El tiempo de escritura es de 6 semanas mínimo.

[VER AQUÍ](#)

INCLUYE

- Comisión de un texto original (500-700 palabras) + Edición y corrección de estilo
- Traducción (inglés/español)
- Imágenes
- Publicación en nuestra página web, alcance a 25k visitas mensuales
- Newsletter dedicado a nuestrxs más de 35k suscriptorxs
- Menciones en redes sociales, alcance a una comunidad de más de 60k personas

PLANES

- 1 Artículo \$12,000 MXN (~ USD \$600)
- 2 Artículos \$18,000 MXN (~ USD \$900)
- 3 Artículos \$ 24,000 MXN (~ USD \$1200)

● ● ●

// ONGOING - ESTADOS UNIDOS
HELENA LUGO
TIEMPO DE LECTURA: 5 MINUTOS

20.04.2023

El desierto alguna vez fue mar: Desert X 2023

Abierta al público hasta el 7 de mayo, 2023



El desierto, con su interminable extensión de arena y roca, durante mucho tiempo ha sido una gran fuente de inspiración. Su frágil belleza, su calor inhumano y su terreno implacable lo convierten en un lugar a la vez peligroso y maravilloso. Es en este paisaje donde nace la ciudad de Palm Springs como un espejismo: un enorme jardín de palmeras en medio del desierto, una especie de heterotopía situada en un escenario inverosímil, capaz de dejar de ser una ilusión para convertirse en un oasis.

En este frágil, magnífico y a la vez desafiante entorno, las instalaciones de Desert X 2023 —la exposición bienal conocida por mostrar instalaciones de sitio específico— ofrecen una perspectiva única del paisaje desértico, para explorar una serie de temas sociales, políticos y medioambientales. Curada por el director artístico, Neville Wakefield, y la co-curadora, Diana Campbell, presenta doce instalaciones dispersas por el Valle de Coachella que adquieren un nuevo significado, llamando la atención sobre la fragilidad del mundo natural, la urgencia de la crisis climática y las continuas luchas de las comunidades marginadas. Las obras parecen preguntarse cómo navegar, diseñar y vivir en un mundo cada vez más moldeado por la crisis climática y la crisis de las migraciones desde una perspectiva poética, crítica, decolonial y reflexiva.



14

TERREMOTO

**LLEVA TU
PROYECTO
A TODA
NUESTRA
COMUNIDAD**

PLAN TERREMOTO 360°

Alcanza hasta 200k interacciones con este servicio diseñado especialmente para programas de difusión de largo aliento: recintos, ferias, festivales. Además, cada paquete te ofrece un descuento especial.

PLAN ANUAL:

- Banner principal en Terremoto.mx durante 12 meses
- 2 Artículos originales con presencia en Terremoto.mx y redes
- 3 Shout-Outs con presencia en Terremoto.mx, newsletter y redes sociales

\$55,000 MXN (~USD \$2,750)

15

PLAN SEMESTRAL:

- Banner principal en Terremoto.mx durante 6 meses
- 2 Artículos originales con presencia en Terremoto.mx y redes
- 3 Shout-Outs con presencia en Terremoto.mx, newsletter y redes sociales

\$30,000 MXN (~ USD \$1,500)

PLAN TRIMESTRAL:

- Banner principal en Terremoto.mx durante 3 meses
- 2 Shout-Outs con presencia en Terremoto.mx, newsletter y redes sociales

\$15,000 MXN (~ USD \$750)

TERREMOTO

PARTNERS

CLIENTES

Material · LSW · The New Arts Foundation · ASU Museum · Americas Society · Ballroom Marfa · **Berlin Biennale** · ArtworxTO · BADA · Bas Fisher Invitational · Bernardo Saenger · Bienal Cuenca · Ch.ACO · Crevecoeur · Dare Dare · Diablo Rosso · Hyundai Artilab · **Foundwork** · Dilalica · Dimensions Variable · EINA Idea · ESPAC · **EXPO CHICAGO** · **FEMSA** · FIAC · Fondation Pernod Ricard · Fondazione Ermanno Casoli · Francois Ghebaly · **Fundación Ama Amoedo** · Fundación Universidad Torcuato Di Tella · Galería Nueva · Gasworks · Glasstire · **Hammer Museum** · Henie Onstad Kunstsenter · Hopper Prize · ICA Miami · ICA San Diego · Jan Van Eyck Academie · Jeremy Jeremy · Joburg Contemporary Art Foundation · Kadist · Kunsthalle Bern · Kunstinstituut Melly · Künstlerhaus Bethanien Berlin · **kurimanzutto** · La Escuela · La Nueva Fábrica · Lafayette Anticipations · Lise Wilhelmsen · Loevenbruck · Lux Art Institute · **MACBA** · Maëlle Galerie · MAK Center · **Salón ACME** · Materia Abierta · Melly Melly · Meridiano · Mor Charpentier · MUAC · Multiplo Editions · Museo de Arte Contemporáneo del País Vasco · **Museo Jumex** · Museo Kaluz · **Museo Tamayo** · MUTUA · Oklahoma Contemporary · ONASSIS AiR · Orbita Central · Pivô · Plural Nodo Cultural · Pontificia Universidad Católica de Chile · Portas Vilaseca · ProxyCo · Proyecto AMIL · Ruiz-Healy Art · SGR · SCAD · Serviço Social do Comércio - SESC · SFER · **Sharjah Art Foundation** · Site Santa Fe · Smells Like Art · Sorry we are closed · **Swab Barcelona International Art Fair** · TANK Shanghai · Transart Institute for Creative Research · UDEM · Universidad de San Francisco Quito · UNTITLED Art Fair · Videobrasil · Vigil Gonzales · Vincent Price Art Museum · **Zona MACO**

ALIANZAS

fundación
ama amoedo

LA
ESCUELA

YES

AYARKUT

musas

gala green art lab alliance

LAGUNA

EMBAJADA DE
BRASIL
MÉXICO

P
Fonds de dotation
Thibault Pourel

CERÁMICA
SURC

PROYECTO
PÚBLICO
PRIM

Celma
Art
Brokers

Andy Warhol

The Andy Warhol Foundation for the Visual Arts

16

TERREMOTO



¡QUE TU CONTENIDO LLEGUE A TODXS NUESTRXS LECTORXS!

Únete a nosotrxs y sé parte de un diálogo en construcción que inspira e interpela el panorama del arte contemporáneo.

Terremoto tiene una comunidad que comparte, comenta y se involucra activamente con el arte contemporáneo. Juntxs, podemos potenciar la difusión de tus proyectos y conectar con audiencias globales con eventos y objetivos puntuales.



CONTACTO

MARIFÉ MEDRANO FLOR
Coordinación de alcance
www.terremoto.mx
ventas@terremoto.mx





TERREMOTO

Terremoto es una plataforma cultural dedicada al pensamiento crítico alrededor del arte contemporáneo que sucede en las Américas, con un enfoque que parte de conocimientos anti-patriarcales y anti-coloniales que impulsan las prácticas artísticas y curatoriales.

Tras 11 años, Terremoto se ha convertido en la principal red y medio independiente bilingüe sobre arte contemporáneo en nuestro continente y el Caribe; además, ha diversificado sus ramas de actividad, públicos y canales de alcance. Aunado a la labor editorial, Terremoto ha concebido un ambicioso programa de residencias artísticas de investigación a lo largo del continente.

2

CLUB TERREMOTO

Club Terremoto es una comunidad de apoyo creada para fortalecer las prácticas artísticas y curatoriales que componen los trayectos sociales, estéticos y políticos de Nuestramérica. Quienes integran esta red son aliadxs de nuestra misión: sostener, apoyar y acompañar el desarrollo de nuevas voces y narrativas que enriquezcan el imaginario cultural, político y social del continente a través del arte contemporáneo.

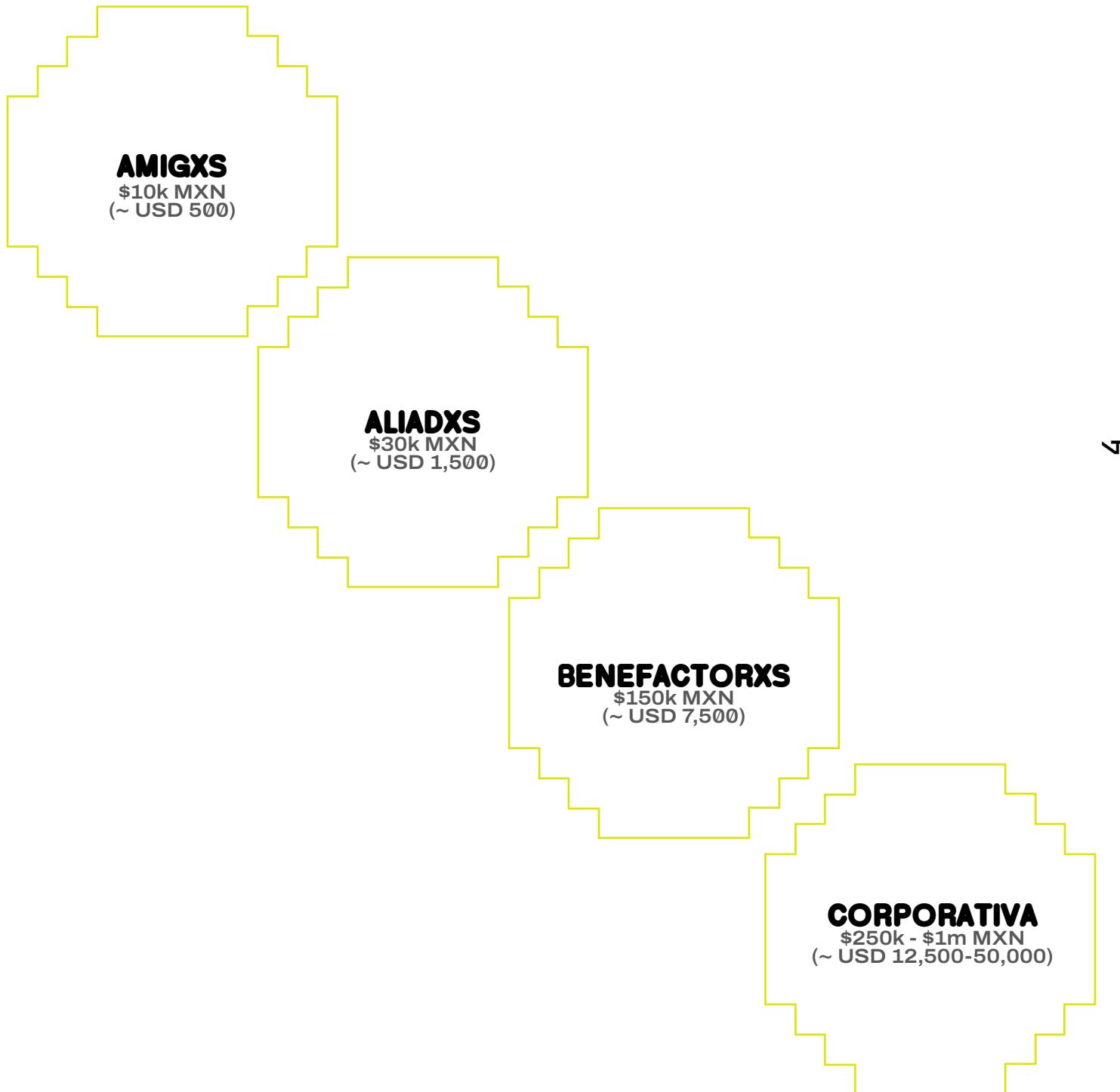


ÚNETE

Súmate al Club Terremoto y haz posible residencias de investigación artística, contenidos editoriales, publicaciones y otros programas que visibilizan e impulsan el arte latinoamericano.

A través de diversas modalidades de membresía y suscripciones, puedes ser parte de nuestro compromiso con el pensamiento crítico en el continente.

TIPOS DE MEMBRESÍA ANUALES



AMIGXS

\$10,000 MXN (~ USD \$500)

¡Impulsa el contenido editorial y se parte de una comunidad que promueve la reflexión crítica!

Terremoto invita a autores de todo el continente comisionando contenido inédito alrededor de las prácticas artísticas y curatoriales. Nuestro objetivo es impulsar la creación de un ecosistema digno, significante y justo, no sólo en términos de visibilidad, sino también en términos económicos para todxs nestrxs colaboradores: escritores, traductores, editores.

BENEFICIOS

Recibo deducible de impuestos para México

- Agradecimiento en nuestra página web
- Ejemplar de publicación anual impresa
- Invitación a eventos para miembros del Club



Visitas de estudio para miembros del Club

ALIADXES

\$30,000 MXN (~ USD \$1,500)

**¡Impulsa el
programa de
residencias de
arte y promueve
la movilidad de
artistas y curadorxs
en el continente!**

Terremoto hace posible que artistas del continente tengan la posibilidad de realizar investigaciones de sitio específico, publicaciones, producir obra y generar reflexiones colectivas en torno a temas urgentes desde el sur global, con becas del 100% para su programa Travesías.

BENEFICIOS

- Recibo deducible de impuestos para México
- Agradecimiento en nuestra web y en la publicación impresa
- Edición de artista y ejemplar de la publicación impresa
- Invitación a eventos para miembros del Club
- Lugar preferente en la subasta anual
- Preview a la exposición anual
- Brunch exclusivo con lxs artistas en residencia en Ciudad de México



Subasta anual a beneficio de Terremoto 2024

BENEFATORXS

\$150,000 MXN (~ USD \$7,500)

¡Apadrina a unx artista y se parte de una comunidad que apuesta por nuevas voces en el continente!

Con una contribución anual podrás ayudar a financiar a unx de lxs artistas participantes en el programa de residencias Travesías Terremoto. Además, puedes ser parte de la comunidad de residentes y conocer de primera mano el programa gracias al viaje anual exclusivo para benefactorxs.

BENEFICIOS

- Recibo deducible de impuestos para México
- Agradecimiento en nuestra web, publicación impresa y en la exposición de Travesías
- Edición de artista y ejemplar de la publicación impresa
- Invitación a eventos para miembros del Club
- Lugar preferente en la subasta anual
- Preview a la exposición anual
- Brunch exclusivo con lxs artistas en residencia en Ciudad de México



Preview para miembros del Club

¡BENEFICIO ESPECIAL PARA BENEFATORXS!

Viaje para dos personas a Santo Domingo durante la residencia Travesías Terremoto 2025 que incluye:

- 3 noches de hospedaje
- Recorridos guiados por la escena artística de la ciudad
- Inmersión en el programa de la residencia para conocer de primera mano el programa
- Cena de bienvenida con residentes e invitadxs

CORPORATIVA

\$250,000-\$1000000 MXN
(~ USD \$12,500 – \$50,000)

APORTACIÓN EN EFECTIVO O EN
ESPECIE

**¡Haz
socialmente
responsable tu
empresa!**

CONTACTA CON NOSOTRXS

Encuentra los mejores beneficios
para tu empresa gracias a nuestra
atención personalizada.



Eventos especiales para miembros del Club

Gracias a tu apoyo constante y el de nuestra comunidad, Terremoto continúa consolidándose como un referente en la discusión crítica y la difusión de las prácticas artísticas y curatoriales en el continente americano y el Caribe.

MÁS INFORMACIÓN
Verónica Guerrero
Directora de desarrollo
veronica@terremoto.mx
+52 5531629664

