

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA PRODUCTORA AUDIOVISUAL DE
CUMBIA FILMS S.A.S**

**YAIRITH PAOLA LEMUS BARROS
ANDREA PAOLA NAVARRO RODRÍGUEZ
GREYSIZ PAOLA PÉREZ RAMOS**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
CARTAGENA
2018**

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA PRODUCTORA AUDIOVISUAL DE

CUMBIA FILMS S.A.S

YAIRITH PAOLA LEMUS BARROS

ANDREA PAOLA NAVARRO RODRÍGUEZ

GREYSIZ PAOLA PÉREZ RAMOS

TUTORA

VERÓNICA TORDECILLA ACEVEDO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

CARTAGENA

2018



Cartagena de Indias D.T y C., 30 octubre del 2016.

Señores:
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
Facultad de Economía y Negocios Internacionales
Dirección de programa de Contaduría Pública y Administración de Empresas

Cordial saludo.

Me permito informarles que damos aval a los estudiantes Andrea Navarro, Greyciz Pérez y Yairith Lemus estudiantes de los programas de Contaduría Pública, Finanzas y Negocios Internacionales con doble titulación en Administración de Empresas, de realizar el análisis sobre la estructura organizacional, contable y financiera de Cumbia Films S.A.S, como cumplimiento a uno de los requisitos necesarios para su proceso de graduación.

Agradeciéndoles por escogemas y colaboramos en el proceso del diagnóstico y posible reestructuración organizacional.

Cordialmente,

RECIBIDO 30 OCT 2016
María Teresa Gaviria

María Teresa Gaviria
Productora Ejecutiva
Cumbia Films S.A.S

<http://www.cumbiafilms.com>

Unite 17 de octubre No. 20-22 of. 204 B-81, Terminal Norte San Diego, Cartagena de Indias, Colombia
Tel. +57 5 4409697 Cel. +57 3126732203. NIT 900452120-0

Tabla de Contenido

0.1	Introducción	12
0.2	Planteamiento del Problema	14
0.2.1	Formulación del Problema	18
0.3	Objetivos	18
0.3.1	Objetivo General	18
0.3.2	Objetivos Específicos	18
0.4	Justificación	19
0.5	Marco Referencial	22
0.6	Marco Teórico	24
0.7	Marco Conceptual	40
0.8	Metodología	42
1.	Caracterización	45
1.1	Descripción de la empresa	45
1.1.1	Razón Social y aspectos legales	45
1.1.2	Actividad Económica	46
1.1.3	Localización Geográfica	48
1.1.4	Principales productos y/o servicios	48
1.1.4.1	Cortometrajes	48
1.1.4.2	Largometrajes	50
1.1.4.3	Documentales	50
1.1.4.4	Comerciales	50
1.1.4.5	Videos musicales	51
1.1.5	Página Web	52
1.1.6	Apariencia actual del Facebook	53
1.1.7	Aspectos Encontrados	54
1.1.7.1	Organizacionales	54
1.1.7.1.1	Misión	54
1.1.7.1.2	Visión	54
1.1.7.1.3	Objetivo	55
1.1.7.1.4	En qué cree CUMBIA FILM.	55
1.1.7.1.5	Valores corporativos	55
1.1.7.1.6	Principios corporativos	55

1.1.7.1.7 Organigrama.....	56
1.1.7.1.8 Grupos de Interés (Stakeholders)	58
1.1.7.1.9 Principales Competidores en Cartagena	59
1.1.7.1.10 Proceso de contratación	61
1.1.7.1.11 Desarrollo de personal	61
1.1.7.1.12 Procesos de Gestión de Talento Humano más utilizados.....	61
1.1.7.1.13 Aspectos más utilizados por la empresa con la visión internacional	63
1.1.7.1.14 Liderazgo.....	63
1.1.7.1.15 Comunicación	63
1.1.7.1.16 Formalización	64
1.1.7.2 Aspectos Financiero y Contable.....	64
1.1.7.2.1 Contablemente.....	64
1.1.7.2.2 Financieramente	70
1.1.7.3 Tipos o Modos de Exportaciones	76
1.1.7.4 Estímulos de Exportación	78
2. Identificar fortalezas y aspectos de mejora.....	80
2.1 Microentorno de CUMBIA FILMS.....	80
2.1.1 Clientes	81
2.1.2 Proveedores.....	82
2.1.3 Empleados	82
2.1.4 Competidores en Cartagena.....	83
2.1.5 Patrimonio.....	84
2.2. Macroentorno de CUMBIA FILMS.....	84
2.2.1 Factores Políticos.....	85
2.2.2 Factores Legales	85
2.2.3 Factores Económicos.....	87
2.2.4 Factores Sociales.....	88
2.2.5 Factores Tecnológicos	89
2.2.6 Cine educativo: MinEducación y MinTIC.....	89
2.3 Matriz FODA (DOFA).....	92
3. Aspectos Propuestos y Validados.....	95
3.1 ¿Quiénes Somos?.....	95
3.1.1. Misión.....	95

3.1.2 Visión	95
3.1.3 Objetivo de CUMBIA FILMS	96
3.1.4 Valores corporativos	96
3.1.5 Principios corporativos	97
3.1.6 Grupos de Interés (Stakeholders)	100
3.1.7 Estructura y departamentalización	101
3.1.8 Diseño Estructura Organizacional	102
3.1.9 Departamentalización por Procesos o Equipos	103
3.1.10 Organigrama Propuesto a CUMBIA FILMS	104
3.1.11 Grupos Internos	107
3.1.12 Grupos Externos	107
3.1.13 Definición de Áreas	108
3.1.14 Definición de Roles	109
3.1.15 Formalización	114
3.1.16 Vinculación Laboral	115
3.1.17 Mejor Forma de Construir/Obtener Base de Datos para Empresa	117
3.1.18 Mejor forma de brindar Servicios o crear Productos a través de nuestras capacidades	118
3.1.19 Medios de Promoción de Publicidad	119
3.2 Aspecto contable	121
3.3 Aspecto financiero	122
Conclusiones	123
Referencias	125
Anexos	128

Lista de Tablas

Tabla 1. Actividades asociadas con los productos característicos conforme a la nomenclatura enunciada	46
Tabla 2. Documentación requerida a terceros	63
Tabla 3. Flujo de caja Cumbia Films	67
Tabla 4. Fechas presentación y pago obligaciones tributarias	68
Tabla 5. Indicadores Financieros	70
Tabla 6. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	93
Tabla 7. Descripción de Roles	108

Lista de Figuras

Figura 1. Logotipo de la Empresa	45
Figura 2. Imagen satelital	47
Figura 3. Imagen carátula cortometraje “La Suerte del Salado”	48
Figura 4. Imagen estática – video musical “ICON”	50
Figura 5. Imagen – Marca País	51
Figura 6. Apariencia página web	52
Figura 7. Apariencia actual del Facebook	53
Figura 8. Ilustración de Organización como se auto percibe Cumbia Films	55
Figura 9. Microentorno de CUMBIA FILMS	80
Figura 10. Derechos de Autores, de Artistas y de Productores	87
Figura 11. Organigrama propuesto No. 1	105
Figura 12. Organigrama propuesto No. 2	106
Figura 13. Diagrama para formalización de la Empresa	114

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Comportamiento de la inversión en publicidad de Colombia	18
Gráfica 2. Indicador de Liquidez: Razón Corriente	71
Gráfica 3. Indicador de Liquidez: Capital de Trabajo	72
Gráfica 4. Indicador de Rentabilidad	73
Gráfica 5. Indicadores de Endeudamiento	74
Gráfica 6. Indicadores de Margen	75

0.1 Introducción

Una Estructura organizacional es básica para todas las empresas, debido a que se establecen características determinantes sobre la organización, estableciendo autoridad, jerarquía, cadena de mando y organigramas, entre otros. Teniendo en cuenta la actividad que realiza la empresa se establece su estructura, constituyendo sus funciones, las cuáles van encaminadas a la productividad en forma organizada, ordenada y controlada, conllevando al alcance de sus metas y objetivos que han sido proyectados.

En la actualidad las organizaciones tienden a ser muy competitivas e innovadoras, para lograr mantenerse en el mercado y alcanzar más rentabilidad, con una visión de expansión regional, nacional e internacional; pero uno de los aspectos importantes para lograr este objetivo es la realización de su estructura organizacional.

La Estructura Organizacional de CUMBIA FILMS S.A.S proyecta su análisis organizacional encaminado al desarrollo de los procesos y necesidades que se tengan, iniciando con una planificación de estrategias, identificando las principales características que se contemplen para su mejoramiento, teniendo en cuenta los cambios del entorno de la organización basado en cuatro aspectos: Un análisis financiero, de acuerdo al estudio y evaluación del aspecto económico de todas las operaciones que realizó la empresa en el pasado; la planeación financiera de acuerdo a sus proyecciones a futuro; el control financiero, para ello CUMBIA se guía por los dos aspectos anteriores para verificar si se cumple lo que se analizó con lo que se planeó, detectando de esta forma las deficiencias o fortalezas que le conlleve a una estructura organizada y coherente a los servicios prestados actualmente; de

acuerdo al resultado se tiene en cuenta el último aspecto que es la toma de decisiones que garantizarían el logro de los objetivos establecidos.

La metodología utilizada es la observación directa y el análisis de las entrevistas que se realizaron a los directivos y demás personal involucrado en el desarrollo de las actividades de CUMBIA FILMS y la revisión documental que se realizó cuando fue requerido, utilizando la información que solo se encuentre plasmada en documentos específicos de CUMBIA FILMS.

Además, se ha tenido en cuenta la información consultada de estructuras organizacionales establecidas en empresas con características similares a CUMBIA FILMS con el fin de contar con una orientación de la información establecida de manera eficiente.

0.2 Planteamiento del Problema

La industria cinematográfica en el mundo ha revolucionado el escenario de las artes como una herramienta de comunicación poderosa e influyente, un campo que ha evolucionado a través de grandes cambios desde sus inicios en 1895, el cual, se atribuye a los hermanos Lumière, que proyectaban imágenes en movimiento, luego la introducción del sonido para después la aparición de los colores en las filmaciones. (La Red Grafica Latinoamérica, s.f)

Considerado como el séptimo arte que está orientado a un modelo activo de participación y constante transformación como característica relevante, desplegándose al campo de la producción audiovisual que conecta los medios de comunicación y tecnología como la radio, televisión e internet para ampliar las formas de difusión del mensaje.

La industria audiovisual en Colombia se desarrolla a través de algunos principales servicios como la televisión, publicidad, la animación en 3D, el cine, la producción y estudios de grabación, los cuales se encargan de fortalecer el sentido del arte y la cultura en diferentes partes del país.

La industria cultural y creativa ha generado nuevas oportunidades, desafíos y retos, donde el sector público y privado han encontrado el punto de convergencia para trazar políticas y lineamientos, por su crecimiento, abarcando más espacio en el mercado porque la economía de la sociedad ha migrado a la producción intelectual, por ello, el gobierno invierte de gradualmente, generando que no sólo se creen microempresas sino profesionales en distintas áreas de la producción audiovisual y cine, existiendo mayor atractivo para inversionista nacionales e internacionales. Las exigencias del mercado han provocado que las empresas con esta actividad económica se preparen organizativa y corporativamente ya

que a mayor inversión del Estado en este sector mayor competencia empresarial, ocasionando que se preparen interna y externamente, combatiendo fuerzas de mercado. (Quartesa, Romís, & Lanzafame, 2007)

Precisamente por estas razones, es que entran en juego el Ministerio de Cultura y el Ministerio de Tecnología de la Información y Comunicación, entes controladores encargados de promover las políticas, planes y programas que buscan impulsar el desarrollo sostenible y fortalecimiento cinematográfico a través de organismos. (Proimágenes Colombia, s.f).

Por tanto, El Comité Nacional de Política Económica y Social (CONPES), creado por la Ley 19 de 1958, es el organismo asesor del Gobierno en todos los aspectos relacionados con el desarrollo económico y social del país. Con la implementación de una política nacional de seguridad digital, cuya finalidad es contrarrestar el incremento de las amenazas cibernéticas bajo los objetivos de defensa del país y lucha contra el cibercrimen. De esta manera se promueve un entorno digital seguro, confiable y positivo, conllevando al aumento de los beneficios económicos y sociales de Colombia, lo que incentiva e impulsa a la competitividad y productividad en todos los sectores económicos del país; dando gran importancia al área administrativa como base para ejecutar proyectos que incorporen las políticas establecidas por el gobierno en temas de seguridad que permita el crecimiento corporativo y productor.

CUMBIA FILMS S.A.S, es una productora audiovisual especializada en cine, documentales, publicidad, videos musicales y medios digitales. Concebida desde el año 2009 que distribuye su sello JIOJ, característico a través del valor educativo, resaltando en sus mensajes los aspectos positivos de la cultura colombiana. Está situada en Cartagena de Indias, “lugar de gran auge cinematográfico gracias a su historia, cultura e infraestructura

arquitectónica” (Estrada Pérez Sharik, (febrero 25 de 2018). Cartagena, un Brillante Set de Producción. El Universal. Recuperado de: <http://www.eluniversal.com.co/suplementos/facetas/cartagena-un-brillante-set-de-produccion-272377>).

CUMBIA FILMS S.A.S, cuenta con un área administrativa que evidencia algunas dificultades originadas por la falta de políticas, manuales de funciones y estándares que puedan cumplir con el papel de guía al momento de ejecutar procesos internos o externos, en donde prima el empirismo y el quehacer diario, lo que da paso a errores y conduce a mayores riesgos relacionados con manejo de propiedad intelectual, derechos de autor, etc. Lo que finalmente afecta la competitividad de la empresa. Considerando lo anterior, es que se plantea la realización de este estudio, para identificar a través de un análisis integral de la empresa; cuál es su situación actual, las verdaderas alternativas de crecimiento y fortalecimiento organizacional.

De acuerdo a lo anterior, este proyecto plantea un Análisis Organizacional que permita conocer la empresa y teniendo en cuenta este análisis, se sugiere una estructura organizacional acorde a la realidad de CUMBIA FILMS, destacando los procesos y visión futurista de esta organización, teniendo en cuenta las líneas de autoridad y responsabilidades en cada uno de los procesos, estableciendo líneas de acción para crear e incentivar mayor compromiso de todo el personal que directa e indirectamente hacen parte de esta compañía, haciendo las correcciones pertinentes de las fallas tanto en los procesos como en los canales de comunicación y liderazgo; incentivando el sentido de pertenencia, conllevando al crecimiento de CUMBIA, desarrollando exitosamente su misión, visión, objetivos,

estrategias, valores y principios en forma inmediata, para su crecimiento y expansión, lo que daría como resultado un cumplimiento total de metas.

0.2.1 Formulación del Problema

¿Cuáles son las condiciones de la estructura de las áreas operativas de Cumbia Films SA, que permitan mediante un análisis reorientar su crecimiento y expansión en forma sostenible?

0.3 Objetivos

0.3.1 Objetivo General

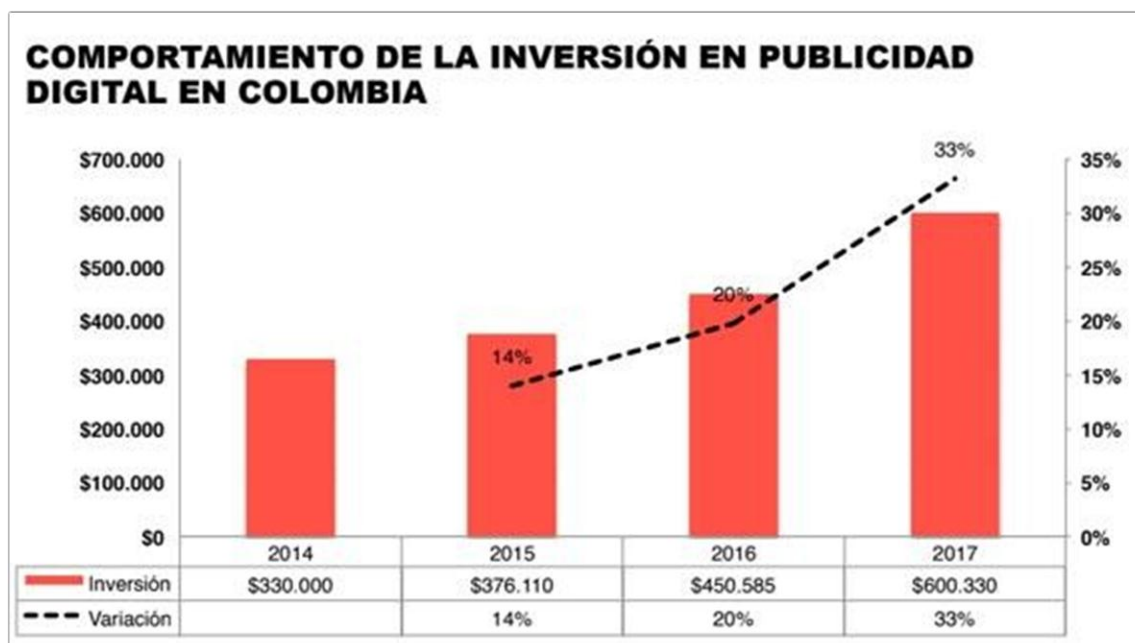
Realizar un diagnóstico de áreas operativas de la empresa CUMBIA FILMS S.A.S, que permitan reorientar su crecimiento y expansión en forma sostenible.

0.3.2 Objetivos Específicos

1. Caracterizar el contexto donde se desarrolla la empresa Cumbia Films S.A.S con el fin de recopilar información clave conocer su funcionamiento en las áreas operativas.
2. Identificar a través de los resultados de la caracterización cuáles son las fortalezas y aspectos de mejora de la organización especialmente en las áreas operativas.
3. Proponer alternativas de mejora en las áreas operativas de Cumbia Films, que le permita orientar su crecimiento y expansión en forma sostenible.

0.4 Justificación

El sector audiovisual en Colombia se encuentra en auge, puesto que ha tenido un crecimiento y un incremento en las inversiones de manera gradual en los últimos años. “De acuerdo con el estudio, la inversión total en medios digitales fue de 600.330 millones de pesos en 2017. Creció un 33% logrando una participación del 22% en la torta publicitaria, ocupando el segundo lugar después de televisión nacional. De ese total, un 53,8% corresponde a Mobile con 322.880 millones de pesos y un 46,2% a desktop con 277.499.383 millones.” (Citado por Adlatina, 30 de abril de 2018).



Gráfica 1. Comportamiento de la inversión en publicidad digital de Colombia

Actualmente la Formación de Profesionales de La industria audiovisual en Colombia se encuentra de la siguiente manera:

“En la última década se han graduado 55.000 profesionales en Colombia en temas relacionados con la industria audiovisual. En el 2015 el Gobierno aprobó recursos por

\$19.752 millones para promover el cine en el país. Por lo que el 70% de estos recursos se invertirán en la creación de producción y realización de largometrajes, cortometrajes y documentales. La industria de televisión colombiana exporta con éxito programas a más de 80 países. Durante el 2015, 3.4 millones de personas aproximadamente asistieron a películas colombianas; y el 10,65% de estos estrenos fueron producciones colombianas. (Citado por Bogotá Audiovisual Market (BAM)/ Proimágenes/ Cámara de Comercio de Bogotá)

Entre las principales razones por las que 370 compradores presentes en el BAM consideran a Colombia como uno de los mejores lugares para el desarrollo de proyectos audiovisuales a nivel latinoamericano, están el alto nivel de profesionalismo de sus empresarios, la diversidad de las locaciones, la completa oferta de servicios y los beneficios tributarios”. (Citado por Sierra Ruiz Suzy. ANTV, 2 de octubre de 2017).

Lo que ha permitido que Colombia se esté convirtiendo en un destino interesante para las productoras y canales internacionales por la calidad del trabajo, las grandes localidades y el nivel de directores colombianos, por lo cual muchas productoras audiovisuales han emigrado al país, lo que ha hecho que la competencia aumente y sea más fuerte en este sector. Por ende, no solo la calidad de producción y el trabajo que se realice es suficiente, sino que es necesaria una integración en todas sus áreas.

Por todo lo anterior es importante resaltar que una de las ciudades de Colombia que tiene un buen potencial por contar con un escenario natural para la producción de cine es Cartagena de Indias. Se hace necesario incentivar a profesionales en el área audiovisual y cinematográfica de esta región para que participen en proyectos que estimulen el desarrollo

y crecimiento de la industria cinematográfica, ya que es un buen potencial para el crecimiento económico y social de la población.

En aras de formar parte significativa de la industria cinematográfica de la ciudad de Cartagena se encuentra la empresa CUMBIA FILMS S.A.S., la cual se ha ido posicionando en el sector, por ello se hace necesario establecer estrategias que permitan la mejora continua en los procesos administrativos y financieros adecuados, teniendo en cuenta que estos son informales; a pesar de esto, el sistema les ha funcionado, pero no es suficiente debido a la competitividad que crece día a día.

Teniendo en cuenta que para que pueda haber un buen control y dirección de los recursos financieros y el capital humano que conlleven a su crecimiento en el sector audiovisual es necesario la ejecución del Análisis de La Estructura Organizacional, Administrativa y Financiera de La Empresa CUMBIA FILMS S.A.S.

0.5 Marco Referencial

Antecedentes

El trabajo que se utiliza como referencia corresponde al Centro Nacional de Consultoría, quien realizó un: “Estudio Censal de Las Empresas del Sector Audiovisual para identificar sus necesidades de capacitación”. (Centro Nacional de Consultoría, 2008).

Este estudio tiene como objetivo principal de realizar un censo de cuántas empresas conforman el sector audiovisual, cómo son estas empresas, su tipo de producción, cómo es el personal, las expectativas de crecimiento, las capacitaciones que ofrecen actualmente y la que esperan sus empleados. Las metodologías utilizadas fueron cuantitativas y cualitativas de manera conjunta y complementaria.

Las conclusiones de este estudio fueron las siguientes:

- “Las empresas, especialmente las más pequeñas, no tienen estandarizados los procesos productivos, lo que hace que existan altas varianzas en los tiempos empleados y el personal. La falta de estandarización de los procesos de las producciones refleja la necesidad de capacitaciones del personal administrativo en metodologías de producción. Asimismo, se mencionó como algo común a todo tipo de producciones, el desfase entre los presupuestos y la ejecución de estos. Esto lleva a la acumulación de tareas en personas no especializadas”.
- “La contratación del personal por tiempo completo es mínima. La contratación de personal depende del proyecto y del volumen de proyectos que tenga la empresa, por lo que en general los contratos son free lance. Esta flexibilidad en el tiempo de contratación les permite a las empresas asumir las temporadas de poco trabajo”.

Este trabajo se relaciona con la investigación en curso, puesto que tiene un material que puede ser utilizado como referencia para conocer aproximadamente cuántas empresas hay en el sector audiovisual, conocer cómo funcionan en el área administrativa (específicamente en el personal), el tipo de producción y saber cuáles son las expectativas de crecimiento; a través de enunciados claros, objetivos precisos, datos estadísticos confiables, entrevistas, encuestas y una estructura de trabajo que aborda, paso a paso, las actividades realizadas de manera detallada en todo el proceso de la investigación.

Debido a que Cumbia Films desea especializarse en el área de largometrajes o videos educativos tomaremos como referencia un trabajo enfocado en videos educativos será el de: “Producción de Material Audiovisual Motivacional para Facilitar el Aprendizaje de La Astronomía en El Aula en Los Cursos del Ciclo NB2”.

Este trabajo destaca la importancia de la producción audiovisual de los videos educativos, el papel que cumple dentro del aula de clases, el origen y el rol que cumple el estado colombiano en la televisión educativa, los tipos de videos educativos, y sus aplicaciones y usos.

“Los medios Audiovisuales favorecen el papel de gestor y dinamizador que asume el profesor ya que tienen la capacidad de facilitar la representación del conocimiento y favorecen las metodologías participativas ya que estas técnicas audiovisuales se ponen al servicio de la enseñanza. De esta forma es que el video con fines educativos se configura como uno de los recursos más utilizados por los profesores, debido al bajo costo que representa su implementación y a su fácil acceso”. (Bonilla & Zenteno, 2010).

0.6 Marco Teórico

Existen múltiples conceptos de administración, cada uno de ellos varían dependiendo la percepción o expectativa de cada autor. Algunos de ellos la definen como:

“Una ciencia compuesta de principios, técnicas, practicas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales.” (Hernández & Rodríguez, 2011)

“El proceso de estructurar y organizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.” (Hitt, Administración, 2006)

“Involucra la coordinación y supervisión de actividades de otros de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.” (Robbins & Coulter, Administración, 2010).

Planeación Estratégica

CUMBIA FILMS S.A.S. es una empresa que consta de varios procesos operativos, los cuáles en la actualidad solo una parte de ellos se encuentran sistematizados y manejan una buena coordinación enfocada hacia una visión futurista, con unas bases objetivas bien definidas a corto, mediano y largo plazo.

La cadena de mando está bien definida para la toma de decisiones conllevando a un análisis de los procesos y situaciones internas y externas, realizando en cada una de ellas una

fase evaluativa periódicamente, de acuerdo la competitividad con el propósito de encaminarla hacia un crecimiento en el mercado, proyectada hacia a una expansión futurista.

Planear estratégicamente involucra la construcción de un futuro para CUMBIA FILMS teniendo en cuenta los procesos actuales para demarcar una visión prospectiva, de crecimiento y de expansión, que desencadene su prolongación; teniendo en cuenta en forma anticipada qué estrategias se deben utilizar para el alcance de sus objetivos, estableciendo políticas institucionales que incentiven el sentido de pertenencia por parte de todos los que hacen parte de la organización, haciendo seguimiento a las normas, reglas y procedimientos institucionales de acuerdo a los proyectos y programas que se vayan desarrollando en base a un presupuesto anticipado y que determine el logro de los resultados esperados.

Para el logro de todos los planteamientos anteriores, se hace necesario que hay un compromiso empresarial, y para ello es importante resaltar el trabajo en equipo y una buena coordinación y liderazgo.

Además, es necesario que se tenga en cuenta el enfoque innovador y tener presente la competitividad, ya que todos esto conlleva hacia un proceso de cimentación económica, social y sistémica, de acuerdo con la concesión de que se debe tener presente que no sólo son competitivas las empresas como tal, sino también las regiones, como es el caso de Cartagena que es una ciudad con mucho futuro para la empresa cinematográfica.

Teorías administrativas

Cada uno de los conceptos de administración existentes depende de la circunstancia y de la finalidad del planteamiento que el autor quiere resaltar. Cuando se habla de la administración en forma general, sucede lo mismo, en ella todo es relativo debido al grado

de dificultad que presenta a la hora de *dejar todo dicho*. Esta es la razón de la existencia de una serie de teorías, que funcionan como modelos de direccionamiento a la hora de tomar decisiones en distintas situaciones.

Ahora, analizando todos los aspectos institucionales, una empresa puede establecer la necesidad de crear un cambio organizacional, para ello se puede fundamentar en las bases de la teoría administrativa constituida por Taylor, creando una propuesta enfocada a la mejora de los procesos organizacionales de la empresa, conllevando a un beneficio para su estructura administrativa en general y la de todo su personal.

Teniendo en cuenta todos los lineamientos que se manejan en una empresa, es claro que puede basar sus principios generales de administración en la teoría clásica de Henry Fayol, ya que en esta se denota una comunicación vertical, teniendo en cuenta la línea de mando hacia los empleados; otros aspectos relevantes es que se maneja es la disciplina, orden y equidad conllevando a que todo el personal que labore en organización se sienta en un ambiente agradable, percibiendo la estabilidad laboral y con motivación al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Además de las anteriores teorías se resalta el enfoque hacia la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, evidenciada a través de la existencia de un trabajo grupal, percibiéndose la cooperación y colaboración entre todos sus empleados, de esta forma se brindaría a toda la clientela una buena y oportuna atención. Se debe percibir que se cuenta con un líder y que cada departamento tiene claras las funciones que se les delegan. Todo esto se evidencia a través del clima laboral, debido a que la organización debe tener claro que es importante la satisfacción de las necesidades del personal que labora en la organización como

son cumplimiento en los horarios laborales, tiempo suficiente para alimentarse, y cuando se presenten dificultades se les escucha y apoya para que logre superarlo y no decaiga la eficiencia en sus labores.

Con el fin de complementar todos los principios teóricos organizacionales anteriormente mencionados, se tiene en cuenta aspectos del modelo de la teoría Burocrática de Max Weber, concebidos con la finalidad del logro de la eficiencia y que se oriente hacia una funcionalidad con exactitud de acuerdo a un enfoque empresarial, ya que no sino se establecen normas o reglas y políticas institucionales escritos que definan la estructura empresarial, difícilmente se lograría el cumplimiento de los objetivos de la organización.

De acuerdo con el punto de partida de CUMBIA FILMS está enmarcada dentro de la teoría estructuralista, definida como:

“... El estudio sociológico de las diferentes formas de organización social, patrones establecidos de interacción, visión (forma de pensar) y elementos de estratificación social (clases y jerarquías), así como las funciones de sus miembros por sexo, edad, posición social a fin de conocer cómo operan, cambian, se adaptan y/o se destruyen las organizaciones sociales (Hernández & Rodríguez, 2011).

Tuvo su origen la década de 1950 cuando las teorías anteriores, sobre todo la teoría de las relaciones humanas iba en decadencia. Surgió como una ramificación de la teoría burocrática que en esencia combinaban aquellos aspectos que la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas no abarcó en su momento y se caracteriza por darle un enfoque y trasfondo social a la teoría burocrática.

De esta teoría se destaca el énfasis que le da al estudio de la organización, su interacción con las demás y su estructura interna, buscando interrelacionar a CUMBIA FILMS con el exterior, preocupándose de cada aspecto, dispuesto al cambio, a la escucha de propuestas que ayuden a su mejora continua, a su crecimiento y visión futurista. Además, está en la búsqueda de capacitar a su personal con el fin del cumplimiento de sus funciones a cabalidad, de esta forma habrá una rotación dentro de los roles de la empresa, demarcada por un buen liderazgo institucional con autoridad, comunicación destacando su estructura de comportamiento y su estructura de formalización.

Organización

Teniendo en cuenta que la organización es un sistema de acciones coordinadas y que está conformado por dos o más personas que se comunican entre sí, que disponen de unos recursos, perfectamente manejados como son materiales, humanos y financieros, determina unas funciones y que están encaminados hacia la consecución de un objetivo.

La organización CUMBIA FILMS S.A.S. enfocada en sus objetivos y la búsqueda de una buena coordinación y en aras de optimizar sus recursos, está encaminada hacia el desarrollo y aplicación del Análisis de La Estructura Organizacional, Administrativa y Financiera de La Empresa. Para ello destaca a continuación aspectos importantes que debe tener toda organización.

“Unidades sociales (o agrupamientos humanos) intencionalmente construidas y reconstruidas con la finalidad de alcanzar objetivos específicos.” (Chiavenato, 2004).
“Herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo

que desean o valoran” (Jones, 2008) y “grupo de personas que trabajan juntas de forma estructurada y coordinadas para alcanzar un conjunto de metas.” (Griffin, s.f)

A partir de estos conceptos se puede determinar que una organización surge alrededor de la búsqueda de unos objetivos específicos y estos objetivos determinarán su tipo. Según la teoría estructuralista, dependiendo de la estructura una organización se clasifica en formal e informal

Estructura organizacional

La estructura organizacional es sin lugar a duda la forma en que se divide u organiza el trabajo en una organización bien documentado, logrando de esta forma alcanzar su coordinación eficazmente, buscando el alcance del logro de sus objetivos; para ello hay que tener en cuenta los aspectos que a continuación se detallan para el alcance de las metas que se planifican periódicamente.

“La distribución formal de los puestos de una organización” (Robbins & Coulter, Administración, 2005). Esta definición se divide en tres aspectos claves que una estructura debe poseer.

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.

3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Estos tres elementos de estructura pertenecen a los aspectos vertical y horizontal de la organización (Daft, 2011)

Debido al ambiente cambiante en el que se encuentran inmersas las organizaciones en la actualidad, esta definición se amplía, respondiendo a ciertos principios que reflejan como resultado la estructura adecuada para cada organización.

En primer lugar, la estructura debe reflejar objetivos y planes, porque las actividades se derivan de ellos. En segundo lugar, debe expresar la autoridad para administrar una empresa. En tercer lugar, la estructura de la organización, como cualquier plan, debe reflejar su ambiente. En cuarto lugar, ya que la organización se integra de personas, sus agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de la estructura deben tomar en cuenta sus limitaciones y costumbres. (Koontz & Weihrich, 2013).

“La estructura establece límites a la definición de estrategias, ya que la organización no puede adoptarlas sin tomar en cuenta los recursos de los cuales dispone. La estructura determina como se desagrega la estrategia.” (Francés, 2006).

(Serna, 2008) Complementa diciendo “Así mismo la estructura debe compaginar con las estrategias. La bondad de una estructura u otra depende en gran medida de las estrategias que defina la organización. Es decir, la estructura sigue a la estrategia”

Diseño organizacional

Es un “Proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos claves: Especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización, descentralización y control” (Robbins & Coulter, Administración, 2005). Todas estas decisiones se toman con el objetivo de “Evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada.” (Hitt, Administración, 2006). La definición mucho más completa y que además emboza los conceptos anteriormente definidos, la mencionan (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2006) cuando dicen:

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo: hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización.

Para identificar el tipo de organización, entender la estructura y aplicar un diseño orientado y direccionado por la estrategia u objetivos de la organización, primero se debe entender el entorno en el cual está inmersa. “Para apreciar en términos reales la Acción Empresarial, es decir los fenómenos empresariales resultantes de una voluntad o de un comportamiento previsible se deben estudiar la empresa desde un punto de vista no solo externo si no también interno.” (Citado por: Sallenave (2002), La gerencia integral: no le tema a la competencia, témale a la incompetencia).

Análisis externo

(Sallenave, 2002) “El análisis externo debe incluir todos los factores que afectan a la demanda actual y especialmente a la futura que podría satisfacer la empresa en el marco de su misión”. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012) Amplían este concepto diciendo:

Todas las empresas operan en un ambiente mayor que rebasa con mucho la industria en que opera; este macro ambiente incluye siete componentes principales: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales y fuerzas globales. Cada componente tiene potencial para afectar el ambiente competitivo y de la industria en que opera la empresa.

Este análisis se debe realizar con el fin de “identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas” (David, 2003).

Análisis interno

Luego de analizar el ambiente externo es necesario evaluar la organización desde su interior.

Las fortalezas y las debilidades internas, junto con las oportunidades y las amenazas externas y una declaración de la misión definida, proporcionan una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades. (David, 2003)

Entonces, un diagnóstico interno “sirve para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.” (Navajo, 2009) y suele constar de tres partes fundamentales:

1. *Diagnóstico financiero*: donde se analiza la estructura y la situación financiera de la organización.
2. *Diagnóstico de gestión o funcional*: se analiza la eficiencia y eficacia de las funciones y operaciones básica de la organización.
3. *Diagnostico estratégico*: establecer el perfil estratégico de la organización.
(Navajo, 2009)

En este diagnóstico o “análisis interno se evaluará tanto la estructura organizacional como las capacidades de la organización, y de qué forma estos aspectos favorecerán o no la consecución del futuro que se haya concebido para la empresa...” (Espinosa, 2004)

Todo este análisis ira en función o enfocada en cada una de las áreas de la organización.

Áreas Funcionales

Las áreas funcionales básicas o de división del trabajo en las organizaciones comprenden el conocimiento, las técnicas y las herramientas de los diferentes campos de agrupación de las funciones administrativas, de estudio y de desempeño de la actividad administrativa.

- Administración o gerencial general, que se refiere a la función gerencial o unidad de dirección de las organizaciones.
- Administración de operaciones (administrar la producción de bienes o servicios).

- Administración financiera (administrar la consecución y el uso de recursos financieros para las organizaciones.
- Administración del desarrollo (potencial) humano (administrar el potencial humano en las organizaciones.
- Administración comercial o *marketing* (administrar la identificación y la satisfacción de necesidades de los clientes de las organizaciones. (Bernal & Sierra, 2008)

Para empresas como la que es objeto de estudio de este estudio de casos es necesario combinar y direccionar los conceptos anteriores con la creatividad.

Creatividad

Según (Chiavenato, 2009) “Es la aplicación del ingenio y de la imaginación para presentar una nueva idea, un enfoque diferente o una nueva solución para un problema. Es esencial en las organizaciones que enfrentan demandas de un entorno inestable y cambiante” o como lo resume (Koontz & Weihrich, 2013) “se refiere por lo general a la habilidad y al poder de concebir nuevas ideas”.

Esta habilidad ayuda o permite a las organizaciones salir de la rutina y dirigirse a la innovación.

Sin creatividad solo hay repetición y rutina. Estas son altamente valiosas y dan lugar a la mayor parte de nuestro comportamiento de nuestro comportamiento; pero la creatividad es necesaria para cambiar, mejorar y abrir nuevas direcciones.

En el mundo de los negocios la creatividad se ha convertido en algo esencial. Esto se debe a que todo lo demás ha llegado a ser una mercancía al alcance de todos. (de Bono, 2008)

(Varela V., 2001) Refuerza lo anterior diciendo que la creatividad no solo debe tener valor para la persona creativa sino también para quienes la perciben, y que para garantizarla esta debe mirarse en términos de originalidad y productividad.

Mintzberg enfatiza la dirección que debe tomar el proceso de creatividad dependiendo del tipo de producto o servicio que la organización ofrezca.

Las organizaciones que están en el sector de producir artículos originales aparentemente tienen que emprender el vuelo en todas direcciones de vez en cuando para sostener su creatividad.

Pero también tienen que calmarse en tales periodos para encontrar algún orden en caos resultante (Mintzberg, 1989)

Educación audiovisual

Su propósito es incentivar y estimular la crítica a los medios, que de cómo resultado consumidores que sepan comprender y apreciar no solo el contenido del medio si no, los procesos implicados en su producción y recepción. También tiene como finalidad usuarios críticos, que exijan, y contribuyan a ello ampliando la gama de productos que pueden ofrecer los medios (como se cita en Aguaded, 2002)

(De la Torre, 2005) complementa diciendo que

Una enseñanza integral se ocupa, además de llevar a cabo planificaciones flexibles y abiertas, de crear situaciones, de ofrecer estímulos multisensorial, de estimular el intercambio y la participación, de generar experiencia. Y el cine es una de las múltiples estrategias y recursos para hacer pensar, sentir y actuar.

Es por esto por lo que afirmamos que el cine más que un producto comercial puede brindar una formación integral.

El cine promueve un tipo de aprendizaje integrado y multisensorial tan potente como los entornos virtuales. En este sentido nos atrevemos a afirmar que el cine, al margen de consideraciones sociales, políticas y económicas no sólo es un recurso más al alcance del profesorado, sino una estrategia innovadora para una formación integral. (de la Torre,

Producción cinematográfica

La producción cinematográfica es el conjunto de personas involucradas en la realización de una película, además de ser un medio de comunicación. Hay que tener en cuenta aspectos como la creatividad, destacando que el cine no es solo un arte sino también una industria.

Las diversas fases de llevar una historia al cine después de la planificación de preproducción y antes del montaje definitivo. Estas fases incluyen todas preparaciones físicas para el rodaje (por ejemplo, construcción de decorados, iluminación y ensayo) y el propio rodaje. (Königsberg, s.f)

La producción de una película comienza en el momento que se decide llevar a la pantalla un guion o, si todavía no existe el guion, cuando se decide encargar su escritura a partir de una idea previa o de una obra existente para su posterior filmación.

En cada uno de estos conceptos se plasma la producción audiovisual como un proceso que se puede dividir en las siguientes etapas.

Preproducción: Primera fase de la elaboración del filme, en la que se elige el director, se trabajan el guion literario y el técnico, se asegura el plan de filmación, y se realiza la preparación.

Preparación: Fase anterior al rodaje que sirve para determinar las localizaciones, contratar el equipo técnico y artístico y construir los decorados.

Producción: Segunda fase de la elaboración del filme en la que, esencialmente, se lleva a cabo el rodaje, con la filmación de las tomas necesarias.

Posproducción: Tercera y última fase de la elaboración de un filme durante la cual se realiza y montaje, la sonorización y el tiraje de copias. (García Amilburu, 2010)

Largometraje

Se define como una película “que tenga una duración de sesenta minutos o superior, así como la que, con una duración superior a cuarenta y cinco minutos, sea producida en soporte de formato 70 mm., con un mínimo de 8 perforaciones por imagen”

En Colombia un largometraje es una película cuya duración no sea inferior a 70 min y 52 min para la televisión. (Proimagenes, 2016)

Ley 814 de 2003 - Ley de cine

Es la ley principal a la hora de conocer, entender y apropiarse de la normatividad vigente del sector cinematográfico colombiano.

“La presente ley procura afianzar el objetivo de propiciar un desarrollo progresivo, armónico y equitativo de cinematografía nacional y, en general promover la actividad cinematográfica en Colombia.” (Mincultura, 2003).

Esta ley se ha considerado como un gran avance y logro para el desarrollo del sector, y producto de la articulación de diferentes actores en los ámbito educativo, cultural, social y económico.

La Ley 814 se expone entonces como un instrumento práctico, desprovistos de llamados puramente retóricos y muy ambicioso de incentivo económico, producto de una concertación compleja y articulada de cerca de tres años entre las instancias de la hacienda pública, el Ministerio de Cultura y el Fondo Mixto de Promoción Cinematográfica “Pro imágenes en movimiento” entidad en la que se representan los ministerios de Comunicaciones, Educación, Cultura, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN-, la Universidad Nacional y Colciencias, la Fundación Patrimonio Fílmico Colombiano, Cine Colombia S.A., la Asociación de Distribuidores de películas Kodak Américas Ltda. y voceros designados por los productores y realizadores nacionales. (Mincultura & Bello, 2003)

Ley 1556 de 2012 – Ley de cine II:

10 años después de la Ley de Cine del 2003, surge la Ley 1556 del 2012 a diferencia de la anterior construye un puente que posibilita el intercambio de información y conocimiento entre actores locales y extranjeros del sector.

Esta ley tiene por objeto el fomento de la actividad cinematográfica de Colombia, promoviendo el territorio nacional como elemento del patrimonio cultural para la filmación de audiovisuales y a través de estos, la actividad turística y la promoción de la imagen del país, así como el desarrollo de nuestra industria cinematográfica. (Mincultura, 2012).

0.7 Marco Conceptual

Este trabajo se orienta hacia la reestructuración organizacional de Cumbia Films, a partir del análisis del área administrativa y financiera donde se busca un crecimiento organizacional sostenible a través del tiempo, respondiendo así a los retos que se presentan en el mercado y a aquellos que cobijan a las organizaciones en general.

Por esta razón se necesita de unas bases conceptuales que sirvan como directrices a la hora de recopilar la información, analizarla y posteriormente desarrollarla. Los conceptos que nos presenta la teoría son los siguientes:

Crecimiento organizacional

El crecimiento de la organización es propio del modelo de gestión basado en objetivos. Tiene que ver con la concepción numérica del negocio, de alcanzar las metas propuestas y de preparar a la organización para crecer y acompañar dicho proceso de cumplimiento de planes, metas y objetivos que se definen a través de cifras en presupuestos y planes operacionales. (Jarrím, 2016).

Empirismo

Es una teoría filosófica que enfatiza el papel de la experiencia ligada a la percepción sensorial en la formación del conocimiento, esto es: Todo aquello que aprendas, será por medio de lo que vivas y enseñan mediante la práctica, a partir de lo que se trabaja en lo referente a la administración. (UNAM, s.f).

Largometraje

Producción audiovisual o cinematográfica que tiene un tiempo de duración mínimo de 60 minutos, así como la que teniendo una duración superior a cuarenta y cinco (45) minutos sea producida en soporte de formato 70 mm con un mínimo de 8 perforaciones por imagen. (Ecu Red, s.f).

Producción Audiovisual

La producción audiovisual es el arte de crear un producto para medios de comunicación audiovisuales, como el cine o la televisión. Abarca desde aspectos financieros (el capital), recursos técnicos y logísticos (los medios) hasta qué tareas se hacen cada día (el trabajo). La producción audiovisual se realiza en 3 fases: planificación (preproducción), ejecución (producción) y montaje y edición (posproducción). (Anónimo, HURI).

Reestructuración

La reestructuración no es más que el reordenamiento o reorganización de un tipo de estructura ya existente que debía ser cambiado o alterado debido a diferentes circunstancias. (Feigengaum, s.f.).

Sostenibilidad empresarial

La empresa que crea valor en el nivel de estrategias y de prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible. (Gil & Luciano, 2011).

0.8 Metodología

Tipo de investigación

“Una investigación descriptiva es aquella en que se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno de estudio” (Bernal C. A., 2010).

Este trabajo se realiza bajo los parámetros del tipo de investigación anteriormente mencionada por las siguientes razones:

- Es el tipo de investigación que brinda las directrices necesarias para la consecución de nuestros objetivos investigativos.
- Facilita la identificación y explicación de los hechos, situaciones, rasgos y características encontradas en el proceso de analizar la estructura administrativa y financiera de Cumbia Films.
- Proporciona los métodos idóneos para la obtención e interpretación de la información.

Bajo lo planteado anteriormente se tomará el estudio de caso como un método de investigación descriptiva para nuestro trabajo.

Definiendo un estudio de caso según Hernández, Fernández, & Batispta (2014) como un método de investigación que permite el análisis profundo de un fenómeno o situación con el fin de responder al planteamiento de un problema, probar las hipótesis propuestas y por último plasmar un contexto claro y concreto de una organización.

El caso objeto de estudio de nuestro trabajo es el *Análisis de la estructura organizacional, administrativa y financiera de la empresa Cumbia Films S.A.*

Población y muestra

Dado que este análisis es enfocado en una empresa en específico y teniendo en cuenta que el método de investigación a utilizar es el estudio de casos. Incluimos en este ítem a todas las personas que trabajan de tiempo completo o que se encuentran fijas en Cumbia Films.

Fuentes de información

Fuentes primarias

Esta fuente “implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada” (Méndez, 2011). Para la realización de este trabajo se toma como fuente primaria toda información brindada en sus diversas formas por los directivos y/o dueños de Cumbia Films S.A.S, aquella que fue previamente recolectada y plasmada en el documento (Citado por: Pérez, Greyciz y Navarro, Andrea (2016). Análisis de la gestión del talento humano en Cumbia Films S.A.S. Cartagena, Bolívar) y toda la información recopilada a través de las diferentes técnicas de recolección.

Fuentes secundarias

Estas fuentes abarcan todos los libros de administración, metodología de la investigación y afines, así como trabajos similares realizados por otros autores, artículos y demás información recopilada de páginas web, todo esto basado en la definición de fuentes secundarias de “Se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias diccionarios, anuarios, etc...” (Méndez, 2011)

Técnicas de recolección y procesamiento de información

Se tomarán tres técnicas de recolección de la información propias de la investigación descriptiva.

Entrevistas

Se les realizará a los directivos y demás personal involucrado en el desarrollo de las actividades de Cumbia Films

Observación

Esta se llevará a cabo por cada una de las realizadoras de este trabajo, con el fin de identificar aquellos aspectos que no fueron detectados por las otras técnicas, pero que es posible su conocimiento a través de esta.

Revisión documental

Se realizará cuando sea necesario la utilización de información que solo se encuentre plasmada en documentos específicos de Cumbia Films. Posteriormente, se procederá con el análisis tomando como base los objetivos generales y específicos del trabajo en combinación con el juicio de los realizadores y se plasmará en un documento completo y compacto, compuesto por tres capítulos, Caracterización, Diagnóstico y Propuestas de mejora o recomendaciones.

1. Caracterización

1.1 Descripción de la empresa

1.1.1 Razón Social y aspectos legales

Nombre: CUMBIA FILMS S.A.S

NIT: 900.450.120 – 0

Forma jurídica: Sociedad Anónima simplificada

Fecha de constitución: 07 de junio del 2011.

Fecha vigencia: actualidad

Empleados fijos: 5

Representante legal: María Teresa Gaviria Del Castillo

Logo: Tiene un significado personal y sentimental para los directivos de la organización ya entre refleja la relación que existió entre Cumbia (su mascota) y los directivos. El nombre de la productora surge en memoria de su mascota.

Los elementos que conforman el logo representan al ser humano dirigiéndose hacia un horizonte acompañado de seres, en este caso su mascota, que refleja el respeto y convivencia mutua.

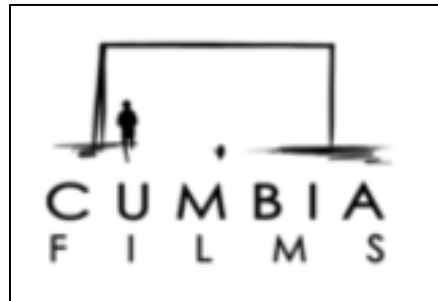


Figura 2. Logotipo de la Empresa

1.1.2 Actividad Económica

Código de la actividad: 5911 - 7310

Nombre de la actividad: Actividades de producción de películas cinematográficas, videos, programas, anuncios y comerciales de televisión – Publicidad.

Tipo de usuario aduanero: Exportador Código usuario aduanero: 22

Forma: Directa e indirecta (3) Tipo: Bienes y servicios (3)

Modo de servicio: Movimiento transfronterizo de servicios (2) y traslado de consumidores, (3) Clasificación central de productos – CPC: Servicio de esparcimiento cultural, recreacional y deportivo.

La Clasificación CPC es un sistema internacional de categorías elaborado por la Organización de Naciones Unidas (ONU), abarcando bienes, servicios y activos; organizado de la siguiente forma: en las secciones 0 a 4, los bienes transportables y/o activos tangibles; y en las secciones 5 a 9, los servicios y/o activos intangibles.

Tabla 1. Actividades asociadas con los productos característicos conforme a la nomenclatura enunciada

Actividad	Actividades Características		Productos Característicos	
	CIU	Descripción	CPC	Descripción
921. Actividades de cinematografía, radio y televisión y otras actividades de entretenimiento	9211	Producción y distribución de filmes y videocintas	38950	(P) Películas cinematográficas impresionadas y reveladas, que tengan o no banda sonora o que consistan solamente en banda sonora.
			96121	(P) Servicios de producción de películas cinematográficas, cintas de vídeo y programas de televisión.
			96141	Servicios relacionados con la producción de películas cinematográficas y programas de televisión y radio
			9613	Servicios auxiliares de la producción audiovisual, Servicios de producción y distribución de películas cinematográficas o cintas de video.
			96141	Servicios de distribución de películas cinematográficas o cintas de vídeo.
			96149	Otros servicios relacionados con la producción de películas cinematográficas y programas de televisión y radio.
			96142	Servicios postproducción de películas cinematográficas y cintas de vídeo.
	9212	Exhibición de filmes y videocintas	96151	Servicios de proyección de películas cinematográficas y cintas de vídeo.
			96152	Servicios de proyección de video.

Fuente: DANE - Ministerio de Cultura P: Parcial

1.1.3 Localización Geográfica.

La empresa CUMBIA FILMS S.A.S se encuentra situada en el departamento de BOLÍVAR, en la localidad CARTAGENA y su dirección postal es CALLE 1^{ERA} DE BADILLO 35-53 EDIFICIO BADLISSI OFICINA 204, CARTAGENA, BOLÍVAR.



Figura 2. Imagen satelital

1.1.4 Principales productos y/o servicios

CUMBIA FILMS ofrece servicios de preproducción, desarrollo de contenido, producción, postproducción de:

1.1.4.1 Cortometrajes

Es una producción audiovisual cinematográfica con duración máxima de media hora y mínimo de 5 minutos; abarca los mismos géneros de los de las producciones de mayor duración, por ende, su costo es menor, es muy usado para temas menos comerciales o en los que el autor tiene libertad creativa.

Dentro de los cortometrajes producidos por Cumbia Film se destaca “La Suerte del Salao”, que es un producto propio, da a conocer su capacidad creativa y de producción no solo a nivel nacional sino también internacional, y cuya financiación se obtuvo al aplicar y ganar una convocatoria emitida por el FDC (Fondo De Cinematografía). Su gran aceptación se hizo evidente en el Festival de Gibara en Cuba y en el San Antonio Films Festival cuando se le otorgó el reconocimiento a mejor corto de ficción. A la fecha este producto propio ha obtenido otros premios y reconocimientos.



Figura 3. Imagen carátula cortometraje “La Suerte del Salado”

También se han realizado otros cortos como lo son:

- El salvador
- Mañana.
- La cachera
- Made in Colombia, entre otros.

1.1.4.2 Largometrajes

Es una Producción audiovisual o cinematográfica que tiene un tiempo mínimo de duración de 60 minutos que sea producida en soporte de formato 70 mm con un mínimo de 8 perforaciones por imagen.

Cumbia Films aún no ha realizados largometrajes propios. Sin embargo, le está apuntando a la realización de largometrajes con contenido cultural y educativo.

1.1.4.3 Documentales

Basado en la utilización de imágenes reales, documentadas, para realizar una historia o trama. Su objetivo principal es documentar un hecho considerado importante para que se guarde un testimonio de esa situación. Un documental puede contar con la misma variedad narrativa, gráfica y artística con la que cuenta cualquier película de ficción, dependiendo de la visión del director que realiza el documental.

Dentro de los documentales realizados por Cumbia encontramos “Creadores de Sueños y “Transformando realidades”

1.1.4.4 Comerciales

Es un producto audiovisual de corta duración que brindan información sobre los beneficios de un producto o servicio a través de los medios de comunicación. Su duración se encuentra usualmente entre los 10 y los 60 segundos para promocionar este producto o servicio.

Dentro de los comerciales producidos por Cumbia se destaca el de Las Américas Resort Cartagena y de La Ford.

1.1.4.5 Videos musicales

Es un cortometraje realizado principalmente para su difusión en video, televisión y a través de portales en internet que ofrece una representación visual de una canción; o también es considerada como una ilustración estética de la melodía, adquiriendo un carácter escenográfico sin referirse a nada más. Usualmente, la meta es crear cierto sentido de una experiencia en concierto.

Dentro de los videos musicales apoyados por Cumbia Films para su realización están:

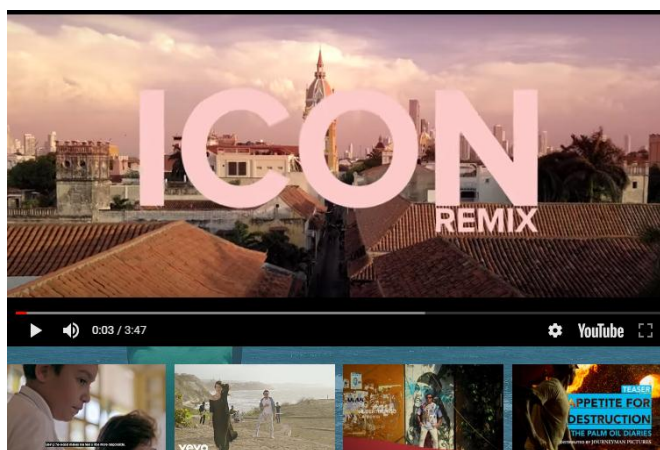


Figura 4. Imagen estética – video musical “ICON”

- No Love (Salt Cathedral)
- Bang Boom (Lao ra)
- Sistema Solar (Rumbera)
- Icon (Remix) ft Nicky Jam (Jaden Smith)
- No Te Vayas Todavía (Andrés Cepeda)

Cumbia Films cuenta con el sello característico de Marca País que legitima sus productos y servicios. Marca País es un concepto usado para referirse al valor intangible de la reputación e imagen del país que se mide, a través, de diversos aspectos de los productos como el turismo, la cultura, los deportes. Esta estrategia busca mostrar los atributos diferenciales respecto a otros países.



Figura 5. Imagen – Marca País

1.1.5 Página Web

CUMBIA FILMS cuenta una página Web cuya dirección es: <http://www.cumbiafilms.com/>, tiene de fondo una imagen de las hermosas playas de Cartagena, brinda a sus clientes un espacio para registrarse, segmentando su trabajo para hacer distinción de los servicios y productos finales acompañados de una pequeña muestra audiovisual de lo que corresponde cada uno, se describe quienes son los que hacen parte del equipo que no sólo está en planta sino aquellos que han tenido un acompañamiento constante en los diversos trabajos de la organización. Adicionalmente, en la información de contacto

se encuentra todas las redes sociales: Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, Tumblr, Vimeo. El sitio web se presenta en dos idiomas: español e inglés.

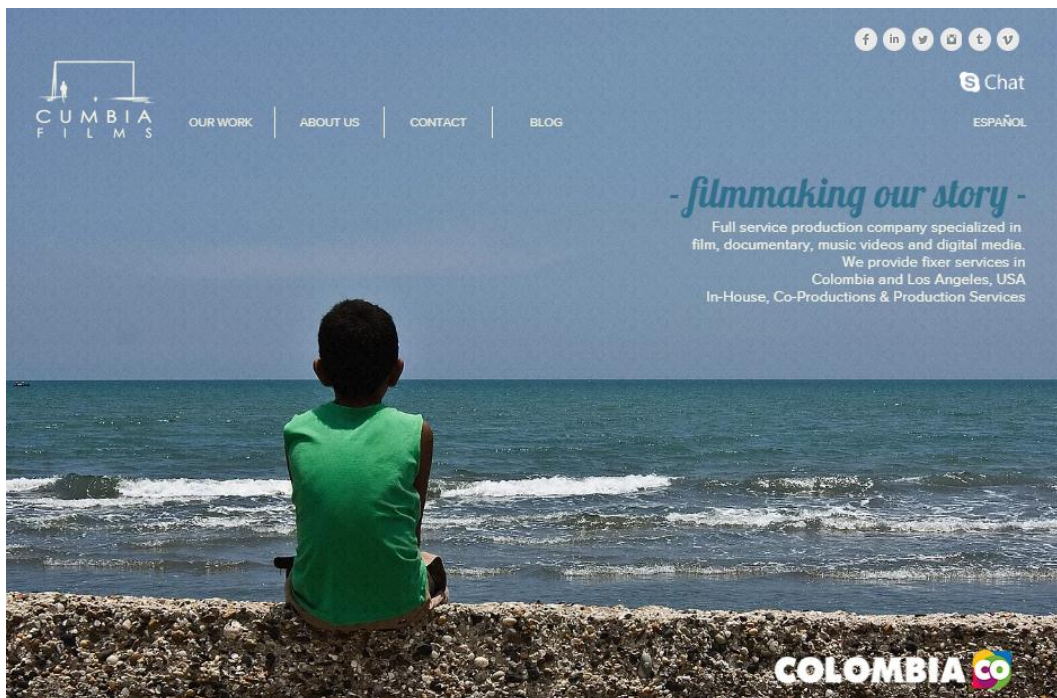


Figura 6. Apariencia página web

1.1.6 Apariencia actual del Facebook

En la apariencia actual del Facebook de CUMBIA FILMS se muestra su logotipo, una imagen alusiva a las playas de Cartagena como portada, en ella se encuentra toda la información de la empresa con respecto a servicios, ubicación, contacto. Además, que tiene una galería de imágenes y videos donde se resume los trabajos realizados a lo largo de sus operaciones.

También, se detalle las noticias alusivas al sector audiovisual tanto en la región como a nivel nacional e internacional y las que afectan directamente a Cumbia de forma positiva.

Se encuentra como: https://web.facebook.com/CumbiaFilms/?_rdc=1&_rdr

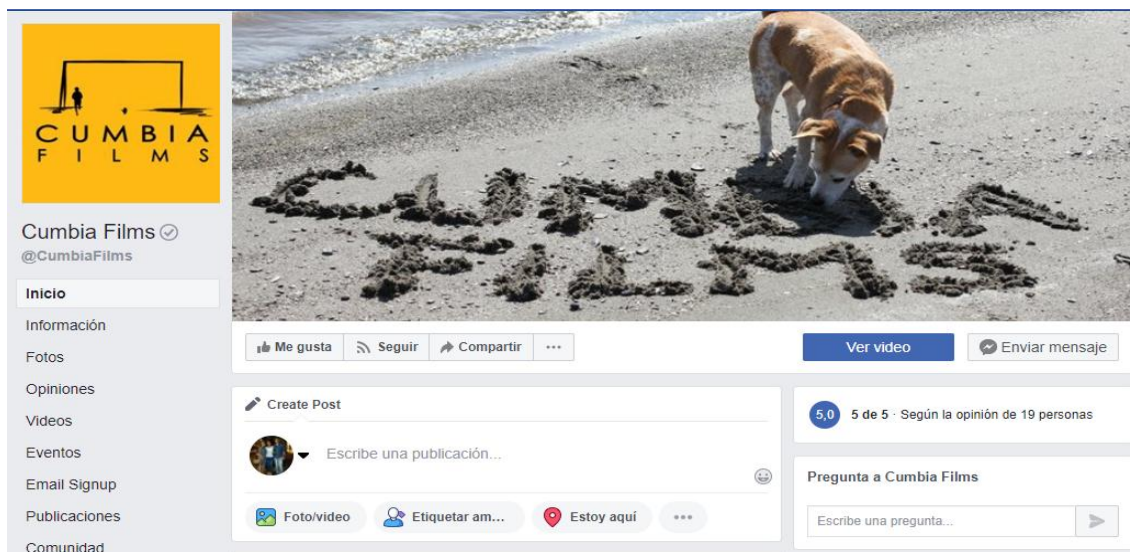


Figura 7. Apariencia actual del Facebook

1.1.7 Aspectos Encontrados

1.1.7.1 Organizacionales

1.1.7.1.1 Misión

Al realizar un acercamiento a Cumbia Film encontramos que si bien el directivo tiene claro quiénes son, el motivo de su existencia y los servicios ofertados, esta no se tiene documentada de forma tal que pueda ser transmitida a los grupos de interés.

1.1.7.1.2 Visión

Los directivos proyectan a Cumbia Films como una empresa sostenible, en constante crecimiento y expansión, generando productos de calidad y con contenido educativo resaltando la cultura y el sentido del arte. Sin embargo, esta proyección es percibida de esta manera solo en el área directiva. Al no estar formalmente documentada, no puede ser transmitida a las demás personas involucradas, ocasionando que no se pueda encaminar todas las actividades a la consecución de esta.

1.1.7.1.3 Objetivo

Se evidenció que Cumbia pretende desarrollar, producir y prestar servicios de producción audiovisual y cinematográfica a nivel regional, nacional e internacional, a través de las nuevas tecnologías ofreciendo su factor diferenciador y experiencia con la industria extranjera con el fin de impactar a la mayor audiencia posible.

1.1.7.1.4 En qué cree CUMBIA FILM.

Dentro de las creencias de Cumbia encontramos:

“Creemos en los medios audiovisuales como una herramienta de alto valor educativo; y nos gusta desarrollar proyectos que resalten los aspectos positivos de nuestra cultura. Cada proyecto es un nuevo reto y le damos la bienvenida a la aventura”

1.1.7.1.5 Valores corporativos

Al revisar los valores que rigen las relaciones en la empresa Cumbia Films se evidenció que no tenían valores plasmados ni documentados, pero que de forma intrínseca se denota su existencia y que además ameritan una definición.

1.1.7.1.6 Principios corporativos

Al igual que los valores, los principios se encuentran intrínsecos en las relaciones y se han informado y transmitidos de forma verbal a las personas que conforma la empresa.

1.1.7.1.7 Organigrama

El organigrama establecido por Cumbia Films es el siguiente:

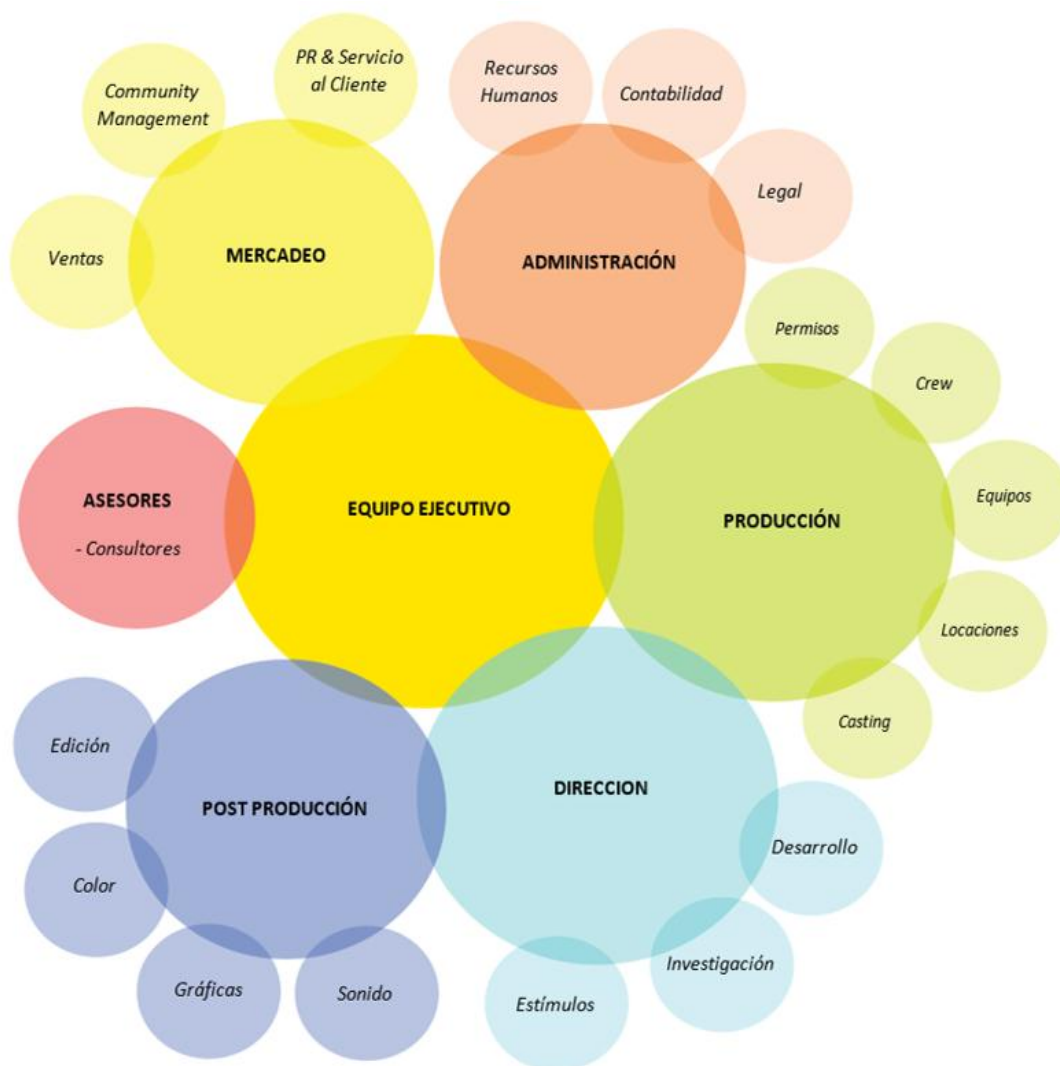


Figura 8. Ilustración de Organización como se auto percibe Cumbia Films

Aunque se identifica con este organigrama, la realidad con respecto a la manera en cómo se encuentra organizada es distinta.

Si bien es cierto que se perciben como un gran equipo ejecutivo conformado por las demás áreas y que inciden la una de la otra; hay áreas que solo están de ilustración y no se practica en la realidad.

A continuación, se describen cómo se encuentra las áreas que sí está en funcionamiento.

Administración

Está encargada por la dueña, administradora y representante legal la Sra. María Teresa Gaviria, es la encargada de los recursos humanos y cuando se considera necesario, desarrolla las funciones de supervisión y evaluación de resultados de estas. A su vez, se apoya de una asistente administrativa-contable que se encarga de llevar a cabo las funciones y tareas diarias necesarias para que la organización funciones de forma eficiente y organizada. Dentro de sus funciones está el registro de todas las transacciones monetarias y de registro y ajustes en software contable, la supervisión oportuna de pagos, liquidación de nóminas, pago de impuestos y suministro de información contable a la empresa encargada entre otras.

Producción

Esta área se desarrolla entre una inversión de capital, una mezcla de trabajo y recursos técnicos y un plan organizativo. Segmentándose en dos etapas: preproducción y producción. La primera constituida por la gestión de locaciones, equipos, personal, seguros, proveedores y permisos requeridos para el proyecto. La producción es el espacio donde se pone en marcha todo lo gestionado en la preproducción y es aquí donde se requiere de la coordinación y organización para la ejecución del rodaje y termine satisfactoriamente. En las dos etapas se encarga una persona que se contrata por prestación de servicio, quien a su vez si así lo

requiere tiene la autoridad para que las personas que se encuentren en planta contribuyan en el proceso.

Postproducción

Es el área encargada de revisar, organizar, editar y concretar el producto requerido para el proyecto solicitado por el cliente; haciendo los ajustes necesarios para tener un producto final de calidad. El personal requerido para el proyecto es subcontratado por prestación de servicios. Dicha edición se encuentra en constante supervisión del director ejecutivo de Cumbia.

Mercado

A pesar de que se encuentra “independiente” en el organigrama, no se cumple puesto que es absorbida por el área administrativa, la productora ejecutiva en compañía del director ejecutivo son los responsable que dicha área se encuentre en funcionamiento a través de la asistencia en reuniones de festivales (Festival de Internacional de Cine de Cartagena de Indias), espacios en búsqueda de patrocinadores (Bogotá Visual Market- BAM) , la constante actividad en las distintas redes sociales, el uso debido de los sellos nacionales que legitiman los productos y servicios, como a su vez los propios.

1.1.7.1.8 Grupos de Interés (Stakeholders)

Existe en CUMBIA dos grupos de interés. En el primer grupo están ubicados María Teresa Gaviria, directora de arte y productora, y Felipe Holguín, escritor y director, líderes de Cumbia Films. Productores de una serie de cortos que le están dando la vuelta al mundo,

considerados fundamentales para el recorrido de esta empresa, ya que están directamente relacionados con ella y han sido los más interesados en el crecimiento de la organización.

En el segundo grupo los que no participan en forma directa de los procesos de la empresa, ejemplo, la competencia de CUMBIA FILMS, los medios de comunicación, la administración municipal de Cartagena, el Estado, las normas que la rigen y la sociedad cartagenera en general; esto debido a que, aunque no están vinculadas en forma directa, la toma de decisiones puede afectar o incidir en alguno de ellos.

1.1.7.1.9 Principales Competidores en Cartagena

CUMBIA FILMS S.A.S, es una productora audiovisual especializada en cine, documentales, publicidad, videos musicales y medios digitales. Concebida desde el año 2009 que distribuye su sello JIOJ, característico a través del valor educativo resaltando en sus mensajes los aspectos positivos de la cultura colombiana. Está situada en Cartagena de Indias, tiene un lugar de gran auge cinematográfico gracias a su historia, cultura e infraestructura arquitectónica, por ello está a la par o en nivel superior de otras empresas productoras de la competencia.

Las siguientes empresas productoras son los principales competidores en contenido audiovisual de CUMBIA FILMS en la ciudad de Cartagena:

- **Píxel & Fixer Pro, producción audiovisual en Colombia:** Son un equipo de profesionales con más de 10 años de experiencia en proyectos locales, regionales, nacionales e internacionales, con sede en Cartagena de Indias. Se puede contactar a través de la página: <https://www.ineventos.com/co/pixel-fixer-pro.aspx#video>.

- **Castillo Visual Music:** Es una productora audiovisual encargada de la realización de diferentes eventos en la ciudad de Cartagena de Indias. Se puede contactar a través de la página: <https://www.matrimonio.com.co/fotografos-matrimonio/castillo-visual-music--e109188>.
- **DeciBell Producción Audiovisual:** Es una empresa productora de contenidos audiovisuales conformada por un equipo multidisciplinario, ubicada en la ciudad de Cartagena. Se puede contactar a través de la página: <http://decibellpro.com/>.
- **Cartagena Film Academy:** Empresa productora de contenidos audiovisuales, capacitación de medios audiovisuales a través de talleres y dirección de eventos ubicada en la ciudad de Cartagena. Se puede contactar a través de la página: <http://www.cartagenafilmacademy.com/>.
- **Fava Films:** es una productora con sede en Cartagena de Indias, Colombia, dedicada a la Pre / Post / Producción, Producción de campo para Tv, Cine, Comerciales y Fotografía, Locaciones y agencia de casting y logística, Operación de congresos y eventos con cobertura en toda la costa atlántica. Se puede contactar a través de la página: <http://locationcolombia.com/dirdeservicios/fava-films/?lang=es>
- **Casa Productora:** es una de las compañías más importantes del sector audiovisual en el Caribe Colombiano, que presta los servicios de cubrimiento audiovisual, spots publicitarios y videos institucionales. Se puede contactar a través de la página: <http://casaproductora.tv/>
- **Avmedios Soluciones Audiovisuales:** Empresa dedicada a organizar eventos, festivales, ceremonias, fiestas, convenciones, bodas, cumpleaños.

1.1.7.1.10 Proceso de contratación

CUMBIA FILMS cuenta con un personal capacitado, debido a que cuando tiene una vacante, publica la convocatoria a través de distintos medios, y especifica claramente el perfil que requiere, los conocimientos previos y la experiencia requerida para el cargo que oferta. Cumbia no tiene de un proceso de selección definido que le permita filtrar las opciones. Por lo tanto, opta por las entrevistas directamente con los directivos y son ellos quien deciden si la persona entrevista cumple con los requisitos para el cargo.

1.1.7.1.11 Desarrollo de personal

CUMBIA FILMS no cuenta con un plan de desarrollo de personal, porque no tiene como prioridad tener un crecimiento de personal a largo plazo debido a lo fluctuante que es el mercado de audiovisuales en el cual, están inmersos y que el hecho de tener más personas fijas en la empresa implica un golpe negativo a la rentabilidad. Dado lo anterior, el proceso de capacitación va enfocado al trabajo de campo, es decir, CUMBIA FILMS capacita a sus trabajadores a través de la práctica y el conocimiento de cada una de las áreas de la empresa (rotación de puestos), pero esto solo se da en los aspectos operativos.

1.1.7.1.12 Procesos de Gestión de Talento Humano más utilizados

CUMBIA FILMS a pesar de que no cuenta con un área definida, tiene en cuenta los siguientes aspectos:

1. **Experiencia en la ejecución de proyectos:** Cumbia Films debido a sus 7 años de existencia, ha abordado proyectos de menor a gran magnitud como por ejemplo producciones de reality shows que tienen una duración de 5 días. Esto implica el

movimiento de un personal de 15 personas locales y coordinación de 50 personas extranjeras.

2. **Iniciativa para proponer ideas creativas:** Cumbia Films se ha destacado por su creatividad a la hora de proponer ideas en una mesa de trabajo.
3. **Calidad humana por encima de la experiencia:** La organización considera de mayor ventaja los atributos que generen un comportamiento positivo que la experiencia dado a los principios intrínsecos existentes.
4. **Capacidad de adaptación:** Cumbia Films debido a la experiencia y al abordaje en diferentes nichos de mercado tanto a nivel nacional como internacional ha adquirido la capacidad de adaptarse a diversos escenarios.
5. **Manejo del ritmo de trabajo:** Cumbia es consciente de la intensidad de trabajo cuando se está ejecutando un proyecto de menor y gran magnitud, es por ello, que ha buscado las maneras de administrar los días con menor o mayor volumen. De tal forma, que el personal laborando no se vea afectado.
6. **Comunicación bidireccional efectiva y fluida:** Cumbia es abierta y receptora al momento de escuchar opiniones que le permitan tener una mejora continua y construcción diaria en sus áreas, como también permite que su equipo escuche los consejos o maneras de realizar un proceso de forma más eficaz.
7. **Capacitación por aprendizaje a través del contacto directo del personal extranjero:** Dado que la mayor parte de los clientes de Cumbia son extranjeros esto le permite un aprendizaje sobre la cultura extranjera y forma de ejecutar un proyecto, adaptando dicho conocimiento a los procesos, sobre todo al proceso creativo.

1.1.7.1.13 Aspectos más utilizados por la empresa con la visión internacional

CUMBIA FILMS en el proceso de contratación tiene presente los siguientes aspectos del personal:

1. Combinación y coexistencia de las dos culturas: colombiana y extranjera: Tener dos culturas interactuando entre sí le permite a Cumbia hacer una recopilación de factores positivos que le permitan el crecimiento en sus áreas.
2. Visión global e innovadora: Tener conocimientos de primera por el aprendizaje directo adquirido por las personas extranjeras le ha permitido a Cumbia estar en constante movimiento sobre lo que quiere, aunque no esté plasmado. Pensando siempre que se debe tener intrínseco la creatividad e innovación.

1.1.7.1.14 Liderazgo

El estilo de liderazgo utilizado por la gerente es el afiliativo y coaching. El lema de la Sra. María Teresa Gaviria es “primero las personas”. Pues trabaja para crear vínculos emocionales que crean un sentimiento de unión y pertenencia a la organización; de la misma manera, fomenta el aprendizaje mostrando un interés genuino por el desarrollo personal y profesional de cada uno de los miembros de su equipo; motivándolos a que tomen iniciativas y generen un ambiente de crecimiento.

1.1.7.1.15 Comunicación

El estilo de comunicación empleado por Cumbia, teniendo que la relación entre directivos y empleados genera un ambiente participativo y democrático a la hora de la toma de decisiones para alcanzar los objetivos. Presentando las características de una comunicación ascendente.

1.1.7.1.16 Formalización

Es claro en CUMBIA se presente un grado normal de formalización en el área administrativa, contable, de producción y de mercadeo; esto se observa a simple vista en el entorno laboral, se maneja un buen comportamiento, acorde a su estatus, se maneja un alto grado de discreción, lo que ha conllevado a que sus jefes les hayan brindado autonomía y libertad para ejercer sus funciones, claro bajo la dirección y supervisión de sus dirigentes.

1.1.7.2 Aspectos Financiero y Contable

Se evidenció que CUMBIA FILMS no cuenta con una organización financiera y ha optado por un outsourcing que maneje su contabilidad que se detallan a continuación.

1.1.7.2.1 Contablemente

Se desarrolla a través de una serie de etapas que se describen, de la siguiente manera:

- **Registro de clientes y proveedores:** Se solicita la documentación vía correo electrónico que corresponda, según sea su naturaleza como se muestra a continuación:

PERSONAS NATURALES	PERSONAS JURÍDICAS
Fotocopia de la Cédula de Ciudadanía	Fotocopia de la Cédula de Ciudadanía del Representante Legal
Certificación Bancaria	Cámara de Comercio no mayor a 30 días
RUT	Certificación Bancaria
	RUT

Tabla 2. Documentación requerida a terceros

La anterior documentación se requiere para ingresar los datos básicos en el software contable, verificar la vigencia de las empresas y alimentar bases de datos de proveedores y clientes.

- **Emisión de cotizaciones y presupuestos:** De acuerdo con el servicio a prestar se diseña una cotización o presupuesto, el cual se estima de 5 a 8 días para su aprobación de parte del cliente.
- **Emisión de facturas:** Como se manejan dos tipos de clientes. La modalidad es la siguiente para clientes nacionales: se emiten facturas según cotización y presupuesto aceptado y aprobado por el cliente, se procede a facturar en el software contable según sea el acuerdo dado; fecha de vencimiento, monto a facturar (según rubros establecidos en la cotización o presupuesto). Se envía en físico o medio digital por correo electrónico esperando un aceptado por parte del cliente, lo cual se toma como evidencia como radicado de la misma. Para los clientes extranjeros es el mismo proceder en cuanto al proceso de entrega de la factura, sin embargo, esta es enviada bajo la moneda negociada que, en este caso, es el dólar. Al momento de ser registrada en el sistema se realiza la operación de cambio de moneda de acuerdo con la tasa de cambio del día de la factura.
- **Cobro de cartera:** Cumbia Films maneja dos tipos de clientes nacionales y extranjeros. La modalidad para los clientes nacionales es la siguiente: Cuando la factura cumple su vencimiento (máximo 30 días calendario), se emite un estado de cuenta hasta la fecha y se envía por correo electrónico al cliente solicitando programación de pago. Haciendo posteriormente, llamadas para su seguimiento para el efectivo pago.
La modalidad para clientes extranjeros es la siguiente: Cuando la factura cumple su vencimiento (máximo 5 días), se cancela un anticipo del 50% antes de vencerse la

factura (un día después según fecha, es pactado al inicio en la cotización) para financiar el proyecto a ejecutar, cancelando el otro 50% al vencimiento.

- **Recibos de caja:** Para los clientes nacionales el proceder es el siguiente: Luego que el cliente haya enviado el soporte bancario correspondiente al pago de la factura, se registra en el software contable, se emite el recibo de caja menor y se envía al cliente por correo electrónico. Después, ambos soportes son guardados siguiendo un consecutivo. Para los clientes extranjeros, luego que hayan enviado las divisas se procede a hacer una llamada a un asesor en Bancolombia de la dependencia de Comercio Internacional para pactar la negociación de acuerdo con la TRM (tasa representativa del mercado) del día, sí es conveniente se hace la compra de dólares. Después que efectivamente haya ingresado el dinero al banco se realiza el mismo proceso como en clientes nacionales para la emisión de recibos de caja, el soporte es la compra de dólares. Sin embargo, este documento no es enviado al cliente extranjero. Al finalizar el año, se reúnen todos los recibos, se empasta y se archiva posteriormente.
- **Radicación de cuentas de cobro:** Luego de haber prestado un servicio a Cumbia Films, se reciben cuentas de cobro, se estipulan para pago de 30 días hábiles después de haber terminado el servicio.
- **Pago de proveedores:** Según sea el monto y acuerdo con el proveedor, se estipula la fecha de pago y forma (con anticipo o en su totalidad) se procede a la cancelación del servicio. Existen dos formas; En efectivo, a través de caja menor en caso de que el monto a pagar sea menor a \$ 100.000 pesos cuando el monto es mayor a este valor, se realiza una transferencia bancaria a la cuenta del proveedor aplicando las retenciones según corresponda el concepto a pagar y la obligación tributaria del tercero, información que se obtiene cuando se registra el proveedor (ya sea proveedor por

gastos fijos o proveedores por servicios prestados en proyectos). Esto permite, obtener el soporte de pago según sea el caso y se envía a través de un correo electrónico al tercero para que quede evidenciado que sí se realizó la cancelación.

Cabe enfatizar que cuando se va a ejecutar un proyecto, si el producto final es para ser exportado, Cumbia Films informa a sus proveedores a través de un manifiesto sobre eximir del cobro sobre el impuesto sobre las ventas (IVA), según el art. 481 del Estatuto Tributario de acuerdo con la modificación introducida por la ley 1816 de 2016, quienes tienen la autonomía de realizar dicha pretensión o no, pero deben manifestarlo al momento de emitir la factura correspondiente al servicio prestado.

- **Emisión de comprobantes contables:** Según el ciclo contable se procede de la siguiente manera: causación de comprobantes (estos son considerados como las cuentas de cobro por servicios prestados a Cumbia y las facturas por gastos fijos) y registro de los respectivos pagos según fecha, se emite el comprobante y se guarda con su soporte. Luego, de terminado el mes se procede a ser empastados para ser archivados posteriormente.
- **Emisión de conciliaciones bancarias:** Estas se realizan al final de cada mes, luego de haber ingresado toda la información relacionada con los pagos a terceros, cuando el saldo en libros coincida con el saldo en el extracto bancario se emite la conciliación y se guarda con su respectivo soporte. Al finalizar el año son empastados y archivados.
- **Análisis de cuentas:** Las cuentas son verificadas por la Asistente Contable de forma mensual para evidenciar que son saldos reales a través de reportes que son emitidos desde el software contable.

- **Emisión de flujo de caja:** A través de un archivo diseñado en la herramienta de Google drive, el cual es compartido con la Gerente General este es actualizado al inicio de cada mes para evidenciar los ingresos próximos y los gastos fijos y variables.

FLUJO DE CAJA CUMBIA FILMS S.A.S						
INGRESOS A RECIBIR EN SEPTIEMBRE						
Nº FACT	CLIENTE	US DÓLAR	VALOR EN COP	VR EN BANCO	DIFERENCIA EN CAMBIO	ESTADO
112	DEGA SAS		11.197.900			PENDIENTE
220	FOX		5.647.000			PENDIENTE
		TOTAL	16.844.900			
222	FOX		6.879.000			PAGADO
225	FOX		12.500.000			PAGADO
226	WORDRACE	6.500	19.116.500	19.845.410	728.910	PAGADO
		TOTAL		39.224.410		

COSTOS									
FJOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
Arriendo Bozzimbet	1.255.926	1.255.927	1.255.928	1.255.928	1.255.928	1.255.928	1.255.928	1.255.928	1.255.928
Arriendo Arenas	2.602.427	2.602.427	2.602.427	2.602.427	2.602.427	2.684.427	2.684.427	2.684.427	2.684.427
SOI	2.281.700	2.281.700	2.281.700	2.281.700	2.281.700	1.240.700	1.240.700	1.240.700	1.240.700
THF - Contabilidad	2.703.758	2.703.758	2.703.758	2.703.758	2.703.758	2.703.758	2.703.758	2.703.758	2.703.758
Nomina	5.691.353	5.691.353	5.691.353	5.691.353	5.691.353	5.691.353	5.691.353	5.691.353	5.691.353
Arriendo Parqueo	355.000	355.000	355.000	-	-	-	355.000	355.000	355.000
Medicina Prepagada	759.000	759.000	759.000	759.000	759.000	759.000	759.000	759.000	759.000
Servicio internet	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Servicio celular	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Agua & Gas	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000
Energia Ofi	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000
Energia Ed Pedro H	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
TOTAL	16.564.164	16.564.165	16.564.166	16.209.166	16.209.166	15.250.166	15.605.166	15.605.166	15.605.166
VARIABLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
Rte Fte	2.500.000	3.300.000	6.306.000	3.000.000	4.150.000	3.000.000	1.613.000	1.635.000	3.500.000
Iva Bimestral	-	-	13.466.000	-	-	5.889.000	-	-	-
Ica Bimestral	-	-	825.000	-	385.000	-	825.000	-	375.000
Ica Anual 2017	-	-	813.000	-	-	-	-	-	-
Declaracion Renta 2017	-	-	-	-	1.589.000	-	-	-	-
TOTAL	2.500.000	3.300.000	21.410.000	3.000.000	6.124.000	8.889.000	2.438.000	1.635.000	3.875.000

Tabla 3. Flujo de caja Cumbia Films

- **Presentación de Impuestos:** De acuerdo con las obligaciones tributarias y las fechas establecidas, según la información previamente registrada se emite un borrador de los impuestos que correspondan en el mes con 3 días de antelación ante la Revisoría Fiscal

para su verificación, aprobación y posterior presentación ante la DIAN (entidad encargada del recaudo de los impuestos nacionales). Las fechas son las siguientes:

RTF	ICA BIMESTRAL	IVA BIMESTRAL
08-Febrero		
08-Marzo	15-Marzo	8-Marzo
10-Abril		
09-Mayo	15-Mayo	9-Mayo
13-Junio		
10-Julio	16-Julio	10-Julio
09-Agosto		
11-Septiembre	17-Septiembre	11-Septiembre
09-October		
09-Noviembre	15-Noviembre	9-Noviembre
10-Diciembre		
11-Enero	15-Enero	11-Enero

Tabla 4. Fechas presentación y pago obligaciones tributarias

- **Nómina:** Quincenalmente se realiza la liquidación de la nómina para las cinco personas que se encuentran fijas en la organización., informándoles a través del soporte bancario que se realizó el pago.
- **Emisión Estados Financieros:** Estos son emitidos cada 6 meses según información registrada previamente, sin embargo, cuando se va a ejecutar un proyecto y este requiere de servicios en algunas entidades y estas solicitan estados financieros trimestrales, sólo en esos casos se procede a ser emitidos para obtener lo que se solicita. Se resalta que las anteriores etapas en el proceso contable son ejecutadas por la asistente contable que se encuentra contratada directamente con la organización, la empresa que realiza outsourcing se encarga de la emisión de los estados financieros y supervisa la presentación de los impuestos previa a la verificación del revisor fiscal.

Es necesario nombrar que Cumbia Films por sus características como organización no estaba en la obligación de tener la figura de revisor fiscal en años anteriores, sin

embargo, debido a sus ingresos brutos del año 2017 que excedieron el tope de \$ 2'213.151.000 pesos, para el año 2018 tiene la obligación de contratar esta figura, la cual se encuentra bajo la modalidad de prestación de servicios.

1.1.7.2.2 Financiamiento

Esta área brinda los lineamientos generales y los parámetros de control que deben establecerse en todos los procesos y procedimientos.

Al indagar sobre esta área se encontró que Cumbia Films no cuenta con políticas financieras establecidas. Sin embargo, su forma de financiamiento cuando se ejecuta un proyecto se tiene estipulado intrínsecamente, que el cliente debe realizar un abono del 50% para financiar la primera etapa del proyecto. Sin embargo, en algunos casos no se da y a Cumbia le toca autofinanciarse con las ganancias obtenidas del anterior proyecto realizado. Para los gastos fijos, Cumbia tiene la liquidez para solventarlos en su momento.

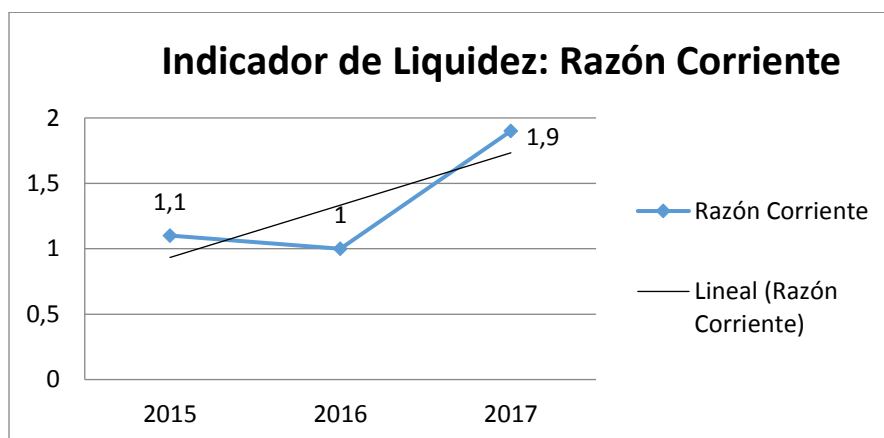
La mayoría de los pagos de los proyectos ejecutados y servicios realizados son recibidos en moneda extranjera (dólares), debido a que cuenta con un gran número de clientes extranjeros. Por lo cual, obtiene beneficios de la TRM a realizar el cambio de moneda. Cabe enfatizar que Cumbia maneja todas sus cuentas en Pesos Colombianos (COP). En el análisis de una proyección a corto plazo se maneja esta misma moneda.

Indicadores Financieros

Razones de Liquidez	2015	2016	2017	Promedio
Razón Corriente	1,1	1,0	1,9	1,36
Capital de Trabajo	\$ 8.298.848	\$ 8.175.837	\$59.547.524	25.340.736,29
Razones de Endeudamiento	2015	2016	2017	Promedio
Endeudamiento sobre activos totales	0,79	0,91	0,38	0,69
Endeudamiento de apalancamiento	3,87	9,81	0,60	4,76
Razones de Rentabilidad y Margen	2015	2016	2017	Promedio
Rentabilidad sobre el Patrimonio	9,14%	16,73%	83,22%	36,37%
Margen Bruto	27,71%	100,00%	61,24%	62,98%
Margen Operacional	0,14%	0,86%	1,56%	0,85%

Tabla 5. Indicadores Financieros

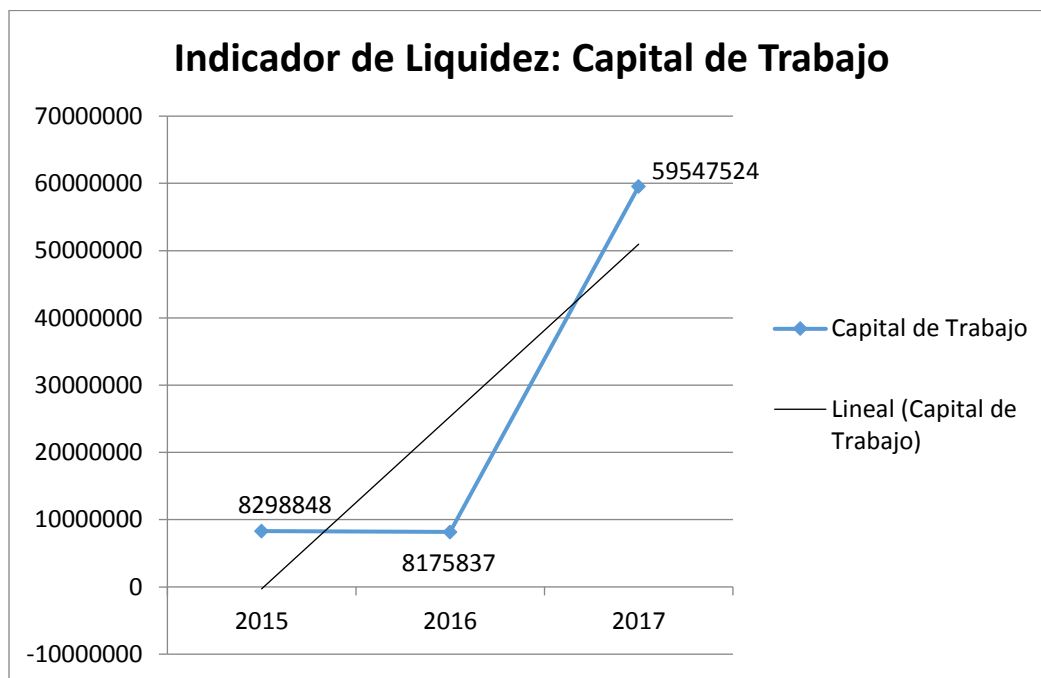
Interpretación de Indicadores Financieros



Gráfica 2. Indicador de Liquidez: Razón Corriente

Se puede observar que la curva tiende al alza y que en el periodo estudiado la empresa ha tenido siempre la capacidad y solvencia para el pago de sus deudas. Para el año 2017 CUMBIA por cada peso de obligación vigente contaba con \$1.9 pesos para respaldarla, es decir que, del ciento x de sus ingresos, el 52.89% son para el pago de sus obligaciones y tan

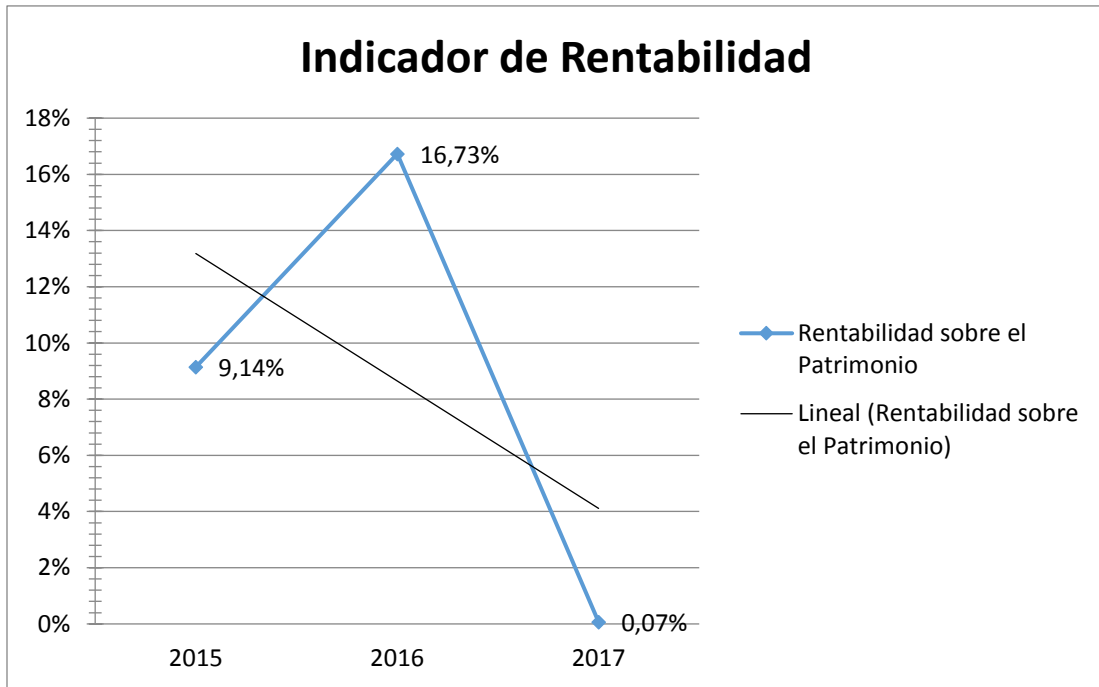
solo el 47.11% le quedan disponibles. Se puede afirmar que con respecto a los años anteriores el año 2017 la liquidez aumento, donde no hubo tan buena gestión del disponible.



Gráfica 3. Indicador de Liquidez: Capital de Trabajo

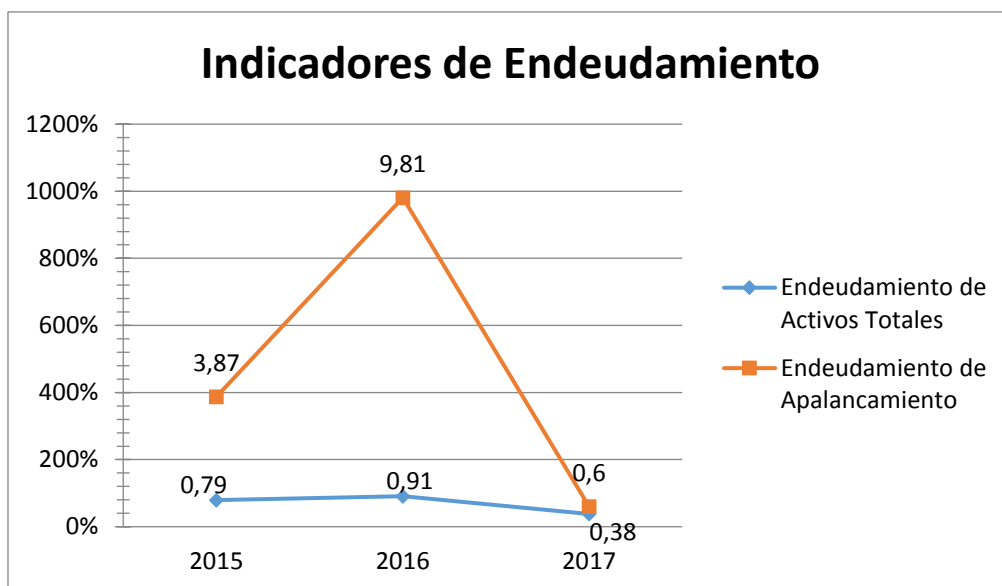
El Capital de Trabajo es lo que le queda a la empresa después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corrientes y Pasivos Corrientes; es decir, el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

Una vez la empresa cancele el total de sus obligaciones corrientes, le quedaran \$8.175.837 millones de pesos para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica. Podemos observar que para el año 2017 dicho capital de trabajo aumento en \$51.371.687 millones de pesos.



Gráfica 4. Indicador de Rentabilidad

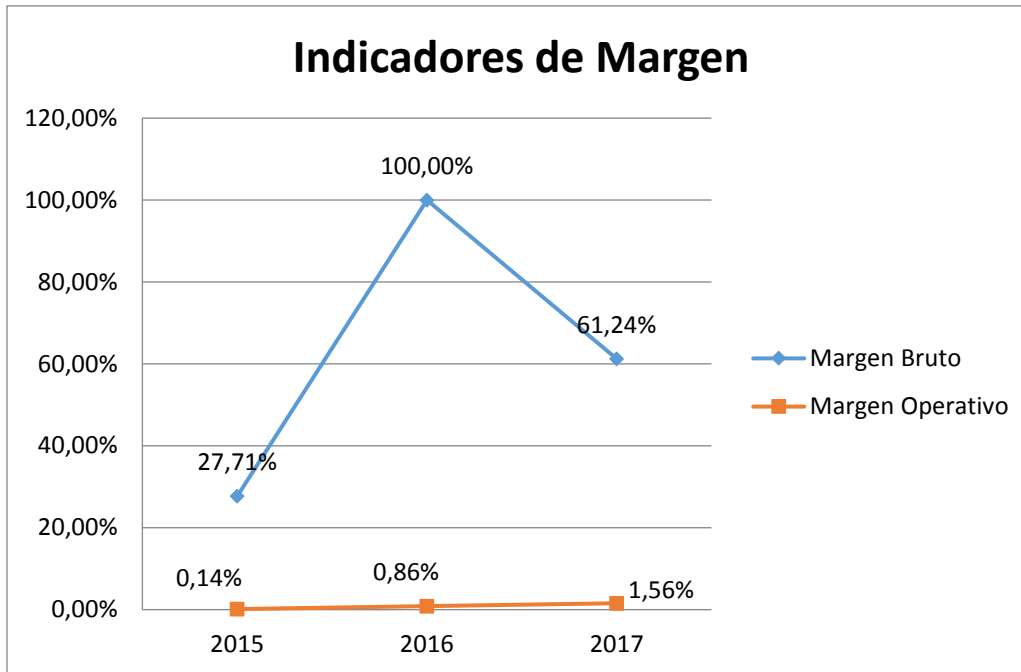
La Rentabilidad sobre el Patrimonio mide la capacidad que tiene la empresa de remunerar a sus accionistas. Lo anterior nos permite concluir que la rentabilidad del capital para los años 2016 y 2017 fue del 16.73% y 0.07% respectivamente; es decir que hubo una disminución en la rentabilidad de la inversión de los socios del 16.66%



Gráfica 5. Indicadores de Endeudamiento

El Endeudamiento de Activos Totales establece el porcentaje de participación de todos los acreedores dentro de la empresa, considerando a los acreedores como todos los entes externos a la empresa y a los cuales ella adeuda o tiene obligaciones independientemente del concepto que lo genere: comercial, laboral, impuestos, financiero o cualquier otro. Por lo que podemos concluir que la participación de los acreedores para el año 2016 es del 9.81% y para el año 2017 es del 0.6% sobre el total de los activos de la compañía disminuyo un 9.21% lo cual no es riesgoso.

El Endeudamiento de Apalancamiento mide hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los propietarios de la empresa con respecto a sus acreedores. Por lo que se puede afirmar que la empresa no presenta un nivel de endeudamiento alto con sus acreedores a pesar de que entre el año 2016 y 2017 aumento en un 8.58%, es decir que para el año 2016 el 29,44% y para el año 2017 38,02% de su patrimonio está comprometido con los acreedores.



Gráfica 6. Indicadores de Margen

El Margen Bruto nos indica cuanto se ha obtenido por cada peso vendido luego de descontar el costo de ventas y va a variar según sea el riesgo y/o el tipo de empresa. De lo anterior podemos inferir que para el año 2016 y 2017, la utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de ventas fue del 100% y 61.24% respectivamente, por cual observamos que existe un gran descenso del 38.76% para este periodo, así como también podemos afirmar que los costos de venta aumentaron su impacto significativamente sobre la utilidad bruta.

El Margen Operacional nos permite determinar la utilidad obtenida, una vez descontado el costo de ventas y los gastos de administración y ventas. Podemos concluir que la empresa generó una utilidad operaciones equivalente al 1.53% en 2016 y del 1.56% en 2017, con respecto al total de ventas de cada periodo. Por lo anterior evidenciamos un crecimiento de la utilidad en 0.03%

1.1.7.3 Tipos o Modos de Exportaciones

Cumbia es una organización exportadora de servicios y se encuentra en el registro único tributario como Usuario Aduanero, Para ello, se detallan los tipos de exportación, a continuación

Modo 1: Suministro transfronterizo

El servicio cruza la frontera, desde el país del exportador al país del importador, sin que ninguno de los dos se mueva de su territorio.

Ejemplos: Consultorías enviadas por correo electrónico; y donde el servicio atraviesa las fronteras colombianas, pero tanto el proveedor como el consumidor se mantiene en su lugar de residencia (Call Centers).

Modo 2: Consumo en el extranjero

El importador se desplaza a consumir el servicio en el territorio del país exportador.

Ejemplos: Servicios de producción: cuando un argentino viene a Colombia para realizar una producción de un documental; cuando un extranjero se desplaza a Colombia para realizar una capacitación de la tramitología de la preproducción y cuando un no residente viene a Colombia a conocer las locaciones para la producción del proyecto.

Se evidencia que Cumbia se encuentra ubicado en este modo de exportación. Se realiza desde la ciudad de Cartagena, pero se consume en el exterior, cruzando la frontera, sin desplazamiento del personal, ya que no se establece presencia en el país en el que se consume el servicio, las consultorías y asesoramientos se realizan por fax o correo electrónico; para ellos hay que tener en cuenta que se hace necesario estar inscrito

previamente como exportador de servicios, libre de IVA, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 2223 del 11 de octubre de 2013.

El traslado de consumidores al país de importación está dado por servicio consumido por no residentes en un territorio diferente al propio. Ejemplo, cuando llegan turistas extranjeros o colombianos no residentes en Cartagena que utilizan los servicios de producción, desarrollo de contenido, producción, post producción de: cortometrajes, largometrajes, documentales, comerciales y videos musicales en CUMBIA FILMS S.A.S en Cartagena. Otro ejemplo es cuando alguien del personal de CUMBIA FILMS viaja a otro país para cursar estudios.

Modo 3: Presencia Comercial

El exportador de servicios realiza una inversión mediante el establecimiento de una presencia comercial en el territorio del país importador.

Ejemplos: Cuando una empresa audiovisual (colombiana) abre una sucursal en México.

Modo 4: Presencia de Personas Físicas

Personas naturales residentes en el país exportador viajan temporalmente al país importador para prestar sus servicios.

Ejemplos: Cuando un consultor colombiano se desplaza a otro país a prestar sus servicios y cuando un editor viaja a otro país para realizar la postproducción (edición), el proyecto realizado en producción.

1.1.7.4 Estímulos de Exportación

Colombia es un país privilegiado por la naturaleza y por la historia. Además, ofrece múltiples ventajas comparativas con otros países para las producciones audiovisuales en el área de exportación:

- Bajos costos de producción en comparación con otros países, y muy en especial en lo referente a acomodación y comida, locaciones, transporte y desplazamientos, talento local especializado, extras, alquiler de equipos, estudios de todo tipo (televisión, sonido, de grabación, etc.)
- Estímulos tributarios para la coproducción con empresas locales. Devolución de ciertos impuestos, como el IVA, lo que está contemplado por la ley para fomentar la exportación de servicios.

Ley 1556 de 2012 – Devolución 40% – 20%

Colombia ofrece una devolución o contraprestación para películas total o parcialmente rodadas en Colombia (largometrajes, telefilms, documentales y animación) del 40% del valor de los gastos realizados por concepto de servicios cinematográficos (actividades directamente relacionadas con la preproducción, producción y posproducción de obras cinematográficas, incluyendo servicios artísticos y técnicos) y del 20% del valor de los gastos realizados en servicios logísticos cinematográficos (rubros de hotelería, alimentación y transporte). La devolución aplica para servicios prestados por compañías colombianas o personas naturales residentes domiciliadas en el país. Los recursos serán pagados a través del Fondo Fílmico Colombia (FFC), un instrumento de financiación creado en el 2012 con recursos del Presupuesto General de la Nación.

Devolución IVA

De acuerdo con el Estatuto Tributario Colombiano –en lo relacionado con el impuesto sobre las ventas (IVA)–, los servicios que sean prestados en el país y se utilicen exclusivamente en el exterior por empresas o personas sin negocios o actividades en Colombia, tienen la calidad de bienes y servicios exentos con derecho a devolución bimestral (Literal c) del artículo 481 del ET)

La ley precisa que “se entiende que existe una exportación de servicios en los casos de servicios relacionados con la producción de obras de cine, televisión, audiovisuales de cualquier género y con el desarrollo de software, que estén protegidos por el derecho de autor, y que una vez exportados sean difundidos desde el exterior por el beneficiario de los mismos en el mercado internacional y a ellos se pueda acceder desde Colombia por cualquier medio tecnológico” (artículo 189 de la Ley 1819 de 2016).

2. Identificar fortalezas y aspectos de mejora

2.1 Microentorno de CUMBIA FILMS

El Microentorno de CUMBIA está enmarcado en los micro factores que causan afectación a la estrategia, la toma de decisiones y en el rendimiento de la empresa. Por ello, se hace necesario para el logro de metas, la realización de un análisis del microambiente antepuesto a cualquier proceso de toma de decisiones, ya que corresponde al interno de esta, incluye todos sus departamentos debido a cada uno influye en las decisiones del marketing de esta organización.

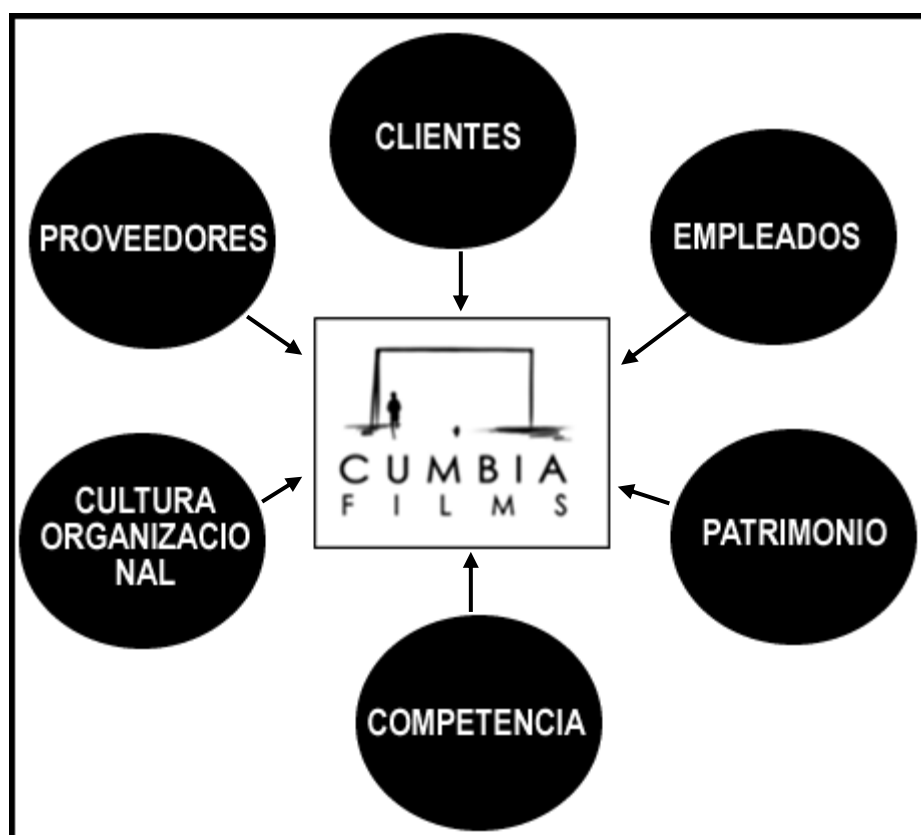


Figura 9. Microentorno de CUMBIA FILMS

2.1.1 Clientes

Hace parte de los activos de la organización y son las personas u organizaciones que accede a los productos y/o servicios ofrecidos por Cumbia Films, mediando una transacción financiera.

Cumbia tiene una variedad de clientes que le ha permitido adquirir experiencia en diferentes sectores como el hotelero, fiduciario, comercial, de producción, cinematográfico entre otros; no solo en Colombia sino también en países como USA, Israel, Canadá, Chile, Inglaterra, Reino Unido, Italia, Suiza y Polonia.

El evidente interés de Cumbia por el mercado extranjero, le permite que el aprendizaje cultural y audiovisual que resulta de tener un cliente extranjero pueda aplicarse, complementar y fortalecer su proceso creativo.

Principales clientes

Dentro de sus principales clientes nacionales se destacan:

- Fundación Serena del mar
- Miracol Producciones S.A.S
- Hoteles Charleston S.A.S
- Fox Telecomombia S.A
- Patrimonio Autónomos Fiduciaria S.A

Con respecto a los clientes extranjeros, no presentan fidelidad. Es decir, han accedido a los productos y/o servicios de Cumbia Films solo una vez.

2.1.2 Proveedores

Son las personas u organizaciones que suministran a CUMBIA FILMS las materias primas o los equipos requeridos para las producciones. En otras palabras, son los proporcionan recursos a la organización para producir bienes y servicios. Las variables que inciden de manera directa son el número de proveedores, tamaño de la empresa del proveedor, negociación y mercado que abarca.

Principales Proveedores

La gran mayoría de los proveedores de CUMBIA lo han sido por una sola vez, debido a que los equipo que se compraron han sido por una única vez como son los equipos de grabación y edición. Los materiales como memorias USB, DVD, papelería, útiles de aseo y otros acordes al proyecto que se esté ejecutando son más frecuentes, ya que estos son implementos que se comprar continuamente.

Grupos/Personas que podrían ser Nuestros Proveedores

Entre los grupos o personas que sería proveedores de CUMBIA, se podrían contar una gran variedad de oferta de actores, maquilladores, peluqueros y vendedores de artículos de producción que se encuentran desplegados por diferentes zonas de la ciudad, especialmente en el Centro histórico de Cartagena.

2.1.3 Empleados

Son todas las personas que hacen parte de Cumbia Films. Estos se clasifican en fijos, por OPS y practicantes.

- Hay cinco personas fijas encargadas del funcionamiento diario de Cumbia.
- El número de empleados por OPS depende de la necesidad que se quiera cubrir, ya sea para la realización de una actividad o proceso en específico o para llevar a cabo diferentes funciones en un proyecto.
- Se tiene un convenio con la Universidad Jorge Tadeo Lozano con el fin de abrir el espacio y la posibilidad que estudiantes de pregrado realicen sus prácticas en estudios audiovisuales en la empresa.

Los empleados son considerados uno de los recursos más valiosos de Cumbia, debido al carácter humano que la identifica.

2.1.4 Competidores en Cartagena

CUMBIA FILMS S.A.S, es una productora audiovisual especializada en cine, documentales, publicidad, videos musicales y medios digitales. Concebida desde el año 2009 que distribuye su sello JIOJ, característico a través del valor educativo resaltando en sus mensajes los aspectos positivos de la cultura colombiana. Está situada en Cartagena de Indias, tiene un lugar de gran auge cinematográfico gracias a su historia, cultura e infraestructura arquitectónica, por ello está a la par o en nivel superior de otras empresas productoras de la competencia.

Las siguientes empresas productoras son los principales competidores en contenido audiovisual de CUMBIA FILMS en la ciudad de Cartagena:

- Píxel & Fixer Pro, producción audiovisual en Colombia
- Castillo Visual Music

- DeciBell Producción Audiovisual
- Cartagena Film Academy
- Fava Films
- Casa Productora
- Avmedios Soluciones Audiovisuales

2.1.5 Patrimonio

El patrimonio Cumbia Films se conforma por el capital suscrito y pagado, debido a que no hay inversión por parte de los accionistas.

2.2. Macroentorno de CUMBIA FILMS

El Macroentorno analiza los factores externos que de otra forma inciden sobre la empresa, entre ellos se pueden mencionar los políticos, legales, económicos, sociales y tecnológicos del entorno de CUMBIA FILMS y son parte fundamental para la sostenibilidad de la organización, por lo que se hace necesario hacer seguimiento y análisis del macroentorno periódicamente y a partir de los resultados de este análisis, se tomen decisiones estratégicas como apoyo al buen funcionamiento de la empresa.

Es claro que, en la industria audiovisual, son muchos los factores que influyen para que se consolide como motor del crecimiento económico, los incentivos creados por el Gobierno con el fin de promover el sector audiovisual, basado en la infraestructura, diversidad de locaciones en todo el país, sobre todo en Cartagena, el talento humano y la creatividad innata del colombiano ha constituido una base para su fomento y crecimiento. De acuerdo con este análisis, se arrojan los siguientes datos:

2.2.1 Factores Políticos

En Colombia en los últimos años, se ha destacado como uno de los mejores sitios para el desarrollo de proyectos audiovisuales, el arte ha sido un aspecto muy fomentado por el gobierno nacional, se han creado estrategias, eventos e incentivos a través de convocatorias públicas que ha realizado el ministerio de educación nacional en la promulgación de programas de capacitación y de proyectos para que a través de este medio minimice la violencia y el desempleo en Colombia,

Todas estas acciones realizadas por el gobierno nacional son positivas y beneficiosas para CUMBIA, además de que se encuentra bajo los parámetros de las Leyes y Normas para el fomento de la actividad cinematográfica en Colombia emitidas por Mincultura.

2.2.2 Factores Legales

En Colombia en los últimos años, se ha destacado como uno de los mejores sitios para el desarrollo de proyectos audiovisuales, el arte ha sido un aspecto muy fomentado por el gobierno nacional. CUMBIA FILMS antes de iniciar sus labores en el medio audiovisual, se dispuso a conocer toda la regulación normativa que regula este tipo de actividad económica. por ello, ha realizado seguimiento al proyecto de Ley número 077, propuesto el día 19 de agosto del año 2015 “LEY DE LOS SERVICIOS DE COMUNICACIONES AUDIOVISUALES Y PROVISIÓN DE CONTENIDOS AUDIOVISUALES SOBRE REDES DE TELECOMUNICACIONES por medio de la cual se establece el régimen de los servicios de comunicaciones audiovisuales y la provisión de contenidos audiovisuales sobre redes de telecomunicaciones” (Mantilla Serrano Jorge (2015) PROYECTO DE LEY 077 DE 2015 CÁMARA).

“La presente ley determina el marco general para la formulación de las políticas públicas que regirán el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el sector audiovisual y de contenidos audiovisuales sobre redes de telecomunicaciones en un ambiente de convergencia, así como su ordenamiento general, el régimen de competencia, la protección al usuario, lo concerniente a la cobertura, la calidad del servicio, la promoción de la inversión en el sector y el desarrollo de estas tecnologías, el uso eficiente de las redes y del espectro radioeléctrico, así como las potestades del Estado en relación con la planeación, la gestión, la administración adecuada y eficiente de los recursos, regulación, control y vigilancia del mismo y facilitando el libre acceso y sin discriminación de los habitantes del territorio nacional a la Sociedad de la Información.

Quedan comprendidos en las disposiciones de esta ley todos los servicios de comunicaciones audiovisuales y de provisión de contenidos audiovisuales sobre redes de telecomunicaciones que tengan su origen en el territorio nacional, así como las generadas en el exterior cuando sean captadas, retransmitidas, distribuidas u ofrecidas en el mercado colombiano”. (Mantilla Serrano Jorge (2015) PROYECTO DE LEY 077 DE 2015 CÁMARA).

Teniendo en cuenta todos los anteriores aspectos, en la siguiente imagen se plasman los derechos de autores, de los artistas y de los productores tomadas. (Fuente: Orgaz Juan Antonio; 2002. Aspectos Económicos y Jurídicos del Sector Audiovisual)

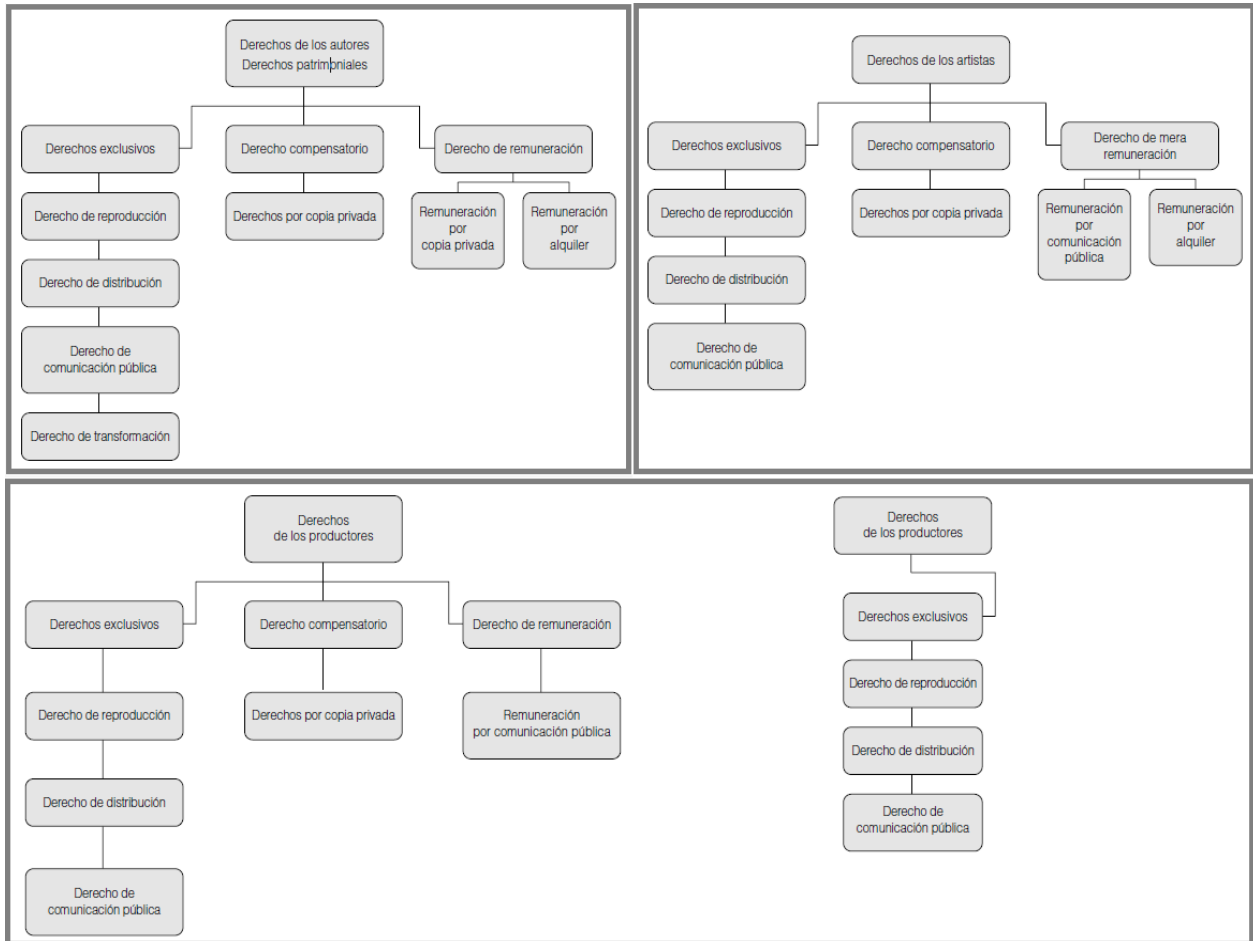


Figura 10. Derechos de Autores, de Artistas y de Productores

2.2.3 Factores Económicos

En Colombia el factor económico es muy determinante y que incide en la sostenibilidad y crecimiento de las empresas. En la actualidad la empresa CUMBIA FILMS ubicada en Cartagena vivencia una amplia competencia en el mercado audiovisual, teniendo en cuenta esta situación influyente principalmente en el marketing, deben ser previstas en el ciclo del negocio, lo mismo que la inflación y las tasas de interés.

Cartagena tiene mucha ventaja en este aspecto, debido a que una ciudad turística y a diario llegan a ella miles de personas realizan eventos de todo tipo y que requieren de medio

audiovisuales, buscan empresas reconocidas del sector para este fin, por ende existe mucha demanda, conllevando a que CUMBIA tenga un constante movimiento económico, lo que constituye un requerimiento de personal, ayudando a la mitigación del desempleo en la región y dejando un buen margen de utilidad para la empresa y una buena posición en el mercado.

2.2.4 Factores Sociales

La tarea del personal de marketing de CUMBIA FILMS es la búsqueda de estrategias para la sostenibilidad de la empresa, debido a que dada la situación que se vive en Cartagena en todos los aspectos tanto económicos, culturales, de inseguridad, entre otros hacen que el entorno social sea muy cambiante, por ello se requiere un estudio periódico de algunos aspectos como son: estilos de vida, valores sociales, creencias, sitios más frecuentados, etc., con la finalidad de crear un enfoque hacia la población de acuerdo a los intereses reales y vivenciales para ejercer un impacto que conlleve a mantenerse en el mercado.

Cada vez llegan a Cartagena más personas u organizaciones que se posicionan en la región de diferentes culturas, generando un potencial mercado, pero con algunas exigencias que CUMBIA FILMS ha logrado superar porque previamente realiza investigación a través de la red sobre esas culturas y que han sido de apoyo al crecimiento de la organización, ya que ha sabido aprovechar todos estos factores sociales y generar un enfoque humanístico y relevante en la sociedad donde se desenvuelve.

2.2.5 Factores Tecnológicos

El crecimiento e impacto tecnológico en los últimos años ha hecho que se creen muchos cambios en los estilos de vida del ser humano y mucho más en las organizaciones, especialmente en las enfocadas a los medios audiovisuales. Todo esto ha influido en el Marketing, especialmente por la forma en que se crea un mayor impacto ante los clientes potenciales como son la forma en que les llega la publicidad, como se dan a conocer los servicios, como se manejan hoy día los negocios, en fin, todos estos aspectos se manejan a través de medios tecnológicos.

Se hace necesaria la estimulación del mercado a través de la utilización de la tecnología, en el caso de CUMBIA, no solo realiza negocios desde su oficina, sino desde cualquier lugar y a cualquier hora.

La maquinaria y equipos utilizados para la realización de los medios audiovisuales son de tecnología de punta, lo que lo hace mucho más atractivo para los clientes y por ende se hace mucho más competitiva cada más, logrando las metas que se propone en cada proyecto.

2.2.6 Cine educativo: MinEducación y MinTIC

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MinTIC)

“Es la entidad que se encarga de diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones” (MinTIC, 2016).

Este ministerio busca que el uso masivo de las TIC responda de forma positiva a las exigencias que presenta el entorno, transformándose en aspectos claves o bases para el mejoramiento de la calidad de vida.

Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MinEducación)

Es una entidad encargada de asegurar la calidad de la educación, la pertinencia de los programas, la evaluación permanente y sistemática, la eficiencia y transparencia en la gestión con el fin de facilitar la modernización de las instituciones por medio de la implementación de un modelo administrativo basado en los valores, la equidad y la paz y una asignación de recursos.

TIC más educación igual a cine educativo

El cine es un recurso que combina las tecnologías y los objetivos de enseñanza con el fin de lograr un aprendizaje esencial y sustancial.

La catalogación inmediata y más frecuente del cine dentro del proceso enseñanza-aprendizaje es de medio-recurso para la consecución de contenidos y objetivos de muy diversa índole. En efecto, el cine es un poderoso recurso informativo por el que se accede a conocimientos culturales, prácticos, incluso científicos, a valores individuales o sociales (a contravalores), actitudes, a la vez que estimula el desarrollo de competencias básicas tales como la capacidad de observación, análisis, de reflexión, de juicios crítico, etc. (Alonso & Pereira, 2000).

Por esta razón es necesario que se generen ambientes que inciten a la utilización y creación de dicho recurso.

No es necesario un análisis en profundidad para comprobar que los entornos más innovadores se valen de las nuevas tecnologías para apoyar su metodología, sea cual sea ésta, y favorecer así la integración del niño al mundo real actual. La efectividad en el proceso de aprendizaje es mucho más alta cuando se integran las nuevas tecnologías. (MinTIC, s.f).

Mintic y MinEducación trabajan de la mano con el fin de lograr sus objetivos propuestos, a través de proyectos que permitan usar y aprovechar las tecnologías para mejorar la calidad de la educación.

El Ministerio adelanta el proyecto de uso pedagógico de medios electrónicos, radio, televisión, video, cine e impresos en las practicas pedagógicas de los maestros. En el marco de la política de calidad, sus objetivos se orientan a mejorar el desarrollo de las competencias de los estudiantes colombianos en lo que se refiere al acceso a estos medios (MinEducación, 2005).

El cine aporta al mejoramiento de la calidad de vida en la medida en que se abren espacios, donde funcione como agente transformador y medio de enseñanza. “De esta manera el cine no escapa a su compromiso como agente transformador de la sociedad” (Acosta, s.f).

Es por todo lo anterior que se concluye que MinTIC de la mano de MinEducación abren el puente para que empresas como Cumbia Film se involucren en la creación de espacios, donde se combine el cine, las tecnologías y la educación. Creando así contenido educativo al alcance de una gran mayoría, que refleje situaciones y/o contextos que muestren la realidad.

2.3 Matriz FODA (DOFA)

La matriz FODA o DOFA es una herramienta de análisis que sirve para determinar la posición en que se encuentra una empresa con relación a su industria en un momento determinado del tiempo. Consiste en el análisis de las Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta) y Debilidades (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) obtenidas al realizar la evaluación de las características internas de la empresa, y de las Oportunidades (aspectos positivos que se pueden aprovechar utilizando las fortalezas) y Amenazas (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos) obtenidas de la evaluación de las características externas de la industria. Se obtiene como conclusión de los análisis previos y busca lograr una comprensión de la situación competitiva de la empresa.

Teniendo claro la situación competitiva de la empresa, y teniendo conciencia de los espacios de acción donde la empresa puede crecer, se pueden obtener los lineamientos para tomar decisiones estratégicas que debe seguir para mejorar la situación actual en el futuro alcanzando su desarrollo. Estos lineamientos pueden ser un par de directrices a seguir para consolidar o corregir el rumbo de la empresa, hasta la realización de una estrategia completa, con planes de acciones y la definición de las estrategias genéricas (diferenciación, liderazgo en costos, segmentación enfocada en la diferenciación y segmentación enfocada en el liderazgo en costos) y de crecimiento de largo plazo.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Tabla 6. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

CUMBIA FILMS S.A.S	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Compromiso de los directivos	No existe una fuerza de ventas
	Excelente calidad en los servicios	No posee una estructura organizacional
	Buen clima organizacional	No tiene políticas financieras
	Conocimiento del mercado	No tiene equipos de última tecnología
	Personal cualificado, motivado y con sentido de pertenencia	Confusión en las funciones del cargo
	Variedad de servicios en su portafolio	No tiene una sede propia
	Adaptabilidad y Flexibilidad ante cualquier tipo de escenario	No hay una persona encargada del mercadeo en la empresa
	La amplia experiencia de producción	Falta de comunicación en el proceso de preproducción
	Manejo de volumen de trabajo	
	Especializada en el contenido educativo	No hay eficiencia en los procesos internos
Sellos característicos como Marca del país		
OPORTUNIDADES	Plan de Acción del Cuadrante I	Plan de Acción del Cuadrante II
Alta demanda de clientes extranjeros en servicios de Preproducción y producción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar los conocimientos que se tienen del mercado para abarcar más clientes extranjeros, satisfaciendo alta demanda de preproducción. 2. Utilizar la adaptabilidad y flexibilidad de la empresa para aprovechar las grandes locaciones. 3. Producir más proyecto con contenido educativo para beneficiarse de los incentivos que el gobierno da a este subsector. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compra de equipos de última tecnología para aumentar el nivel de calidad de la producción y satisfacer a los clientes extranjeros que también requieren que se ejecute el proyecto. 2. Tener unas políticas financieras para aprovechar no solamente los beneficios tributarios a clientes extranjeros, sino también los pagos por proyecto, el tipo de moneda y la tasa de cambio (TRM).
Inversión del estado al sector audiovisual		
Beneficios tributarios por parte del gobierno a clientes extranjeros		
Incentivos para el sector audiovisual con contenido educativo		
La Alianza del Pacífico impulsa la producción y realización audiovisual en Colombia		
Colombia es un destino apto para la producción cinematográfica (cuenta con grandes locaciones)		
POTENCIALES APORTANTES (AMENAZAS)	Plan de Acción del Cuadrante III	Plan de Acción del Cuadrante IV
Cambios climáticos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener la calidad de los servicios y utilizar la alta experiencia en producción para minimizar el impacto de nuevos competidores. 2. Aprovechar el compromiso y el conocimiento que los directores tienen en el mercado para crear relaciones con las instituciones públicas para agilizar el proceso de preproducción y producción. 3. Aplicar la flexibilidad para adaptarse a cualquier tipo de escenarios y anular o contrarrestar los cambios climáticos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una estructura organizacional, establecer un manual de roles (funciones de cada cargo) y mejorar la eficiencia en los procesos internos debido a las nuevas regulaciones por parte del gobierno. 2. Invertir en equipos y herramientas de última tecnología por la alta competencia en el sector y la exigencia de clientes y consumidores.
Alta competencia en el sector y la región		
Excesiva regulación y tramitología		
El alto nivel de los directores colombianos		
Nuevas regulaciones por parte del gobierno		
Facilidad para acceder a las últimas tecnologías		
Inclusión de una nueva reforma tributaria para exportación		
Retraso en las respuestas de entidades públicas para la aprobación del desarrollo de un proyecto		

3. Aspectos Propuestos y Validados

3.1 ¿Quiénes Somos?

CUMBIA FILMS es un equipo multidisciplinario que combina entusiasmo, profesionalismo, ética laboral y experiencia en una atmósfera de comentarios creativos constantes. Esta organización es el resultado de un equipo que se une con sueños similares, talentos únicos y un deseo constante de crecer.

Cada proyecto es un nuevo desafío y damos la bienvenida a la aventura. Disfrutamos cada paso del proceso y los resultados finales son los que dan valor a nuestra experiencia de hoy.

3.1.1. Misión

La Misión de CUMBIA FILMS es la razón de ser de esta empresa, de aquí parte el motivo de su existencia, enfocada hacia unas funciones básicas de desempeño de acuerdo con el entorno donde se desarrolla, describiendo los servicios ofertados hacia la satisfacción de las necesidades del cliente con un sello de calidad. Definiéndola como:

“Somos un equipo multidisciplinario que combina emoción, profesionalidad, ética de trabajo y experiencia en un ambiente de constante retroalimentación creativa que a través del servicio de producción audiovisual pretendemos comunicar de manera efectiva la cultura colombiana como nuestro sello característico”

3.1.2 Visión

La importancia de la visión de CUMBIA FILMS está basada en el principio de inspiración de esta organización, destacan la iniciativa y proyección, de esta desencadenan

fuerzas en los momentos de crisis y es una guía para trabajar por una razón de ser, encaminada en una sola dirección y compromiso por parte de un equipo de trabajo. Definiéndola como:

“Ser una productora sostenible a través de servicios de producción contando con la elaboración largometrajes de alta y reconocida calidad, como una de nuestras principales fortalezas, destacando la creatividad y el alto valor de calidad humana siendo una herramienta que le dé un valor educativo y de conocimiento a nuestra cultura”.

3.1.3 Objetivo de CUMBIA FILMS

Desarrollar, producir y prestar servicios de producción audiovisual y cinematográfica a nivel regional, nacional e internacional, a través de las nuevas tecnologías ofreciendo nuestro factor diferenciador y experiencia con la industria extranjera con el fin de impactar a la mayor audiencia posible.

Se propone dejar el mismo objetivo.

3.1.4 Valores corporativos

En principio CUMBIA FILMS tiene sus valores de forma intrínseca para ser documentado, se detallan a continuación:

Honestidad

En CUMBIA FILMS se ha manejado una conducta recta y honrada actuando con veracidad. Todo esto se denota en el ambiente laboral, se siente en cada expresión la sinceridad y concordancia en el desarrollo de sus funciones, en sus pensamientos, en sus expresiones y en cada uno de sus actos.

Integridad

En CUMBIA FILMS se ha establecido la responsabilidad por encima de todo y esto ha trascendido a la imagen corporativa y el manejo de todo el personal con total transparencia, lo que ha conllevado para establecer relaciones con claridad y coherencia de que todos sus actos han sido a favor del crecimiento de todos y por ende de la empresa.

Respeto

Este valor ha sido es fundamental en CUMBIA FILMS para poder desarrollar todos los servicios y procesos desarrollados por la empresa, lo que ha conllevado siempre a un buen clima laboral y una excelente relación entre empleados, con el personal administrativo y con los clientes.

3.1.5 Principios corporativos

Teniendo en cuenta que los principios son normas que guían las acciones de los seres humanos, CUMBIA FILMS ha creado sus principios corporativos basados en valores que conlleven al desarrollo de las tareas diarias bajo unos patrones cimentados en la ética laboral y guían e inspiran su misión y visión ya que son el soporte de estos; destacando lo que es importante para la empresa, destacando su cultura y axiología corporativa. A continuación, se detallan cada uno de sus principios corporativos.

Trabajo en equipo

CUMBIA FILMS S.A.S tiene dentro del marco de sus principios básicos el trabajo en equipo, organizándose por dependencias de una forma determinada, comparándose entre todos para lograr el objetivo de la empresa y ejecutando la misión y los proyectos visionados. Sin embargo, se puede evidenciar que el trabajo en equipo es ejecutado coordinadamente

cuando los miembros de la organización se encuentran frente a una fuerte presión laboral, obteniendo resultados diferentes con o sin presión.

Calidad humana

CUMBIA FILMS se ha esforzado por atender las necesidades de sus empleados; este nivel de atención se ha visto reflejado en el crecimiento económico, no solo de la empresa, sino de del personal, lo que ha conllevado a que tengan una mejor calidad de vida; por ende el trabajo que realizan los desarrollan con compromiso, productividad, dedicación, creatividad, alegría y con mucho sentido de pertenencia, logrando de esta forma que la empresa haya tenido un crecimiento paulatino en todos sus procesos.

Responsabilidad

CUMBIA FILMS ha mantenido muy definidas las responsabilidades que recaen sobre cada miembro, durante toda su trayectoria, indicando los compromisos y obligaciones que tiene cada uno y que estos deben dar respuesta a la función que cada uno realiza. Su diseño está basado en el marco de responsabilidades de toma de decisiones, generando las acciones necesarias para que se evidencie en los resultados arrojados del trabajo realizado; teniendo en cuenta, que, para cada responsabilidad asignada, se le dé claridad sobre cuál es la meta para cumplir y el resultado que debe arrojar, centrado en unos indicadores que midan y hagan seguimiento de su evolución y compromiso.

Compromiso

El compromiso de los trabajadores de CUMBIA FILMS se ha visto reflejado en la implicación y sentido de pertenencia que estos han demostrado con ella, y con el aporte, contribución y empeño a conseguir el éxito. A CUMBIA FILMS le ha convenido el

compromiso que ha demostrado cada trabajador y por ende se les ha retribuido por ello y se ha visto reflejado en sus actitudes y en la forma en que se han apersonado de sus responsabilidades tanto con la empresa como con su profesión como tal.

Ética

Para CUMBIA FILMS la ética ha sido un tema de mucha importancia, ya que ha sido indispensable para que alcanzar el éxito que ha tenido hasta ahora. Antes de pensar en obtener ganancias descomunales, existe la necesidad de ocuparse de los valores y principios éticos, de no ser así, tarde o temprano se llegará al fracaso. Sus principios están basados en la honestidad, respeto y responsabilidad, conllevando a que CUMBIA FILMS alcance sus objetivos y a que la sociedad cartagenera deposite la confianza en sus servicios, lo que ha favorecido el abarque del mercado de esta región, creando confiabilidad y mayor productividad.

Sentido de pertenencia

Para CUMBIA FILMS la clave de su éxito está basada en el sentido de pertenencia que tienen sus trabajadores, evidenciado cien por ciento en el desempeño de cada uno de ellos, ya que representa un alto porcentaje del funcionamiento de la empresa. El compromiso que cada empleado ha demostrado ha sido de gran ayuda para el desarrollo de las tareas de cada uno y el logro de los objetivos de CUMBIA FILMS. Es claro que un empleado que no se identifica con la empresa se convierte en una mala influencia para su crecimiento y expansión.

Colaboración

La colaboración de todos los empleados de CUMBIA FILMS les ha permitido compartir sus ideas y conocimientos, fomentando el trabajo en equipo, fomentando la buena comunicación, la interacción con los clientes y se ha agilizado la toma de decisiones, lo que ha aumentado la productividad y crecimiento de las metas de los servicios prestados.

Profesionalidad

Para CUMBIA FILMS la profesionalidad es la capacidad, cualificación y compromiso que tiene fundamentalmente cada empleado para alcanzar su éxito profesional y, aplicado al trabajo en equipo y teniendo en cuenta su ética profesional y valores que se han fomentado son los pilares para el éxito de esta empresa, teniendo claro que es un pilar imprescindible para su crecimiento personal y propender para su estabilidad laboral.

Cumplimiento

CUMBIA FILMS ha mantenido el cumplimiento, sin embargo, si existiera estándares a través de un manual de funciones se podría asegurar en su totalidad que se ejecutara a cabalidad cada una de las tareas de acuerdo con los puestos de trabajo.

3.1.6 Grupos de Interés (Stakeholders)

Existe en CUMBIA dos grupos de interés. En el primer grupo están ubicados María Teresa Gaviria, directora de arte y productora, y Felipe Holguín, escritor y director, líderes de Cumbia Films. Productores de una serie de cortos que le están dando la vuelta al mundo, considerados fundamentales para el recorrido de esta empresa, ya que están directamente relacionados con ella y han sido los más interesados en el crecimiento de la organización.

También existe otro grupo, que no participan en forma directa de los procesos de la empresa, ejemplo, la competencia de CUMBIA FILMS, los medios de comunicación, la administración municipal de Cartagena, el estado, las normas que la rigen y la sociedad cartagenera en general; esto debido a que, aunque no están vinculadas en forma directa, la toma de decisiones puede afectar o incidir en alguno de ellos.

3.1.7 Estructura y departamentalización

Una de las situaciones que más afectan a las organizaciones en la actualidad por muchos factores entre los que se pueden mencionar los avances tecnológicos y los aspectos sociales, culturales, políticos y económicos, conllevando a la afectación administrativa y estructural de la empresa.

Dadas las circunstancias de cada entorno, se pone en contexto una mayor flexibilidad y eficacia en todos los procesos que se desarrollen y que estén planificados con la finalidad que la empresa no se vea afectada tanto directa como indirectamente en la proyección y en el diseño de la organización, quebrantando las metas establecidas y la expansión del mercado; por ello se hace necesario establecer una estructura organizacional para lograr la competitividad frente a los nuevos retos y crear un valor a la empresa.

La empresa CUMBIA FILMS S.A.S fue constituida hace siete años (2011), y a través de su trayectoria, ha ido adquiriendo la experiencia y el enfoque que se requiere para mantenerse en el mercado y ser más competitiva cada día, ya que CUMBIA FILMS desea especializarse en el área de largometrajes o videos educativos, destacando la importancia de la producción audiovisual de los videos educativos, el papel que cumple dentro del aula de

clases, el origen y el rol que cumple el estado colombiano en la televisión educativa, los tipos de videos educativos, y sus aplicaciones y usos.

CUMBIA FILMS S.A.S se encuentra distribuida en seis departamentos de acuerdo con sus ocupaciones básicas, cada uno desarrollando procesos y actividades en las cuales algunas son similares y están directamente relacionadas; las cuales tienen sus determinadas secciones y departamentos independientes que están organizados según su función o proceso. El trabajo se encuentra repartido por tareas, pero todos tienen una misma finalidad que es alcanzar el éxito de la empresa y logrando una gestión más eficiente.

CUMBIA FILMS tiene un funcionamiento dinámico y funcional, acrecentando su eficacia, esto también acarrió un incremento en los costos, ya que, a mayor departamentalización, mayores serán sus costos, pero lo importante es la calidad en sus servicios y el posicionamiento que desea lograr alcanzar en el mercado cartagenero.

3.1.8 Diseño Estructura Organizacional

CUMBIA FILMS S.A.S presenta una estructura organizacional flexible, con capacidad para que afronte situaciones conforme se presenten dentro del contexto organizacional a través de los factores internos que la componen, tales como la división interna del trabajo, jerarquización, departamentalización, toma de decisiones (centralización, delegación, autoridad, responsabilidad, descentralización), análisis y descripción de los puestos en la organización.

Los puestos de trabajo responden a la necesidad de CUMBIA FILMS, superando criterios de productividad y calidad, diseñados a partir de tareas, obligaciones y funciones que serán

desempeñadas mediante procedimientos establecidos por la empresa, respondiendo a criterios de eficacia y eficiencia.

CUMBIA FILMS cuenta con un apropiado desempeño, con miras a ampliación de cobertura y búsqueda de un reconocimiento por la calidad de sus servicios, la confianza que siente el cliente, hacia los procesos y a sus empleados, la responsabilidad y esmero en ofrecer una buena atención y al cliente, basada en el respeto y lealtad generada por el sentido de pertenencia de cada uno de sus empleados, enfocados hacia una mejora continua.

3.1.9 Departamentalización por Procesos o Equipos

El tipo de departamentalización más adecuada a las necesidades de CUMBIA FILMS es la “**Departamentalización por procesos o equipos**”, debido a su gran utilidad para las empresas de especializadas en filmaciones. Su propósito es alcanzar ventajas económicas, aunque también está directamente relacionada con la naturaleza de los equipos de producción, ya que está encaminada al uso de tecnología especializada, interactuando con las habilidades y destrezas del personal de producción y postproducción junto con la tecnología.

Además, es importante resaltar algunas desventajas como son: este proceso no es propenso a cambios y su responsabilidad estará destinada a la dirección de la empresa, se logran exaltar estándares de productividad.

A pesar de que existe un organigrama, esta es sólo la idea inicial de cómo quieren ver organizativamente las áreas de la empresa. En función se encuentra las siguientes áreas: administración encargada de la asistente de producción o administrativa en asesoría de un externo especializada en los campos que no se maneja como la asesoría legal. En el área de

producción encargada de un producto de campo, en el área de dirección y post producción encargada del director ejecutivo y el área de mercado, aunque no haya un encargado fijo se encuentra involucrada la productora ejecutiva, quien, a su vez, tiene un papel activo transversal en todas las áreas.

Sin embargo, a partir de una entrevista realizada a la Productora ejecutiva las conclusiones generales respecto al análisis del puesto y las funciones fue lo siguiente (anexo cuestionario):

“La persona contrata para cualquier puesto dentro de Cumbia en definitiva debe hacer de todo un poco, saber trabajar en situaciones de estrés, debe ser un profesional en audiovisuales, con bastante experiencia, debe ser creativo, innovador, tener iniciativa, la habilidad de trabajar en equipo y capacidad de adaptación. Además, debe tener excelentes relaciones interpersonales, calidad humana, actitud, puntualidad y compromiso. Debe conocer perfectamente el mercado de los audiovisuales y gestionar recursos cuando el proyecto lo exija”.

3.1.10 Organigrama Propuesto a CUMBIA FILMS

Se le propone a CUMBIA Organigrama para la Estructura Organizacional óptima, identificando claramente los cargos, relaciones, línea de mando y responsabilidades de la empresa, las cuáles son realizadas por un profesional responsable de la toma de decisiones, dirección de tareas al equipo de trabajo a cargo, basado en los seis elementos de Stephen Robbins, como se detalla a continuación:

Organigrama 1: Se propone según las capacidades actuales de Cumbia Films.

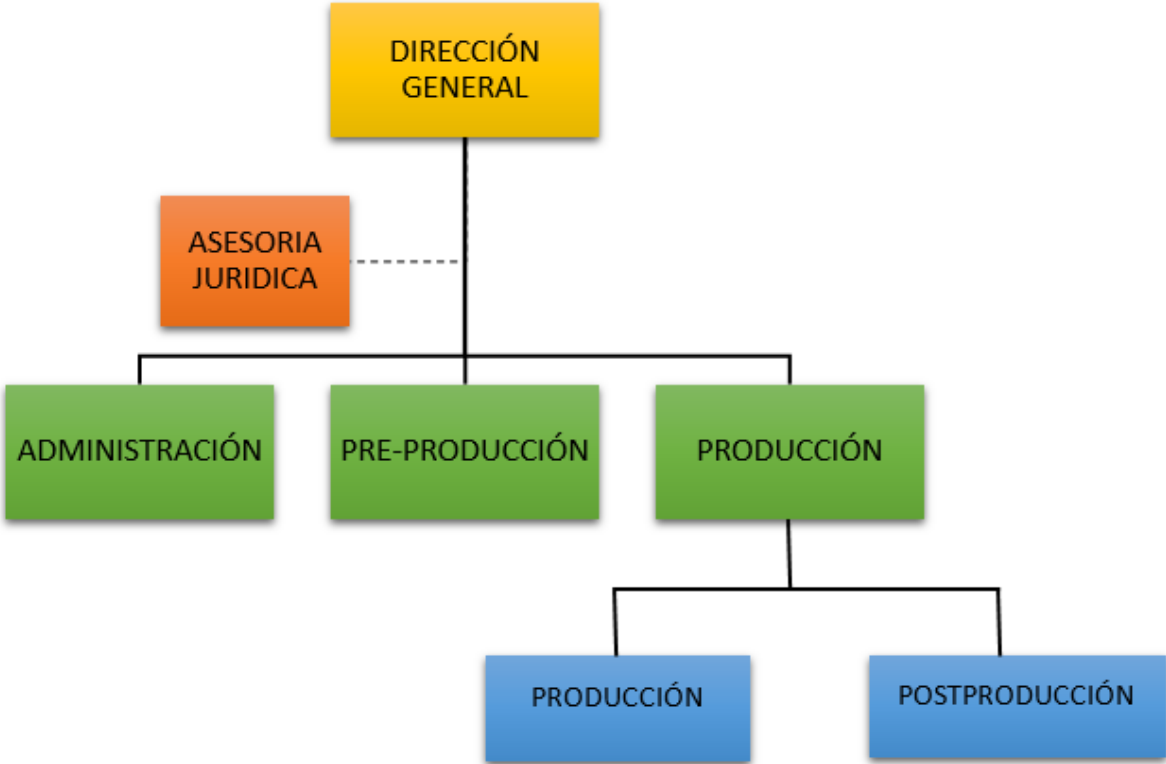


Figura 11. Organigrama propuesto No. 1

Organigrama 2: Se propone según las exigencias del entorno de Cumbia Films a corto plazo.

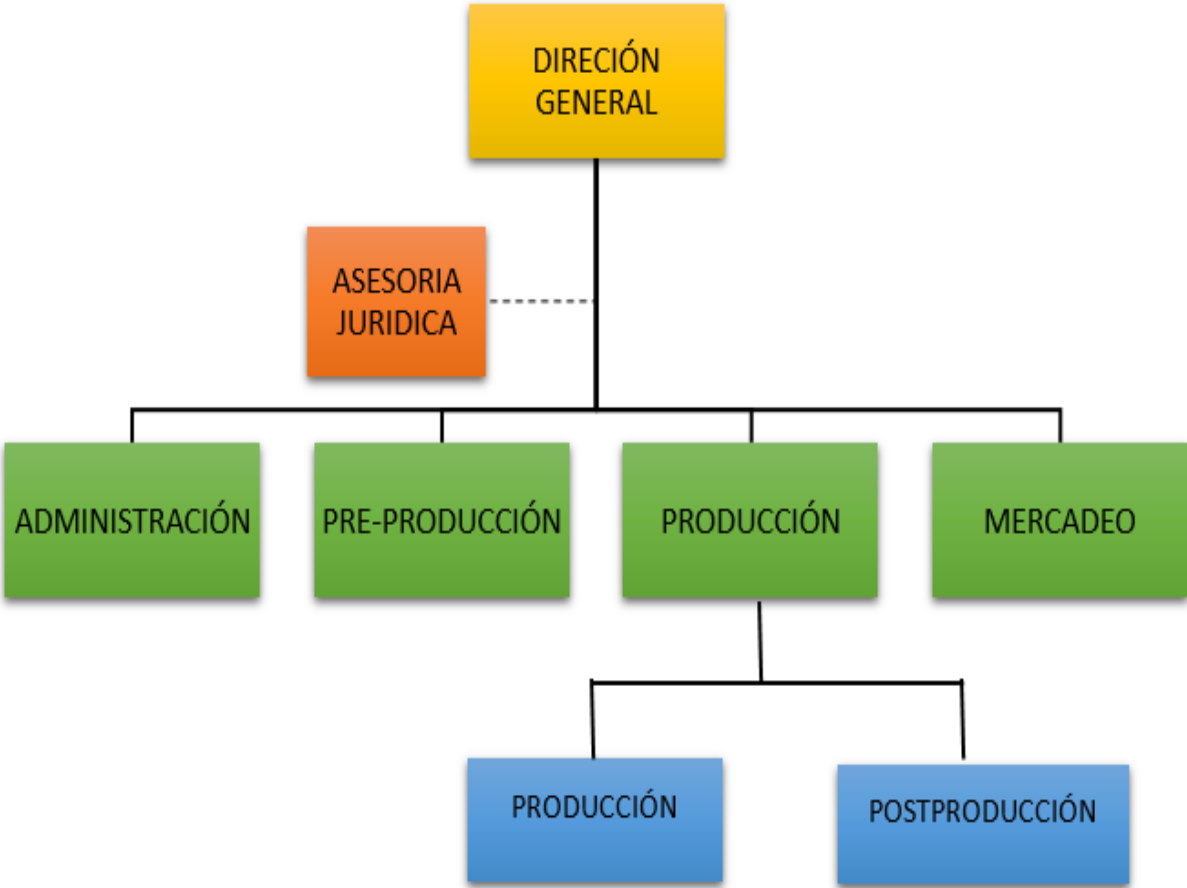


Figura 12. Organigrama propuesto No. 2

3.1.11 Grupos Internos

Ahora, cada departamento de la organización tiene claros y definidos los objetivos que definen claramente la obtención de las metas de la empresa, haciendo seguimiento del cumplimiento de cada tarea o actividad, verificando el trabajo en equipo, llevando un buen liderazgo de los procesos que le han sido asignados.

CUMBIA está enfocada que todo el personal que labora en ella se involucren en todos los procesos, creando estrategias para el alcance de los objetivos institucionales, este sería un trabajo donde cada uno desde su contexto, área o rol aporte ideas que conlleven al logro de las metas y de esta forma se obtengan no solo los objetivos de la organización, sino los de cada miembro, induciéndolo a su mejora continua, a la búsqueda de capacitaciones constantes, al trabajo en equipo; todo esto creará en la empresa un buen clima laboral, todos estos aspectos favorecerán a CUMBIA FILMS.

3.1.12 Grupos Externos

El organigrama propuesto a CUMBIA FILMS, no solo da gran favorabilidad para los grupos internos, sino también para los externos, favoreciendo a la comunidad, proveedores, agremiaciones, entidades públicas y privadas, conllevando a su crecimiento y sostenibilidad en el mercado, siendo más competitiva y estable.

Para lograr esta estabilidad y crecimientos se hace necesarios que se haga un análisis de estos grupos externos, identificándolos, priorizar sus intereses en base a sus necesidades, exigencias, criticidad, y aspectos sociales, técnicos y económicos, con el fin de desarrollar y formalizar una buena relación y sostenibilidad, creando confianza y expansión de la empresa.

3.1.13 Definición de Áreas

Dirección General

El director general de CUMBIA FILMS actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad basado en los parámetros fijados. Además, es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y su desempeño organizacional, junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la organización. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de los cargos ejecutivos, administrativos y operacionales. Sus políticas administrativas dependen del Equipo Ejecutivo.

Administración

El administrador en CUMBIA FILMS es la persona encargada que la organización funcione con eficiencia en forma organizada y basado en las políticas institucionales de la empresa. Las políticas administrativas dependen de la dirección general.

Preproducción

Es el apoyo para la organización del recurso humano y técnico necesario para el rodaje. Ayuda con la información financiera y da los lineamientos para la publicidad de la producción, así como para los sistemas de distribución del producto ya terminado. Sus políticas administrativas dependen de la dirección general.

Producción

Es el apoyo para la coordinación de lo gestionado en el área de preproducción Ayuda con la información financiera. Sus políticas administrativas dependen de la dirección general.

Postproducción

Es la persona que concreta la idea del audiovisual, revisa el material filmado. Selecciona, organiza y edita el material requerido como son imágenes, audios o videos. Sus políticas administrativas dependen de la dirección general.

Mercadeo

El coordinador de Mercadeo tiene como finalidad, mantener la presencia de CUMBIA FILMS en el Mercado, mediante una efectiva labor de Mercadotecnia, orientada a desarrollar nuevos Negocios tanto a nivel Nacional como Internacional. Sus políticas administrativas dependen de la dirección general.

3.1.14 Definición de Roles

Tabla 7. Descripción de Roles

Nombre del Cargo:	Asesores Jurídicos
Especialización:	Formación universitaria, imprescindible formación en el área jurídica.
Jefe Inmediato:	Director General
Funciones específicas:	Aconsejar al inversor con relación a donde destinar sus fondos de capital para sacarles un rendimiento económico y financiero. Planificar la situación patrimonial del cliente en relación directa con sus necesidades
Nombre del Cargo:	Director General
Especialización:	Conocimiento en el área administrativa y financiera. Manejo adecuado del Idioma Inglés
Jefe Inmediato:	No tiene.

Objetivos:	<p>Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Además, presenta al Directorio los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera. es el responsable de llevar a cabo las actividades necesarias para alcanzar las metas de CUMBIA FILMS S.A.S. Aportar estratégicamente al logro de los objetivos asistenciales y de gestión del establecimiento a través de una eficiente y efectiva entrega de servicios propios de la administración de recurso humano, potenciando el crecimiento de las personas y el desarrollo de los talentos de CUMBIA FILMS.</p>
Funciones específicas:	<p>Ejercer la representación legal de la Empresa. Realizar la administración general de las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero. Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control. Participar en reuniones de Junta Directiva, analizando y coordinando las actividades de la empresa en general. Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico. Participar en reuniones con diferentes entidades públicas y privadas. Responsable del proceso administrativo: Planear: Definición de metas, estableciendo estrategias y desarrollando planes para coordinar las actividades planeadas. Organizar: Determinar actividades a realizarse, delegación de funciones, define como se agrupan las actividades, y decisiones que tienen que tomarse. Dirigir: Motivación a empleados, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más efectivos y resolución de conflictos. Controlar: Seguimiento de las actividades para asegurarse de que se están cumpliendo como se planearon y corregir cualquier desviación significativa. La descripción y el análisis de cargo, el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, compensación salarial y evaluación de desempeño para todos los niveles organizacionales dentro de una compañía.</p>
Nombre del Cargo:	Auxiliar Administrativa – Contable
Especialización:	Profesional en administración, contabilidad y/o carreras afines.
Jefe Inmediato:	Director general
Objetivos:	Ayudar a los directivos hacer un mejor uso de su tiempo, por ejemplo, atendiendo a sus llamadas telefónicas y correo electrónico, gestionando su agenda, programando citas, e investigando y resumiendo la información

	pertinente para la preparación de reuniones. Es apoyo para las diferentes áreas.
Funciones específicas:	Se encarga de la agenda de su superior, de la organización de viajes de negocios, de las reuniones, de las actas de reuniones o de la correspondencia del jefe y el archivo de los documentos. Además, también se hace cargo de las funciones ejecutivas que el jefe le delega como es la toma de algunas decisiones respetando los objetivos preestablecidos. Realizar los registros contables de las operaciones financieras diarias de la empresa. Solicitar permisos cuando sea haga necesario. Compra de insumos básicos.
Nombre del Cargo:	Coordinador de Producción
Especialización:	Ingeniero en Audiovisual y multimedia, publicistas y carreras afines.
Jefe Inmediato:	Director General
Objetivos:	Utilizar los estándares de ingeniería computacionales y multimedia para desarrollar productos innovadores en términos de diseño, interactividad, uso, realismo e inteligencia, como cualidades de la calidad de la experiencia para el usuario final. Identificar las necesidades locativas y del personal de producción; además de la planificación y organización de los guiones en forma apropiada.
Funciones específicas:	Se hacen cargo de los arreglos del escenario para las filmaciones y a tiempo para el rodaje. prepara un plan de acción antes del rodaje y contacta los integrantes del grupo que hace los filmes, los actores y los extras. Después de las grabaciones, elaboran y redactan cronometrajes preparados para los editores y productores. Controla las condiciones atmosféricas o detalles de los personajes para garantizar que permanezcan igual a lo largo de toda la escena. Dedicado a la integración de contenidos multimedia Una vez identificadas las necesidades de locación pasar solicitud a tiempo de materiales y equipos necesarios para cada proyecto Coordinar la adecuación del sitio y los diferentes escenarios requeridos Seguimiento y control a toda la programación de cada proyecto, determinando los tiempos desde el inicio hasta el final.
Nombre del Cargo:	Coordinador de Pre – producción
Especialización:	Ingeniero en Audiovisual y multimedia, publicistas y carreras afines.
Jefe Inmediato:	Director General

Objetivos:	Intervenir y gestionar productos y servicios comunicacionales, siempre al amparo de la identidad cultural, el respeto, la libertad, el derecho a la información y la primacía del bien común sobre el interés particular.
Funciones específicas:	<p>Redactores, editores y líderes de proceso en la producción de información para medios impresos, radiales, televisivos y online, tanto convencionales como alternativos.</p> <p>Analistas de medios de comunicación y audiencias, con dominio sobre la pertinencia y rigor metodológicos de los distintos paradigmas de la investigación.</p> <p>Realizadores y productores audiovisuales en todos los formatos y composición creativa.</p> <p>Asesores y consultores de políticas públicas que propenden por procesos de desarrollo y estrategias de mejoramiento de la calidad de vida de la población.</p> <p>Gestores en ambientes culturales, con responsabilidad sobre procesos de significación de las ciudades como espacios vitales de encuentro.</p>
Nombre del Cargo:	Coordinador de Marketing
Especialización:	Formación profesional en marketing, administración o negocios internacionales
Jefe Inmediato:	Director general
Objetivos:	Garantizar la supervivencia de la empresa a través de los ingresos generados por la gestión de ventas de los servicios de vigilancia tecnológica, asesoría en financiación de la innovación, desarrollo de proyectos, consultoría en tecnología y divulgación del conocimiento, con entidades públicas y privadas a nivel nacional. Asesorar el proceso de planeación, formulación y puesta en práctica de políticas de comercialización y mercadeo, el diseño de programas y estrategias de la oferta y el portafolio de productos y servicios en función integral al cliente, satisfaciendo las necesidades mercado-cliente, creando un ambiente sólido de vínculos comerciales que proyecten en el futuro un crecimiento sostenido y uniforme de CUMBIA FILMS. Ser el estratega, el creativo gráfico y visual, planificador y realizador del marketing, negociador de medios, diseñador de las investigaciones publicitarias y conductor de la transformación de las propuestas de campañas en piezas finales para su divulgación.

<p>Funciones específicas:</p>	<p>Realizar base de datos de clientes. Identificar y contactar clientes potenciales. Analizar la viabilidad comercial de la idea de los servicios de acuerdo con indicadores económicos y sociales del mercado. Atender las reclamaciones que se presentan con los clientes. Prospear clientes de acuerdo con los segmentos objetivo y estrategia de ventas. Realizar visitas comerciales de presentación de la empresa y portafolio de productos. Actualización de la información de documentos básicos de la empresa, pago a proveedores, facturación y cartera. Estructurar el portafolio de marca, servicios, líneas y categorías diseñadas para cada segmento. Hacer seguimiento de los diferentes canales de distribución.</p> <p>Realizar gestión con calidad y en cumplimiento de los objetivos, enfocado en el logro de las metas mensuales y anuales de CUMBIA FILMS.</p> <p>Dirigir, coordinar y promover el servicio integral y oportuno al cliente con un alto nivel de eficiencia y eficacia, regidos por los valores de calidad, compromiso y transparencia.</p> <p>Formular a la Gerencia, políticas, planes y programas para las captaciones con orientación a la excelencia en el servicio integral al cliente.</p> <p>Dirigir la promoción y venta de los servicios del portafolio de CUMBIA FILMS.</p> <p>Hacer despliegue de los objetivos estratégicos y operacionales de las metas mensuales y anuales, comprometiendo a todo el personal de CUMBIA FILMS, seleccionado y diseñando indicadores de gestión que permitan hacer seguimiento, control y evaluación de la gestión de la empresa.</p> <p>Elaborar la publicidad de CUMBIA FILMS, regido por los estándares de esta.</p> <p>Ser el estratega, creativo gráfico y visual de la empresa.</p> <p>Implementar estrategias que permitan conocer lo que los clientes desean.</p> <p>Disponer de las herramientas necesarias para garantizar en cualquier instancia, que los procesos se efectuaran de forma segura y eficaz.</p> <p>Construir una identidad única para la organización dentro de los consumidores.</p> <p>Realizar un informe semanal de las actividades realizadas.</p>
-------------------------------	---

3.1.15 Formalización

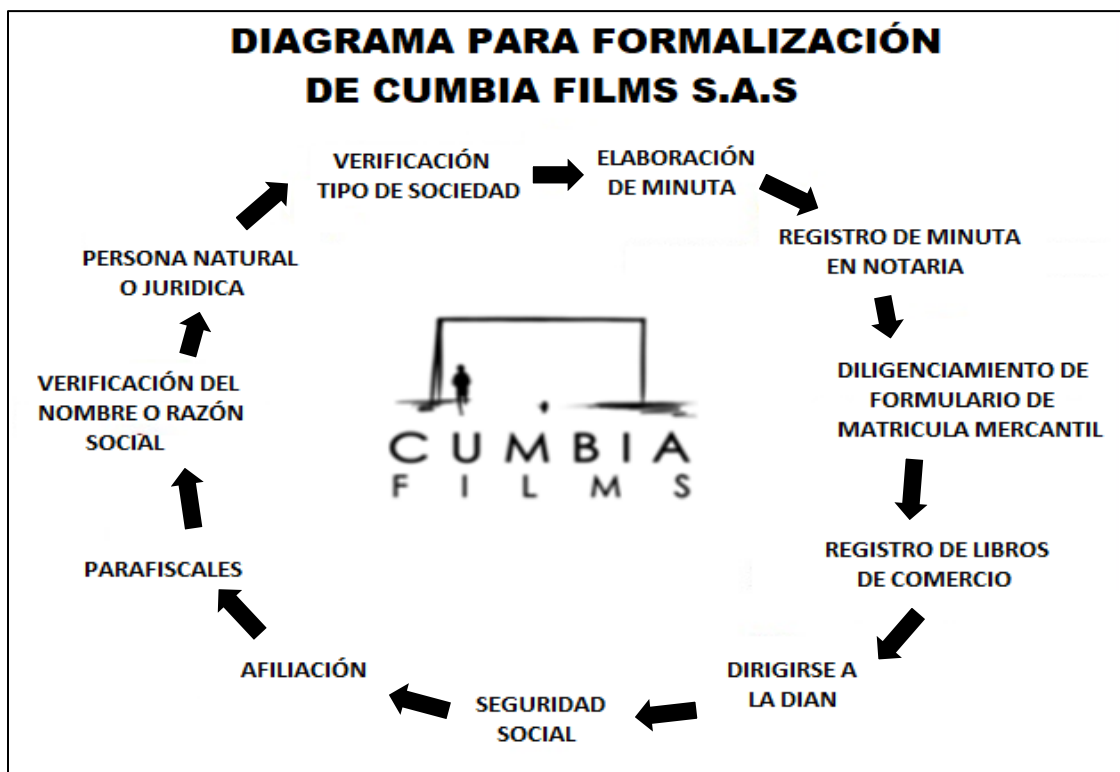


Figura 13. Diagrama para formalización de la Empresa

En CUMBIA los cargos se encuentran normalizados, es decir que sus procesos de contratación y seguimientos debe cumplir con todas las normas legales. Cada cargo tiene establecidas sus directrices y funciones, aunque en la actualidad no existe un manual de funciones, cada gerente plantea a su funcionario requisitos de contratación y funciones a desempeñar, además de las políticas de la organización, especificaciones que ha cumplido a cabalidad todo el personal contratado y que ha conllevado al buen funcionamiento de la empresa y el logro de sus objetivos.

3.1.16 Vinculación Laboral

En Colombia se manejan en la actualidad varios mecanismos de contratación con los cuáles la empresa CUMBIA FILMS puede vincular personal ya sea fijo u ocasional de acuerdo con los requerimientos y periodo de contratación, entre ellos tenemos:

Contratación laboral

Es toda forma de vinculación laboral, la cual está manejada por el Código Sustantivo del Trabajo en Colombia, este tipo de contratación solo lo utiliza CUMBIA FILMS para el personal administrativo de la empresa, no lo utiliza para contratación en una producción cinematográfica debido a que los trabajos requeridos para una filmación son a corto plazo.

Contratación Civil/Comercial

Este tipo de contratación es de carácter independiente, ya que no tienen como propósito crear entre el contratante y el contratista ningún vínculo de carácter laboral. Es importante tener en cuenta que es primordial que en este tipo de contrato no se estipulen elementos propios de las relaciones laborales como subordinación y dependencia, es claro que se deben pactar las formas de coordinación que se requieren entre las partes.

Además, este tipo de contratación es libre y se realizan los ajustes cuando ya las partes han acordado las obligaciones como son funciones, valor del contrato y forma de pago, y hay que tener presente que, aunque este tipo de contrato no obliga a que sea escrito, se sugiere para evitar inconvenientes futuros que se haga un documento escrito.

También se resalta en este tipo de contratación, que las partes son libres de fijar el domicilio para efectos judiciales, en caso de que se haya contratado una persona que su domicilio fijo sea otro país puede asignarlo si así lo prefiere.

A través de este tipo de contrato CUMBIA FILMS es libre para vincular a personas que se presenten con un material de su autoría dentro del proyecto a realizar, ya sea autor del guion, imagen o producción musical; siempre y cuando se estipulen cuáles son los derechos que otorgan este autor al productor como edición, adaptación, entre otros o si en su defecto este se desea reservar sus derechos, pero todo debe quedar muy bien definido antes de iniciar el con la producción.

“Es conveniente, y obligatorio en algunos casos (de conformidad con la legislación nacional en materia de Derecho de Autor, Ley 23 de 1982), que los contratos con los “autores” de la obra cinematográfica, con actores y con productores fonográficos o autores de música preexistente que se sincronice en la película, sean reconocidos en contenido y firma ante notario, diligencia que tiene un costo mínimo (alrededor de 3 dólares por contrato) y demanda poco tiempo.

Para conveniencia de la producción, también es importante estipular que el personal vinculado asume sus propias obligaciones con el sistema de seguridad social en salud, pensiones y riesgos profesionales, si bien es posible que la productora contrate seguros generales de cobertura en campos de accidentes o vida que estime necesarios” (Proimagenes Colombia (2018) Comisión Fílmica Colombiana).

Contratación por medio de Cooperativas de Trabajo Asociado

Las cooperativas de trabajo asociado se agremian con el fin de atender sectores económicos y culturales, entre otros. Es conformada con varias personas (diez o más) estas personas de común acuerdo asocian su trabajo personal y entre la cooperativa y el asociado no se establece ninguna relación laboral. Estas cooperativas ejecutan contratos con terceros para la producción de bienes la prestación de servicios a cambio de un precio integral.

Para este tipo de contratación se debe tener presente que El productor exija a la cooperativa demostrar que las personas prestadoras de los servicios están realmente si están asociadas, en caso de no ser así, la cooperativa responderá por las obligaciones laborales, debido a contractualmente este contratista es considerado como empleado suyo.

3.1.17 Mejor Forma de Construir/Obtener Base de Datos para Empresa

La construcción de una base de datos de clientes potenciales se ha convertido en la actualidad en uno de los principales activos para una empresa. CUMBIA FILMS se encuentra en un proceso de ampliación día a día de personas que efectivamente cree una relación de confianza y profesionalismo, que utilicen sus servicios muy a menudo y que además los recomienden.

La base de datos de esta empresa es el centro de su estrategia para ofrecer sus servicios, está enfocada a su constante optimización con el fin de estar en contacto constante con los clientes actuales y buscando mecanismos que generen confianza en los posibles nuevos clientes, de esta forma optimizaría el presupuesto publicitario y las campañas estarán mejor enfocadas.

Para la creación de la base de datos hay que tener en cuenta muchos aspectos, iniciando con la información básica del cliente como son nombre, dirección, teléfono e email; esta información debe sistematizarse y crear Backus de ella para evitar que se pierda, además de estos clientes hay que tener en cuenta otros aspectos como gustos, personalidad, trabajo y estilos de vida con el fin de evidenciar que se cree un voz a voz a través de ellos y que se pueda acceder a otras posibles clientes que estén a su alrededor.

3.1.18 Mejor forma de brindar Servicios o crear Productos a través de nuestras capacidades

Es importante la creación de campañas promocionales que ayuden a la fidelización de clientes. Es importante hacer llegar a los clientes la información de los servicios y promociones y hacer un seguimiento y monitoreo de los movimientos que genera estos eventos. Es importante en este aspecto la segmentación de las estrategias de marketing para que a través del envío de los mensajes se cree un impacto que determine el éxito de cada campaña

La información ofrecida se hará a través de distintos medios como son: Redes Sociales como Facebook, Twitter, WhatsApp, YouTube, entre otras. Es importante con una página Web donde se puedan inscribir. Todas estas alternativas las lleva a cabo CUMBIA para atraer clientes potenciales y de esta forma ir construyendo una buena base de datos. Hay que tener en cuenta contar con un sitio a donde el cliente pueda registrarse a través de la red, para ello se sugiere mantener actualizada la página web para que el cliente se interese en su contenido y tomen la iniciativa de registrarse.

La inversión en publicidad a través de anuncios pagados en Google AdWords, Facebook, Instagram o medios tradicionales es una opción para atraer clientes interesadas. Ofrezca un útil e-book de los sitios turísticos de Cartagena y para obtener el material hay que cumplir con requisito de registrarse es una forma de ir segmentando potenciales clientes.

El ofrecimiento de Tarjetas de presentación es una buena opción, ya que en ella se plasman los datos de contacto de la empresa. Tener presente en ella incluir datos de redes sociales y hacer una invitación a registrarse en su página Web.

3.1.19 Medios de Promoción de Publicidad

CUMBIA FILMS S.A.S, es una productora audiovisual que maneja sus medios de promoción de publicidad a través de un análisis mercadotécnico, definiendo estrategias de difusión, comercialización, precios estandarizados de los productos ofrecidos, conllevando a la agilización de su distribución y difusión.

Además, se crean planes de comunicación basado en una cercana relación con los clientes ya sea personalmente o a través de las redes sociales. Estrategias que han sido muy relevantes en la publicidad de los servicios:

- Estrategias de premiación a la fidelidad en la utilización de los servicios de CUMBIA.
- Acceso a la página Web institucional
- Ofrecimiento de E-books de sitios turísticos de Cartagena

- Mensajes de medios de difusión pagos a través de redes sociales (WhatsApp, Facebook, Twitter, Instagram, entre otros con información e imágenes relevantes que llamen la atención del cliente
- Planes de venta de servicios en forma directa.
- Organización de eventos en fechas de temporada alta turística
- Base de datos de clientes actualizada
- Segmentación del mercado
- Publicaciones periódicas en el Universal que es uno de los medios impresos más leídos por la población cartagenera.
- Reparto de volantes con algunas promociones especiales
- Entrega de Portafolio de Servicios y Tarjetas de presentación en diferentes empresas de la ciudad tanto del sector público como privado

Todo este material se organiza en diferentes temporadas teniendo en cuenta un estudio previo de Marketing, teniendo en cuenta el comportamiento del mercado, se hace una medición y se utilizan las estrategias que hayan tenido más funcionalidad de acuerdo con las altas o bajas en servicios.

3.2 Aspecto contable

CUMBIA FILMS actualmente ha optado por la contratación de outsourcing para el manejo de su contabilidad, las razones por las cuales se escogió esa medida fueron porque desde sus inicios no fue un área considerada relevante, al notar que no tiene mucha relación con la actividad económica. Es por ello, que se presenta las ventajas y desventajas de una tercerización dado que la decisión de crear o no dicha área radica plenamente de la gerencia.

Ventajas:

- La contabilidad es una tarea complicada que requiere mucho tiempo, un tiempo que podría invertirse en optimizar y mejorar la propia actividad de la empresa.
- Ahorro de costes, ya que si son los propios trabajadores los que se encargan de esta tarea, se necesitarán más trabajadores que desarrollen el resto de las actividades.
- La experiencia de la empresa a la que se va a contratar para llevar a cabo la contabilidad puede garantizar mejores resultados que si lo hace la misma empresa. Además de asumir un servicio personalizado que se adapta a las necesidades propias de cada empresa, está al día de los cambios legislativos, tarea de investigación que, sin duda, requiere una elevada cantidad de tiempo para una empresa inexperta.

Desventaja:

- Contratar una empresa externa siempre supone ceder información confidencial de la compañía a un tercero, por eso debe considerar muy bien a qué proveedor finalmente se contrata.

- Tener en cuenta que la empresa a la que se contrate puede seguir ofreciendo sus servicios durante el tiempo que se haya planeado, ya que volver a buscar a otro proveedor en caso de quiebra del primero es una tarea que suele necesitar bastante tiempo y esfuerzo.
- Puede llevar tiempo llegar a acuerdos claros sobre obligaciones y responsabilidades de cada parte.

3.3 Aspecto financiero

La organización no cuenta con una política financiera que le permita tener mayor solvencia en el transcurso de sus obligaciones, es por ello, que se propone la siguiente política:

- Realizar inversiones, según utilidad del año inmediatamente anterior o en el transcurso del año que le permita a Cumbia maximizar el flujo de caja.
- De acuerdo con la ganancia que resulta de la operación de cada proyecto, destinar un % para invertir en fiducias o CDT (lo que sea más conveniente según su manejo)
- Estipular un % por cada venta, luego de haber calculado los costos de la misma modalidad de “ahorro” para el pago de impuestos en el tiempo que se requiera.
- No permitir que el pago de las facturas sobrepase los 30 días luego de haberse vencido.
- Analizar la rentabilidad de aceptar un proyecto dado que según sea su dimensión puede afectar tributariamente a las obligaciones de la organización a futuro.

Conclusiones

Se ha realizado un Análisis de La Estructura de las áreas operativas de La Empresa Cumbia Films S.A.S., iniciando con un estudio de los problemas que conllevaban a que la empresa tuviera algunas falencias en la organización. Este análisis se hizo en forma detallada planteando unos objetivos que darían como resultado hacer propuestas para la mejora de la estructura organizacional de CUMBIA FILMS.

Primero, se hace una caracterización de la empresa, determinando quién es CUMBIA FILMS, cuál es su misión, que visión, cuáles son sus principios y valores, donde está ubicada, como se llega a su sede principal; conllevando a que todos estos aspectos están claramente definidos, establecidos y que son un esquema en que están basados todo el personal que hace parte de esta organización y lo proyectan hacia sus clientes.

Ahora, al realizar el análisis del entorno tanto interno como externo. El externo está demarcado por los aspectos sociales, económicos, políticos, legales y tecnológicos, en este punto se hacen algunas sugerencias para mitigar algunos que están creando una afectación negativa en la empresa, pero en términos generales CUMBIA se ha evidenciado que se ha sostenido y constituido como una empresa de vanguardia en Cartagena.

Al hacer el análisis de los Recursos Humanos, de Marketing y el Financiero y Contable, es en donde más se hace inferencia, debido a que es en estos aspectos donde está, enfocadas sus Fortalezas y oportunidades, pero es en ellos donde más se resaltan las debilidades y amenazas.

CUMBIA FILMS S.A.S es una empresa con proyección, objetivos y metas claras, que presenta algunas falencias, pero se requiere corregir porque se ha acrecentado un alto margen de competitividad y se requiere para continuar a la vanguardia de las empresas de medios audiovisuales.

Finalmente, se concluye que la estructura organizacional de una empresa es de vital importancia para el manejo de las operaciones diarias que permite la subsistencia en un mercado exigente.

Referencias

- Acosta, L. F. (s.f). *bdigital portal de revistas*. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/achsc/article/view/34014/34132>
- Alonso, L., & Pereira, C. (Junio de 2000). *espacio*. Obtenido de <http://e-espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:revistaPS-2000-05-2070/Documento.pdf>
- Adlatina. (20 de abril de 2018). *La inversión en medios digitales en Colombia creció un 33%*. Obtenido de: <http://www.adlatina.com/publicidad/la-inversi%C3%B3n-en-medios-digitales-en-colombia-creci%C3%B3n-un-33>
- Aguaded, J. (16 de 06 de 2002). *La Educación para los Medios. Modelos asociativos en España y Portugal*. España. Obtenido de <http://tecnologiaedu.us.es/cuestionario/bibliovir/52.pdf>
- Amorós, E. (s.f). *Comportamiento Orgnizacional*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=uRfl1b44BjEC&pg=PA250&dq=diagnostico+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjMsPjMgMPUAhWGND4KHaywChQQ6AEIPzAF#v=onepage&q=diagnostico%20organizacional&f=false>
- Andreu, C. (s.f). *Agencia Española de Cooperacion Internacional para el desarrollo*. Obtenido de <http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Publicaciones%20AECID/guia%20audiovisual%20ok.pdf>
- Anonimo. (5 de Marzo de 2010). Obtenido de CreceNegocios.
- Anonimo. (5 de 10 de 2011). *SlideShare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/nereaYamaia/departamento-financiero-de-una-empresa>
- Anonimo. (s.f.). *HURI*. Obtenido de <http://huribroadcast.com/que-es-la-produccion-audiovisual/>
- Bernal, C. A. (2010). *Metología de la Investigación*. Bogotá: Pearson Educación. Obtenido de <https://docs.google.com/file/d/0B7qpQvDV3vxvUFpFdUh1eEFCSU0/edit>
- Bernal, C. A., & Sierra, H. D. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson Educación. Obtenido de https://issuu.com/bidfriend/docs/adm_proceso_administrativo-del-sigl
- Bonilla, F., & Zenteno, A. (2010). *Tesis de Producción de Videos Educativos*. Obtenido de http://www.periodismo.userena.cl/upload/documentos/Seminarios_Investigacion/tesis_produccion_videos_educativos.pdf
- Centro Nacional de Consultoría. (2008). *Ministerio de Cultura*. Obtenido de <http://emprendimientocultural.mincultura.gov.co/observatorio/wp->

content/uploads/2017/05/Estudio-censal-de-las-empresas-productoras-del-sector-audiovisual-para-identificar-sus-necesidades-de-capacitacion.pdf

Chiavenato, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. México D.F: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Santa Fe: McGraw-Hill.

Colegio San Vicente de Paúl. (s.f.). Unidad 7. Obtenido de <https://economydelaprimaria.files.wordpress.com/2011/02/unidad-7-direccic3b3n-y-organizac3b3n-de-la-empresa1.pdf>

Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. Santa Fe: Cengage Editores. Obtenido de http://cpx.mx/acabrera/Teoria_y_Disenio_Organizacional_10ma_ed.pdf

Invest in Bogotá. (12 de 11 de 2017). Audiovisual en Bogotá. Obtenido de <http://es.investinbogota.org/invierta-en-bogota/en-que-invertir-en-bogota/industrias-creativas-y-culturales-en-bogota/audiovisual-en-bogota>

MinEducación. (Febrero de 2005). USO PEDAGÓGICO DE TECNOLOGÍAS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN Exigencia constante para docentes y estudiantes. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87580.html>

MinEducación. (s.f.). *Ministerio de Educación Nacional de Colombia*.

MinTIC. (19 de 12 de 2016). *Ministerio de Tecnologías de la Información Y comunicaciones*. Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-540.html>

MinTIC. (s.f.). TIC y educación. Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-19513.html>

MinCultura. (Noviembre de 2012). Ministerio de Cultura: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/pib/mcalculocsc2005%202010.pdf>

Sierra Ruiz Suzy. ANTV (Autoridad Nacional de Televisión (2 de octubre de 2017). La industria audiovisual en Colombia como motor de crecimiento. Obtenido de <https://www.antv.gov.co/index.php/prensa/opinion/item/1074-la-industria-audiovisual-en-colombia-como-motor-de-crecimiento>

Under Filed (2014). ¿Qué hace un colorista audiovisual? Recuperado el 11 de junio de 2018 de: <http://cifp.joseluisgarci.alcobendas.educa.madrid.org/enserie/?p=2895>.

Udima (2018). Administración y Dirección de Empresas: La Organización del Departamento Financiero. (Figura 8). Recuperado el 28 de agosto de 2018 de: <https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion->

[a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-4-el-sistema-de-financiacion-de-la-empresa/5-la-organizacion-del-departamento-financiero/](#)

Mantilla Serrano Jorge Humberto (2015). PROYECTO DE LEY 077 DE 2015 CÁMARA. Recuperado de: http://www.imprenta.gov.co/gacetap/gaceta.mostrar_documento?p_tipo=05&p_numero=077&p_consec=42548

Orgaz Juan Antonio (2002). Aspectos Económicos y Jurídicos del Sector Audiovisual. Revista de Economía Cuatrimestral N° 3. Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/715559.pdf>

Proimágenes Colombia Comisión Fílmica (2018). Comisión Fílmica Colombiana. Guía de Producción. Procedimientos y permisos. Contratación de personal. Recuperado de: <http://locationcolombia.com/guia-de-produccion/procedimientos-y-permisos/contratacion-de-personal/?lang=es>

Anexos

Banco de preguntas

1. ¿En qué eventos participa Cumbia?

En espacios que le permitan construir a través de las herramientas audiovisuales fomentando valor educativo

2. ¿Qué ha hecho para especializarse en el área de educación?

Hasta el momento, Cumbia no tiene una formación especializada en el área de educación.

3. ¿Por qué se enfoca en el área educativa?

Porque Cumbia cree fielmente que la educación es la base para crear modelos constructivos enmarcados a enriquecer la cultura colombiana.

4. ¿En cuántas convocatorias ha participado en el área de la materia audiovisual y en cuántas ha ganado?

En Colombia, Cumbia desde el 2015 ha participado en las convocatorias de Relatos Regionales del Fondo de desarrollo cinematográfico y hasta el segundo semestre del 2016 quedó seleccionado en esta categoría, teniendo, así como un producto final a finales del año para ser presentados ante festivales a nivel nacional y mundial.

5. Organización: ¿Piramidal o funcional?

Cumbia, se rige bajo una organización funcional donde el producto atraviesa por distintas opiniones cada una especializada en su área como sonido, diseño, estética para obtener un producto final.

6. Actividad:

Actividades de producción de películas cinematográficas; especializada en documental, publicidad, videoclips y medios digitales, producciones In-House, Co Producciones y Servicios de Producción. Fixer Local.

7. ¿Cómo funciona en este momento?

Hay dos cabezas directas; directoras y productora ejecutiva, productor de campo, asistente de producción y asistente de edición, este es el equipo base. Cuando se realiza un mega proyecto se involucran otras personas con cargos diversos sumergidos en dos áreas principales; producción y arte.

8. ¿Cómo se maneja los recursos; humano, financiero, recurso técnico?

La productora ejecutiva es la cabeza del manejo de los recursos quien a su vez se encarga de distribuirlos de la siguiente manera:

1. Productor de campo se le asigna el recurso humano y técnico al momento de ejecutar proyectos.
2. Asistente de producción se le asigna el recurso financiero.

Sin embargo, la productora ejecutiva trabaja de forma transversal en todos los recursos existente.

Manifiesto: Eximir al cobro del impuesto sobre las ventas de proveedores

CUMBIA FILMS S.A.S.

Informa a todos sus proveedores de servicios lo siguiente:

REF: Exención de Impuesto sobre las ventas (IVA) para Proveedores de Servicios en producción audiovisual según el parágrafo del Art 481 del Estatuto Tributario, de acuerdo a la modificación introducida por la ley 1819 de 2016.

Apreciados proveedores:

Mediante la presente comunicación y teniendo en cuenta lo previsto en la ley 1819 de 2016, la cual modifica el Art 481 del estatuto tributario, y que citamos a continuación:

“**Art. 481. Bienes exentos con derecho de devolución bimestral.**”

Para efectos del impuesto sobre las ventas, únicamente conservarán la calidad de bienes y servicios exentos con derecho a devolución bimestral:

(...)

c. Los servicios que sean prestados en el país y se utilicen exclusivamente en el exterior por empresas o personas sin negocios o actividades en Colombia, de acuerdo con los requisitos que señale el reglamento. Quienes exporten servicios deberán conservar los documentos que acrediten debidamente la existencia de la operación. El Gobierno Nacional reglamentará la materia.

(...)

PARÁGRAFO. Sin perjuicio de lo establecido en el literal c de este artículo, se entenderá que existe una exportación de servicios en los casos de servicios relacionados con la producción de obras de cine, televisión, audiovisuales de cualquier género y con el desarrollo de software, que estén protegidos por el derecho de autor, y que una vez exportados sean difundidos desde el exterior por el beneficiario de los mismos en el mercado internacional y a ellos se pueda acceder desde Colombia por cualquier medio tecnológico. (Negritas y subrayas fuera del texto)

Nos permitimos certificar a nuestros Proveedores de Servicios, que la producción audiovisual titulada “REAL HOUSEWIVES OF NEW YORK”, episodio Cartagena, en adelante EL PROYECTO, reúne la totalidad de los requisitos legales para constituirse en una exportación de servicios, tal como lo indica el artículo en mención.

En consecuencia, y acogiéndonos a lo previsto en las normas en cita, todos aquellos que deseen ser Proveedores de Servicios de EL PROYECTO deberán actualizar su RU acercándose personalmente a la DIAN (mediante solicitud previa de una cita) con el fin de llevar a cabo los cambios correspondientes para:

- Incluir la calidad de contribuyente 10 como Usuario Aduanero a su vez en el campo 54 del Registro (Usuarios Aduaneros) deben estar el código 22 como Exportador directo e indirecto de acuerdo a la actividad económica que desempeña; y
- Además incluir la responsabilidad 19 como Productor y/o Exportador de Bienes Exentos.

Teniendo en cuenta que nuestros Proveedores de Servicios tienen actividades diversas, es necesario precisar que cualquier información adicional o precisión requerida, deberá ser consultada y solicitada directamente en la DIAN, autoridad competente para estos efectos.

Llevado a cabo el cambio anterior, el servicio prestado por el Proveedor se facturará a Cumbia Films S.A.S. *sin* incluir IVA. En la descripción de la factura agregar la siguiente nota:

La empresa Cumbia Films S.A.S actúa en calidad de mandataria de la compañía extranjera Forrest Productions.

Finalmente, nos permitimos comunicar que, con el fin de permitirle al proveedor demostrar frente a las autoridades competentes que EL PROYECTO es objeto de exportación de servicios de acuerdo a lo establecido en el literal C del artículo 481 en mención. Cumbia Films S.A.S. suscribirá con el Proveedor de Servicios un contrato de prestación de servicios en el cual se certificará lo anterior. Este contrato deberá ser conservado por el Proveedor para efectos probatorios.

En todo caso, Cumbia Films S.A.S. aclara que el presente documento se constituye simplemente en un criterio orientador y por tanto los Proveedores de Servicios deberán consultar con sus respectivos asesores legales y tributarios la pertinencia de estas actuaciones.

Agradeciendo su atención,



María Teresa Gaviria del Castillo
Productora Ejecutiva
Tere@cumbiafilms.com
Cel. 318 633 6233

CUMBIA FILMS SAS

900.450.120-0

2017/12/31

BALANCE GENERAL	Dic / 2017
ACTIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE	39,429,387.17
CAJA GENERAL	0.00
BANCOS- CUENTA DE AHORRO	39,429,387.17
DEUDORES	86,976,092.94
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	39,367,181.00
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS	0.00
ANTICIPOS Y AVANCES A CONTRATISTAS	13,914,106.00
INGRESOS POR COBRAR	0.00
ANTICIPOS DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	33,694,805.94
CUENTAS X COBRAR EMPLEADOS	0.00
PRESTAMOS A PARTICULARES PROYECTO	0.00
OTRAS CUENTAS X COBRAR	0.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	126,405,480.11
ACTIVOS NO CORRIENTE	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	51,291,266.41
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	0.00
MUEBLES Y ENSERES	5,045,851.00
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	45,000,000.00
EQUIPO DE OFICINA- COMP Y COMUNICACIONES	5,793,300.00
DEPRECIACION ACUMULADA	-4,547,884.59
DIFERIDOS	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	51,291,266.41
TOTAL ACTIVO	177,696,746.52

PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	56,396,814.00
PROVEEDORES	394,049.00
COMISIONES	-
HONORARIOS	-
ARRENDAMIENTOS	-
OTROS	56,002,765.00
RETENCIONES EN LA FUENTE POR PAGAR	1,757,889.00
RETENCIONES EN LA FUENTE	1,617,000.00
RETENCIONES INDUSTRIA Y COMERCIO	140,889.00
AUTORRETENCIONES-CREE	-
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	978,600.00
RETENCION Y APORTES DE NOMINA	348,500.00
APORTES A PENSION	630,100.00
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	42,000.00
IMPUESTOS DE CREE POR PAGAR	-
IMPUESTO A LAS VENTAS POR PAGAR	42,000.00
OBLIGACIONES LABORALES	7,682,653.00
SALARIO POR PAGAR	-
CESANTIAS CONSOLIDADA	4,123,087.00
INTERESES SOBRE CESANTIAS	480,052.00
VACACIONES CONSOLIDADAS	3,079,514.00
TOTAL PASIVO	66,857,956.00
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	10,000,000.00
RESULTADO DEL EJERCICIO	
RESULTADO DEL EJERCICIO	92,243,390.02
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTERIORES	
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTERIORES	8,595,400.50
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	-
TOTAL PATRIMONIO	110,838,790.52
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	177,696,746.52

CUMBIA FILMS SAS
 NIT . 900.450.120-0
 2016/12/31
 BALANCE GENERAL

D/c / 2016

ACTIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE	14,244,719.29
CAJA GENERAL	11,906,590.00
BANCOS- CUENTA DE AHORRO	2,338,129.29
DEUDORES	174,178,292.74
CUENTAS X COBRAR CUENTES	91,215,653.00
ANTICIPOS Y AVANCES A CONTRATISTAS	5,782,818.00
ANTICIPOS DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	47,863,440.74
CUENTAS POR COBRAR A ACCIONISTAS	20,562,122.00
OTRAS CUENTAS X COBRAR	8,744,259.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	188,423,012.03
ACTIVOS NO CORRIENTE	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	9,217,319.41
EQUIPO DE OFICINA	4,718,601.00
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	5,793,300.00
DEPRECIACION ACUMULADA	(1,294,581.59)
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	9,217,319.41
TOTAL ACTIVO	197,640,331.44
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	180,247,175.14
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	28,102,115.00
HONORARIOS	6,482,472.00
ARRENDAMIENTOS	110,400.00
OTROS	21,509,243.00
RETENCIONES EN LA FUENTE POR PAGAR	2,332,706.00
RETENCIONES EN LA FUENTE	1,083,779.00
RETENCIONES INDUSTRIA Y COMERCIO	1,248,927.00
AUTORRETENCIONES-CREE	-
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	127,196.00
RETENCIÓN Y APORTES DE NOMINA	27,578.00
APORTES A PENSION	99,578.00
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	30,561,977.00
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	11,528,380.64
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	5,553,738.83
IMPUESTOS DE CREE POR PAGAR	36,987.61
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO POR PAGAR	-
IMPUESTO A LAS VENTAS POR PAGAR	5,937,654.20

OBLIGACIONES LABORALES	5,764,260.00
SALARIO POR PAGAR	257,432.00
CESANTIAS CONSOLIDADA	2,743,891.00
INTERESES SOBRE CESANTIAS	275,839.00
PRIMA DE SERVICIOS	977,700.00
VACACIONES CONSOLIDADAS	1,509,398.00
PARA OBLIGACIONES LABORALES	-
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	131,495,421.94
TOTAL OTROS PASIVOS	131,495,421.94
DEPOSITO RECIBIDO	-
TOTAL PASIVO	179,350,039.58
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	10,000,000.00
RESULTADO DEL EJERCICIO	
RESULTADO DEL EJERCICIO	3,060,724.57
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTERIORES	
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTERIORES	5,229,567.29
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	-
TOTAL PATRIMONIO	18,290,291.86
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	197,640,331.44

CUMBIA FILMS S.A.S.

NIT . 900.450.120-0

2016/12/31

ESTADOS DE RESULTADOS

INGRESOS OPERACIONALES	
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS	352,603,638.82
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	352,603,638.82
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON	326,869,802.56
GASTO DE PERSONAL	42,351,650.00
HONORARIOS	3,510,000.00
IMPUESTOS	1,894,146.98
ARRENDAMIENTOS	34,877,000.00
SEGUROS	4,238,411.00
SERVICIOS	219,017,117.00
GASTOS LEGALES	177,800.00
MTTO Y REPARACIONES	198,276.00
ADECUACION E INSTALACIONES	444,997.00
GASTOS DE VIAJE	6,916,511.57
DEPRECIACIONES	713,400.00
DIVERSOS	12,530,293.00
OPERACIONALES DE VENTAS	2,348,288.00
SERVICIOS	2,348,288.00
RESULTADO OPERACIONAL	23,385,548.27
MAS: INGRESOS NO OPERACIONALES	
FINANCIEROS	2,166,800.12
DIVERSOS	199,867.60
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	2,366,667.72
MENOS: GASTOS NO OPERACIONALES	
FINANCIEROS	7,854,635.98
GASTOS EXTRAORDINARIOS	9,024,604.00
COSTOS Y GASTOS EJERCICIOS ANTERIORES	4,249,525.00
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	21,128,764.98
RESULTADO ANTE DE IMPUESTOS	4,623,451.01
MENOS: GASTOS DE IMPUESTOS RENTA	1,525,738.83
GASTOS IMPUESTOS CREE	36,867.61
RESULTADO ANTE DE RESERVAS	3,060,724.57
RESERVA LEGAL	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	3,060,724.57