

Propuesta de análisis para organizaciones de producción audiovisual en Colombia según la

Nueva Teoría Estratégica.

Alejandra Cedeño Ramírez

Universidad de la Sabana

Notas del autor

Alejandra Cedeño Ramírez, Facultad de comunicación, Universidad de la Sabana

La Correspondencia en Relación con Este Trabajo Debe Dirigirse a Alejandra Cedeño Ramírez,

Facultad de comunicación, Universidad de la Sabana, Km 1, Autopista Norte de Bogotá, Chía,

Contacto: [alejandracede@hotmail.com](mailto:alejandracede@hotmail.com)

Propuesta de análisis para organizaciones de producción audiovisual en Colombia según la

Nueva Teoría Estratégica.

Alejandra Cedeño Ramírez

Asesor: Daniel Cortázar Triana

Máster en Diseño y Gestión de la Producción Audiovisual

Universidad de la Sabana

Diciembre 2018

Notas del autor

Alejandra Cedeño Ramírez, Facultad de comunicación, Universidad de la Sabana

Trabajo para optar al título de Magister en Comunicación Estratégica

Modalidad Maestría de profundización

La Correspondencia en Relación con Este Trabajo Debe Dirigirse a Alejandra Cedeño Ramírez,

Facultad de comunicación, Universidad de la Sabana, Km 1, Autopista Norte de Bogotá, Chía,

Contacto: [alejandracede@hotmail.com](mailto:alejandracede@hotmail.com)

## Índice

	Página
Introducción.....	1
Capítulo I	
Organizaciones de Producción Audiovisual en Colombia: Reseña y Aspiraciones. ....	2
Capítulo II.....	6
Primer Cambio: En el Paradigma central. De la Fragmentación a la Complejidad.....	6
Segundo Cambio: En el Sujeto. Del Actor Racional al Hombre Relacional. ....	8
Tercer Cambio: en la Organización. De Unidad de Producción a Nódulo de Innovación y de Significación. ....	8
Cuarto Cambio: En el Objeto y el Enfoque. De lo Contingente a lo Inmanente y de la Ciencia del Conflicto a Ciencia de la Articulación. ....	10
Quinto Cambio: En la Matriz de Estudio. De la Economía a la Comunicación. ....	11
Sexto Cambio: En el Método. Las Nuevas Herramientas.....	12
Séptimo Cambio: En la Metodología. Los Nuevos Modelos. ....	13
Capítulo III	
Metodología. ....	15
Planteamiento del Problema y Justificación de la Investigación. ....	15
Objetivos. ....	15
Objetivo General. ....	15
Objetivo Específico 1.....	15
Objetivo Específico 2.....	16

Pregunta de Investigación.....	16
Diseño de Instrumentos.....	16
Aplicación de los instrumentos.....	24
Capítulo IV	
Resultados.....	28
Análisis.....	91
Primer Cambio: En el Paradigma central. De la Fragmentación a la Complejidad.....	91
Segundo Cambio: En el sujeto. Del actor Racional al Hombre Relacional.....	96
Tercer Cambio: En la Organización. De unidad de Producción a Nódulo de Innovación y de Significación.....	99
Cuarto Cambio: En el Objeto y el Enfoque. De lo Contingente a lo Inmanente y de Ciencia del Conflicto a Ciencia de la Articulación.....	101
Quinto Cambio: En la Matriz de Estudio. De la Economía a la Comunicación.....	105
Sexto Cambio: En el Método. Las Nuevas Herramientas.....	108
Séptimo Cambio: En la Metodología.....	120
Capítulo V	
Recomendaciones.....	125
Conclusiones.....	126
Bibliografía.....	127
Anexos.....	135

## **Introducción.**

Este trabajo de grado propone un camino para el análisis de organizaciones de producción audiovisual en Colombia, siguiendo los criterios planteados en la Nueva Teoría Estratégica de Rafal Alberto Perez y Sandra Massoni (2009), la cual argumenta que la comunicación es en esencia estrategia. Este paradigma justifica ser utilizado en un país donde las empresas pertenecientes a la industria cultural se encuentran en construcción y en la búsqueda del entendimiento de ellas mismas al interior y al exterior de sus organizaciones.

Este documento inicia con una reseña de las organizaciones de producción audiovisual colombianas y su relación con la estrategia, pasa por el estudio de la Nueva Teoría Estratégica y su pertinencia como marco teórico de la presente propuesta, seguido por la metodología para analizar el funcionamiento de cuatro organizaciones audiovisuales colombianas seleccionadas bajo la teoría de estudio de casos , y termina con las conclusiones del análisis objeto de este trabajo.

Agradezco a mi familia por su apoyo y a todos los proyectos audiovisuales en los que he participado a lo largo de mi carrera, los cuales me motivaron a realizar esta maestría.

## Capítulo I

### **Organizaciones de Producción Audiovisual en Colombia: Reseña y Aspiraciones.**

Este capítulo reseña la historia de las organizaciones de producción audiovisual en Colombia, así como su relación con la estrategia.

Con la llegada de la televisión a Colombia en 1954 , cuando el expresidente Gustavo Rojas Pinilla introduce la tecnología necesaria para cumplir su promesa política de realizar obras en el campo de la infraestructura comunicativa, el lenguaje audiovisual empezó a posicionarse como el más poderoso entre los medios masivos hasta el momento existentes, dejando rezagado paulatinamente la popularidad de los medios escritos y radiales (Benavides, 2012).

En ese momento los colombianos se familiarizan con las nuevas narrativas que plantea lo audiovisual, situación que incrementó la demanda y la implementación de nuevas lógicas de producción impulsando la génesis de lo que hoy se conoce como la industria de la de producción audiovisual en Colombia.

Aunque hasta el año 2000 la televisión siguió abarcando la gran totalidad de la producción audiovisual del país, a finales del siglo XX empiezan a crearse organizaciones que se especializan en ofrecer productos audiovisuales al margen de la televisión (Lara, 2001). Las

demandas de la publicidad, los videos institucionales, el cine (Vizcaíno, 2005), y las nuevas plataformas (López, 2005) aumentan, lo que impulsa la proliferación de estas empresas.

Con la llegada de la era digital, se impone un reto adicional; entender las lógicas de los nuevos medios y migrar hacia ellos (Serbin, 2002). En este punto, la comunicación como disciplina juega un rol fundamental, pues permite entender los fenómenos y las tendencias globales necesarias para desarrollar estrategias y asumir los nuevos retos.

Los conocimientos que los profesionales de la industria requieren para ser competitivos en un mercado que sobrepasa lo local, ya no se limitan al manejo de las habilidades técnicas que exigía la televisión en sus inicios (Zapata & Ospina, 2005), ahora deben entenderse a si mismos como estrategas que estén preparados para asumir los retos que imponen los múltiples escenarios que a diario y desde cualquier parte del mundo, desafían las estructuras y los protocolos conocidos y utilizados en la praxis de sus organizaciones (García, 1995).

Esta inteligencia estratégica, recorre intuitivamente varios caminos para establecer diagnósticos iniciales. Puede enfocarse en determinar el impacto comercial de sus productos como lo plantean Gershon & Kanayama (2002), interesarse especialmente en medir el nivel de popularidad que alcanza en sus consumidores como lo explican Whetten, y Cameron (2005), o complacer a como de lugar las exigencias de las audiencias frente al la calidad y el formato de los contenidos (Stern, 2008). Sin embargo, el ejercicio es insuficiente, pues escoger un solo un frente de análisis en una industria que necesita una visión holística del mundo para posicionarse y competir, va más allá de los recursos que la experiencia y la lógica aportan.

Existen modelos que enmarcan rutas para plantear los análisis y las estrategias que la industria audiovisual requiere. Desde las nuevas formas de organizarse y relacionarse en el trabajo replantando jerarquías propuesto por Calderón, Álvarez y Naranjo (2006), o la de Stacy Harris (2011) que se enfoca en la utilización de las nuevas tecnologías para mejorar el clima laboral al interior de la organización, hasta Porter (1982) y sus 5 fuerzas que analizan el poder de competencia de una industria.

Sin embargo, es objeto de este trabajo de grado encontrar una comunión entre las experiencias propias de una industria en crecimiento y un modelo estratégico lo suficientemente flexible como para articular la teoría estratégica desde la comunicación y la práctica de una industria creativa (UNESCO, 2010).

Küing (2010) argumenta que la razón por la que los gerentes de los medios no están interesados en la gerencia de medios, es porque sus modelos de pensamiento académico no fueron entrenados para extrapolar conceptos teóricos a la vida real de las organizaciones, mientras que Will & Gallen (2001) afirman que la implementación de estrategias en cualquier organización, sin importar la naturaleza del negocio, determinan su éxito financiero y operativo influye en la creación de leyes que mejoren las condiciones de trabajo (Bonilla y Gonzales, 2004), mejora la calidad de los contenidos (Sánchez, 2012), garantiza la rentabilidad del negocio (Bartosova, 2011) y se compromete con la construcción del país (López, 2005).

Pero ¿cuál es entonces el modelo adecuado para incluir el pensamiento estratégico en las organizaciones de producción audiovisual colombiano?

Se requiere de un modelo laxo, que permita analizar organizaciones en cuyas prácticas no hay lugar para los límites irrompibles, que sea dinámico y que se adapte a la naturaleza de las organizaciones jóvenes, que encauce el poder de la comunicación para marcar objetivos y que entienda el rol de la comunicación en las relaciones y el poder de las relaciones en el planteamiento de las estrategias. Ese es el enfoque de la Nueva Teoría Estratégica propuesta por Rafael Albero Pérez y Sandra Massoni, (2009) en el que se plantean siete cambios que le apuestan al poder de la comunicación como motor de la estrategia. El presente trabajo analiza estos cambios en cuatro empresas de producción audiovisual colombiana seleccionadas por representar diferentes frentes de la industria, y establece un precedente de una ruta de análisis para ser usada por organizaciones de producción audiovisual en Colombia.

## Capítulo II.

Como se expuso en la reseña anterior, las organizaciones de producción audiovisual colombianas, aún se encuentran en camino de consolidación. Es cuestión del presente trabajo desarrollar una propuesta de análisis, que desde la comunicación, plantee un camino estratégico para el fortalecimiento de sus falencias.

Para entender la pertinencia de utilizar a la Nueva Teoría Estratégica en el análisis de las organizaciones escogidas, explicaré en detalle sus propuestas y metodología. En esta se implementa el análisis de los valores humanos que caracterizan a los miembros de la organización como individuos y como base de una economía que más que apostarle a la rentabilidad final, se enfoca en que los procesos sean sostenibles.

Para entender este modelo, se debe observar los problemas con una disposición articuladora, que integre las complejidades y supere los prejuicios, que invite a todos los actores del conflicto a superar los intereses parciales, que reemplace la fragmentación de las disciplinas por un abordaje multidisciplinar y que trabaje tanto con los valores humanos como con los económicos. (Pérez y Massoni, 2009, p. 90 )

### **Primer Cambio: En el Paradigma central. De la Fragmentación a la Complejidad**

Pérez y Massoni (2009, p. 165), identifican tres grandes problemas que se tienen a la hora de entender el mundo, que ha dejado de ser controlable para ser dinámico y paradójico: la fragmentación, la linealidad y el estatismo. Cuando los autores hablan de fragmentación, se

refieren a la necesidad de estudiar a las organizaciones por separado, ordenándolas con criterios que no pueden ser aplicados a todas las simultáneas realidades que suceden dentro de la empresa, limitando el entendimiento complejo de los cambios constantes.

Lo mismo plantean Peter Berger y Thomas Luckmann, quienes entienden que la construcción de una organización depende de los imaginarios y significaciones de quienes pertenecen a ella.

La realidad social es un *constructo humano* que se crea a partir de la interacción social, por lo tanto el proceso mediante el cual las acciones se repiten y se les otorga significación similar (para uno y para los otros) es definido como *institucionalización*. De ahí, que una *institución* sea un patrón social que manifiesta un proceso particular de reproducción. (Barba y Solis, 1997, p. 66)

Replantear la linealidad se refiere a entender que las causas y los efectos no son fórmulas exactas, sino el resultado de la mezcla de varios factores que se presentan de forma caótica y desorganizada.

Cambiar el estatismo le apuesta a salirse de las zonas de confort, minimizar los daños que generan los inminentes cambios por los que tienen que pasar las empresas, no es producto de mantener el Status Quo si no de aprovechar los cambios.

Este cambio invita a cambiar la mirada, a entender al mundo y sus relaciones desde una perspectiva compleja y en constante movimiento, analizando la realidad desde toda su complejidad y desde los diferentes actores que la narran.

En el caso de las organizaciones de producción audiovisual colombianas caer en una visión estática y determinista de cómo deben ser las cosas no es un camino que funcione. Se deben asumir los retos como como un grupo de sistemas y procesos dinámicos para proponer constantemente cambios que les permitan co-evolucionar (Pérez y Massoni, 2009, p. 184).

**Segundo Cambio: En el Sujeto. Del Actor Racional al Hombre Relacional.**

Para entender este cambio se debe replantear el concepto del humano como un ser dual (alma y cuerpo, razón y emoción) y así abordar estrategias donde todos los actores son complejos protagonistas, que se relacionan de manera clave para que las metas se logren. (Pérez y Massoni, 2009, p. 197).

Se debe entender que los actores que participan en cualquier tipo de interacción transforman las relaciones y al mismo tiempo se transforman a ellos mismos. Las estrategias son más eficientes cuando se conciben desde lo relacional no en el ejercicio de poder. (Pérez y Massoni, 2009, p. 220).

En el medio audiovisual muchas de las decisiones son tomadas desde las emociones, los estados de ánimo y en algunas ocasiones desde las contradicciones. Pesan mucho más las motivaciones artísticas que las netamente gerenciales. Es de vital importancia capitalizar esta característica, dejarla de ver como algo que juega en contra de las organizaciones para asumirlas como una competencia importante en el desarrollo de las estrategias.

**Tercer Cambio: en la Organización. De Unidad de Producción a Nódulo de Innovación y de Significación.**

Las organizaciones son entes complejos, parten del principio de que los humanos se asocian para lograr metas que de manera individual no podrían cumplir. (Pérez y Massoni, 2009, p. 228). Para crear organizaciones vivas y competentes, se debe dejar de lado posturas como las de

la teoría de la organización, la de la gestión del conocimiento, la de la gestión estratégica, la del teoría de los costes y transacción y la teoría de la agencia, ya que todas ellas se encuentran agrupadas bajo el paraguas del funcionalismo que van en contra de una estructura de gobierno basado en el caos organizado. (Pérez y Massoni, 2009, p. 241).

Así mismo, Gergen (2000) argumenta que concentrar el poder en los gerentes que designan perfiles y tareas sin pensar en los individuos, solo le da poder a los grandes capitalistas y no ayuda a construir organizaciones democráticas. De acuerdo a los postmodernistas, aumentar el nivel de participación de todos los miembros de la organización, especialmente de las minorías que no han sido escuchadas, balancea el poder y permite la construcción colectiva. Por su lado, Hatch (2006) le da poder a la implementación de nuevas competencias sin concentrarse en la especialización, siendo esta la principal característica de la mayoría de las industrias culturales en la actualidad.

Este cambio invita a superar la racionalidad económica y apostarle a la sostenibilidad, ya que el fin último de las organizaciones es perpetuarse en el tiempo, pues los seres humanos vivimos y trabajamos por tiempo limitado, mientras que las organizaciones no. Su objetivo principal debe ser el de sobrevivir.

Propone liderar pasando de la rigidez a la co-evolución, innovar pasando de la jerarquía al caos ordenado y conectar pasando de la propaganda a la generación de significado entendiendo que:

- “La comunicación es el dispositivo fundamental de la configuración y de la dinámica de los

sistemas sociales.

- Los sistemas sociales siempre se forman a través de la comunicación.
- Los sistemas sociales se auto configuran mediante un doble proceso: diferenciación e identidad.
- La comunicación es vital para el sistema social” (Pérez y Massoni, 2009, p. 255).

Todos los productos audiovisuales son posibles gracias al trabajo en grupo. Muchos de los perfiles de las personas de estas organizaciones vienen de escuelas de comunicación y afines. Es importante identificar esta condición y empoderar a los miembros de dichas empresas para lograr sostenibilidad, sana competencia y sentido de pertenencia.

#### **Cuarto Cambio: En el Objeto y el Enfoque. De lo Contingente a lo Inmanente y de la Ciencia del Conflicto a Ciencia de la Articulación.**

La Nueva Teoría Estratégica parte de reconocer que las estrategias humanas son el resultado de un proceso interior mediante el cual los seres humanos intervienen sobre el mundo exterior, para reconfigurar su red relacional y así gestionar sus conflictos/oportunidades con los otros seres humanos y con su entorno. Nos dice que para teorizar (buscar explicaciones generales válidas en los diferentes contextos) no hay que buscar sólo ahí fuera donde todo es perecedero, sino también, y sobre todo, en nuestro interior (Pérez y Massoni, 2009, p. 290).

Este cambio plantea que el lugar donde nacen las relaciones humanas y la estrategia es la misma: la comunicación. Ella permite abordar de forma dialogante y comprensiva el camino para buscar las soluciones a las crisis que se enfrentan las organizaciones de producción audiovisual en Colombia. La investigación realizada en este trabajo, la cual se explica en detalle en el siguiente capítulo, arroja que una práctica recurrente en las empresas entrevistadas, es socializar sus problemas utilizando el diálogo y el compartir de las experiencias, para resolver los conflictos. Contar historias es el ADN principal de estas empresas, pero aún falta crear significaciones que permitan la generación de redes laborales internas, lo que les presenta su reto más importante: construir historias, mitos y simbologías propias de la organización que lleven a asumir los conflictos como los dinamizadores del crecimiento.

#### **Quinto Cambio: En la Matriz de Estudio. De la Economía a la Comunicación.**

Pérez y Massoni afirman: “no hay sujeto, ni individual ni colectivo, sin comunicación; como no se puede dirigir sin comunicación; ni tampoco se puede estrategar sin comunicación. **¿Estamos diciendo que si no fuese por la comunicación los seres humanos dejarían de ser humanos?** Pues sí, así de tajante. **¿Estamos diciendo que una empresa sin comunicación dejaría de ser empresa?** Pues, otra vez sí. **¿Estamos diciendo que sin comunicación no sabríamos o no podríamos ni dirigir ni estrategar?** Pues también, eso mismo. Y finalmente algo más específico **¿Estamos diciendo que sin comunicación una estrategia corporativa o de marketing no existiría?** Pues claro. Es obvio que sin comunicación nada de eso sería posible (Pérez y Massoni, 2009, p. 310).

En este cambio, una vez más se le da un lugar protagónico a la comunicación, en esta ocasión le atribuye a la comunicación la responsabilidad de contener el flujo relacional que las estrategias necesitan para plantearse y ejecutarse (Pérez y Massoni, 2009, p. 343). Los autores argumentan que es gracias a la comunicación, a su función relacional y de interpretación del mundo que surgen las estrategias, y que difundir los mensajes necesarios para que las personas, las organizaciones y la sociedad entiendan las propuestas de estas estrategias, está en manos de los comunicadores.

En las organizaciones audiovisuales colombianas, bien podría aplicarse el adagio popular “ en casa de herrero, cuchillo de palo”. Aunque un gran número de personas que conforman estas empresas vienen del campo de estudio de la comunicación, son muy poco eficaces a la hora de transmitir los mensajes entre los actores de la misma. En el siguiente capítulo se exponen algunos ejemplos de las fallas organizacionales que han experimentado las empresas entrevistadas debido a las deficiencias en el momento de ejecutar sus comunicaciones internas y externas.

### **Sexto Cambio: En el Método. Las Nuevas Herramientas**

Existen varios caminos para hacer estrategias en organizaciones fluidas, complejas, multidimensionales y caóticas, entre ellas el método RPAC (Radiografía del patrón de conectividad de la organización) (Pérez y Massoni, 2009, p. 396). Esta herramienta propone 3 fases de análisis: la radiografía, el diagnóstico y el tratamiento, que a su vez contienen siete etapas que marcan el camino para realizar el análisis.

**La Radiografía.**

Etapa 1: Concretar el sistema en el que vamos a operar. En el se delimita el sistema que enmarca el análisis, sus límites y dinámicas.

Etapa 2: Ubicar a la organización en su sistema. Aquí se establecen sus dinámicas básicas, sus subsistemas, sus dinámicas aspiracionales y reales.

Etapa 3: Incorporar a los públicos. Se identifican todos los públicos se tenga o no conexión con ellos.

Etapa 4: Establecer el patrón de conectividad. Se evidencian las interacciones de los públicos entre ellos y con la organización.

**El diagnóstico.**

Etapa 5: Analizar el conjunto global de las dinámicas organizacionales. En este punto se determina si las dinámicas se mueven en la dirección correcta con la velocidad adecuada y si favorecen el cumplimiento de las metas.

Etapa 6: Verificación de participación de actores. Se analiza si están incluidos los públicos importantes y si el intercambio es el esperado.

**El tratamiento.**

Etapa 7: Dinámicas y patrón de conectividad Objetivo. Aquí se concluye si es necesario cambios en las dinámicas y patrón de conectividad y cuales deben implementarse.

**Séptimo Cambio: En la Metodología. Los Nuevos Modelos.**

Aunque Pérez y Massoni (2009) exponen cuatro nuevos modelos que surgen a partir del proceso de pensamiento propuesto por la Nueva Teoría Estratégica, ninguno de ellos podría servir como marco teórico para el tema de este trabajo de grado, pues corresponden a organizaciones con características muy diferentes a las del interés de esta investigación. Es por eso que en este punto se plantea un modelo que surge del análisis realizado en los cambios anteriores.

Entendido el nivel de complejidad requerido para el análisis del modelo de la Nueva Teoría Estratégica, y ya que se pretende llegar a un modelo que pueda ser aplicado a diferentes organizaciones de producción audiovisual colombiana, solo se estudiarán cuatro empresas, que cumplan con diez años o más de conformación, que se encuentren ubicadas en diferentes partes del país y que se enfoquen en desarrollar diferentes lenguajes audiovisuales en sus productos tales como la gráfica, la publicidad, el documental, y la animación.

### **Capítulo III**

#### **Metodología.**

Una vez entendido el enfoque del modelo propuesto en la Nueva Teoría Estratégica y la importancia que juega en ella la comunicación, este capítulo plantea el criterio de selección de las empresas a estudiadas, así como la metodología utilizada en el diseño y aplicación del instrumento.

#### **Planteamiento del Problema y Justificación de la Investigación.**

Las organizaciones de producción audiovisual colombianas requieren migrar hacia un proceso de pensamiento más estratégico al momento de gerenciar sus empresas, pero no cualquier cambio, un cambio que nazca desde la comunicación, la cual está presente en el ADN de sus negocios. Esta investigación le apuesta a proponer un camino de análisis que establezca una ruta que pueda ser utilizada por otras empresas con características parecidas.

#### **Objetivos.**

##### **Objetivo General.**

Establecer una ruta de análisis siguiendo los parámetros de la Nueva Teoría Estratégica que permita ser aplicada a diferentes organizaciones de producción audiovisual en Colombia.

##### **Objetivo Específico 1.**

Plantear un instrumento que permita analizar el funcionamiento de las organizaciones estudiadas.

### **Objetivo Específico 2.**

Analizar bajo los siete cambios propuestos en la Nueva Teoría Estratégica el funcionamiento las organizaciones estudiadas.

### **Pregunta de Investigación.**

¿Puede la Nueva Teoría Estratégica ser utilizada para analizar el funcionamiento de las organizaciones de producción audiovisual en Colombia?

### **Diseño de Instrumentos.**

Ya se ha explicado que la Nueva Teoría Estratégica utiliza como principal herramienta de trabajo a los complejos valores humanos. Cuando los autores bautizan esta teoría como “Una nueva teoría estratégica menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional” (Pérez y Massoni, 2009, p.111). Proponen cinco pautas para desarrollarlo:

1. Entender que la clave de toda teoría estratégica pasa por recuperar al ser humano.
2. Concebir a la estrategia como una ciencia de la relación y de la articulación social.
3. Ponerse en el lugar del otro y dar así a la estrategia una orientación más dialogante, negociadora, cooperativa y consensual.
4. Añadir a los factores económicos —que siempre estarán ahí— otros más relacionales e intangibles.
5. En vez de preocuparse por proporcionar reglas paradigmáticas y exactas, la Nueva Teoría Estratégica aspira a proporcionar otro tipo de reglas: De una parte, reglas hermenéuticas (y como tales reductoras de la incertidumbre) que le asistan tanto a la hora de interpretar y sacar sentido de la realidad social como a la hora de contextualizar, lo que sin duda potenciará el análisis estratégico. De otra parte, reglas de elección, aunque esta vez coordinadoras y narrativas (y por tanto no necesariamente exactas) que le ayuden al operador a gestionar su discurso y a guiar su conducta de forma más articulada, intentando mejorar su trama relacional y coordinar sus intereses con los de los demás. (Pérez y Massoni, 2009, p.112)

En el caso del presente trabajo, que busca establecer una ruta de análisis que permita ser aplicada a diferentes organizaciones de producción audiovisual en Colombia, se utiliza el estudio de casos como herramienta metodológica para realizar la investigación.

El estudio de casos posibilita comprender las circunstancias de los casos estudiados, estableciendo la interacción con sus contextos y encontrando en la particularidad de un caso singular, la complejidad de todo un sector. Se deben escoger casos en donde las preguntas sean bien acogidas, donde el informador este dispuesto a dar su opinión sin restricciones y que sean fáciles de abordar (Stake, 2010).

Estos estudios de casos, parten de una metodología Fenomenológica, pues busca la perspectiva de la realidad tal cual como es vivida por el entrevistado, percibiendo desde la subjetividad cómo se perciben las relaciones y como se observan los comportamientos circundantes (Báez y Pérez de Tudela, 2012). La teoría fenomenológica argumenta que no hay objeto sin sujeto, le da sentido al mundo a través de la interpretación y del discurso de quien lo vivió y acepta la múltiple significancia de cada afirmación (Bautista, 2011).

Este trabajo también contempla una epistemología constructivista, pues no es objeto de esta investigación definir una realidad inmutable, sino construir una que responda a la comprensión que plantea la ruta de análisis de la Nueva Teoría Estratégica.

El constructivismo parte de la idea de que las personas, tanto individual como colectivamente, producen ideas sobre su medio físico, social o cultural. Por tanto puede recibir el nombre de teoría constructivista, toda aquella que entiende que el conocimiento es el resultado de un proceso de construcción o reconstrucción de la realidad que tiene su origen en la interacción entre las personas y el mundo. Por lo tanto, la idea central reside en que la elaboración del conocimiento constituye una modelización mas que una descripción de la realidad. (Bautista, 2011, p. 33)

Yin (1994) tipifica de cuatro formas el abordaje de los estudios de caso, diferenciándolos por sus unidades de análisis: 1. Caso único, diseño holístico, 2. Caso único, diseño incrustado, 3. Múltiples casos, diseño holístico, 4. Múltiples casos, diseño Incrustado.

La presente investigación abarca un diseño holístico, pues pretende integrar el conocimiento, triangulando las visiones que se den sobre las variables planteadas desde el relacionamiento.

También utilizará un análisis del discurso de los textos producidos a través de la entrevista. En este análisis se estudia en detalle el lenguaje utilizado, pasando por la interpretación y estructuración que el investigador otorgue. (Bàez y Pérez de Tudela, 2012).

La distinción fundamental entre investigación cuantitativa e investigación cualitativa estriba en el tipo de conocimiento que pretende. Aunque parezca extraño, la distinción no está relacionada directamente con la diferencia entre datos cuantitativos y datos cualitativos, sino con una diferencia entre búsqueda de causas frente a búsquedas de acontecimientos. Los investigadores cuantitativos destacan la explicación y el control; los investigadores cualitativos destacan la comprensión de las complejas relaciones entre todo lo que existe. (Stake, 2010, p.42.)

Es objeto de este estudio, encontrar las diferencias sutiles que se dan en cada contexto y entender la globalidad que cada situación personal aporta, el investigador acepta los nuevos significados que aparecen y encuentra relaciones que los hacen comprensibles.

En esta investigación cualitativa se utilizará una entrevista semiestructurada que Bautista (2011) define como:

Es un procedimiento de conversación libre del protagonista que se acompaña de una escucha receptiva del investigador con el fin de recoger la información por medio de preguntas abiertas, reflexivas y circulares las cuales podrán develar las categorías de interés para la investigación ya que clarifica conductas, fases críticas de la vida de las personas, logrando de esta forma identificar y clasificar los problemas, los sistemas de valores, los comportamientos, los estados emocionales de los protagonistas, ya que desempeñan un rol activo porque el investigador estimula la expresión de la persona en su propio marco de referencia comprendiéndolo en su propio contexto. (p.172)

Por su lado, Báez y Pérez de Tudela (2012) recalca la importancia de la empatía como cualidad para establecer una entrevista semiestructurada de calidad. Afirma que cuando el investigador se sitúa en el lugar de sus informantes, logra mejores deducciones y se libera de sus propios prejuicios y certezas. También argumenta que el rol del entrevistador debe ser simétrico, permitiendo correspondencia y confianza.

Para escoger a los informantes, Báez y Pérez de Tudela (2012) expone la importancia de que estos se encuentren dispuestos a dar la información. Si el entrevistado reúne las condiciones deseadas en cuanto al acceso de la información que se requiere para la investigación, y está dispuesto a colaborar en el estudio, este será el candidato perfecto.

La investigación cualitativa permite tener una aproximación más íntima y real con el entrevistado, y aunque su éxito está ligado a las cualidades de la sensibilidad del entrevistador, este tipo de aproximación permite un acercamiento real a lo que las personas realmente piensan en sus propios contextos.

Vilches, Simelio, Soler, & Velásquez afirman sobre las investigaciones cualitativas:

“ Son flexibles, inductivas y todas las perspectivas son valiosas. El investigador ve el escenario y las personas en una perspectiva holística. No son reducidos a variables, sino consideradas como un todo. Trata de comprender a las personas dentro del marco teórico de ellas misma”. (200, p. 191)

Se recomienda que para garantizar la efectividad en el uso de este tipo de preguntas, estas deben ser sencillas, claras, imparciales y cortas, utilizando siempre un lenguaje fácil de entender e incluir solo lo correspondiente al caso de estudio, evitando los sesgos y la inducción a respuestas. También recomienda no realizar preguntas privadas que no se requieran en la investigación. (Vilches et al., 2001, p.177).

Gaitán y Piñuel (1998, p. 24), hablan de tres grandes tipos de entrevista abierta: entrevista libre, entrevista en profundidad y entrevista semiestructurada o clínica.

Esta última contempla a las preguntas como una guía que motive a la interacción, pero da la libertad de incluir o quitar algunas de las preguntas previamente preparadas si el entrevistador considera que las respuestas serán redundantes o desviarán el tema de la investigación. La mayor característica de este tipo de preguntas es que no se dan opciones a elegir, sino que promueven las respuestas libres.

Lo más importante para esta selección es que la actitud de los entrevistados durante la conversación sea de accesibilidad y tranquilidad. En los casos en los que el entrevistado no posea herramientas comunicativas para transmitir sus pensamientos u opiniones, el entrevistado debe acudir a todas sus estrategias para superar los límites psicológicos y sociales que impiden el entendimiento. (Gaitán y Piñuel, 1998, p.92)

Es por eso que el cuestionario realizado cuenta con estas características: se contextualiza de acuerdo a la realidad de cada organización a entrevistar con preguntas de formulación sencilla, las preguntas son abiertas y semiestructuradas para invitar al entrevistado a compartir lo que para él y para la investigación es importante, garantizando así una sesión confiable y honesta.

### **Cuestionario.**

Las preguntas formuladas responden a la necesidad de obtener la información de cada organización, para realizar el análisis de acuerdo a los siete cambios propuestos en la Nueva Teoría Estratégica, sin embargo estas se pueden reformular en el diálogo con los entrevistados y

sus respuestas no estarán obligadas a responder exclusivamente la pregunta bajo la cual fue formulada.

***Primer Cambio: en el paradigma central. De la fragmentación a la complejidad.***

*Objetivo.*

Determinar la autopercepción de la organización y su apertura al dinamismo.

*Preguntas.*

¿Cuál es la historia de su organización?

¿Cuál es el objetivo de su organización?

¿Cuales son sus líneas de acción?

¿Cuáles cree usted que son las principales fortalezas de su organización?

¿Cuáles son las principales debilidades?

***Segundo Cambio: En el sujeto. Del actor racional al hombre relacional.***

*Objetivo.*

Determinar si el tipo de relacionamiento y el ejercicio del poder.

*Pregunta.*

¿Cómo son las relaciones entre los miembros de su equipo?

***Tercer Cambio: en la organización. De unidad de producción a nódulo de innovación y de significación.***

*Objetivo.*

Determinar el tipo de liderazgo y jerarquía de la organización

*Preguntas.*

¿Quién toma las decisiones en su organización?

¿La toma de decisiones se da después de un proceso de socialización?

¿Cree usted que sería un cambio positivo si las decisiones fueran consultadas o tomadas por diferentes personas cada vez?

***Cuarto Cambio: en el objeto y el enfoque. De lo contingente a lo inmanente y de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación.***

*Objetivo.*

Determinar la forma de enfrentar los conflictos.

*Preguntas.*

En el momento de contratar personal, ¿realiza usted algún análisis sobre las competencias de la persona para trabajar en equipo?

¿Estaría dispuesto a modificar los tiempos de sus dinámicas de trabajo para socializar los problemas y encontrar soluciones en conjunto?

***Quinto cambio: En la matriz de estudio. De la economía a la comunicación.***

*Objetivo*

Determinar la importancia de la comunicación

*Preguntas.*

¿Cómo cree usted que es la comunicación que las personas de su organización tienen entre sí?

¿Dentro de la jornada laboral se dan espacios de relacionamiento que no sean estrictamente laborales?

¿Qué modificaciones realizaría en la forma como se relacionan las personas de su organización?

***Sexto cambio: En el método. Las nuevas herramientas***

*Objetivo*

Determinar las características del relacionamiento con sus actores.

*Pregunta.*

¿Cuáles son los actores con los que se relaciona y cómo se da cada uno de estos relacionamientos?

***Séptimo cambio: En la metodología. Los nuevos modelos***

El nuevo modelo se plantea después del análisis de los resultados

**Aplicación de los instrumentos.**

***Convocatoria.***

La convocatoria a las organizaciones se realizó el 26 de abril del año en curso por correo electrónico.

Los datos de las empresas fueron conseguidos en el directorio del BAM (Bogotá Audiovisual Market) ediciones 2016 y 2017.

El BAM, es considerado por las organizaciones pertenecientes a la industria audiovisual colombiana como la ventana más importante para el intercambio de sus servicios. Es organizada por Proimágenes Colombia, la Cámara de Comercio de Bogotá y cuenta con el apoyo del FDC (Fondo para el Desarrollo Cinematográfico).

El cuerpo del correo fue redactado siguiendo los parámetros sugeridos en los lineamientos para la formulación del consentimiento informado en una investigación de la Universidad de la Sabana con la siguiente información:

En el marco de la investigación de mi trabajo de grado “Propuesta de un modelo de estrategia de comunicación para organizaciones de producción audiovisual en Colombia” quisiera convocar a (nombre de la organización) a participar de este ejercicio académico. Gracias a su ayuda y a la de otras organizaciones de producción audiovisual en Colombia, podré realizar un diagnóstico sobre los principales retos a los que se enfrenta la industria y proponer un camino para abordarlos desde la comunicación.

Los parámetros de la participación son:

- Se realizará una entrevista cualitativa con preguntas abiertas al director, productor o a quién asuma responsabilidades gerenciales en la organización.
- Dicha entrevista se ejecutará vía Skype, la cual será grabada, y tendrá una duración aproximada de una hora.
- La información será utilizada para fines estrictamente académicos. Las respuestas adquiridas serán analizadas según el modelo de la *Nueva Teoría Estratégica* propuesto por Rafael Pérez y Sandra Massoni.
- Si la organización y/o la persona entrevistada así lo prefieren, se podrán utilizar nombres ficticios para la protección de las identidades.

### ***Perfil de las organizaciones.***

Cuatro fueron las empresas seleccionadas, las cuales fueron escogidas con tres criterios:

1. Se encuentran ubicadas en diferentes zonas del país.

2. Desarrollan diferentes líneas audiovisuales: diseño, publicidad, documental y animación.
3. Cuentan con diez o más años desde el momento de su conformación.
4. Se encuentran motivadas y disponibles para participar en la investigación.

Empresa #1

Nombre: MOTIFF SAS

Fecha de entrevista: 3 de mayo de 2018

Ciudad: Bogotá

Línea audiovisual: Diseño

Fecha de creación: 2002

Nombre de entrevistados: Mario Forero/ Juan Duque

Cargo de entrevistados: Gerente / Director Creativo

Empresa #2

Nombre: CASA PRODUCTORA

Fecha de entrevista: 7 de mayo de 2018

Ciudad: Cartagena

Línea audiovisual: Publicidad

Fecha de creación: 2008

Nombre de entrevistado: German Cepeda

Cargo de entrevistado: Gerente

Empresa #3

Nombre: CORPORACIÓN CREANDES

Fecha de entrevista: 8 de mayo de 2018

Ciudad: Ibagué

Línea audiovisual: Documental

Fecha de creación: 2003

Nombre de entrevistado: Yamile Ramírez

Cargo de entrevistado: Directora

Empresa #4

Nombre: SIGNOS STUDIO SAS

Fecha de entrevista: 11 de mayo de 2018

Ciudad: Zipaquirá

Línea audiovisual: Animación

Fecha de creación: 2000

Nombre de entrevistado: José Arcos / Jairo Arcos

Cargo de entrevistado: Productor Ejecutivo / Dirección

## Capítulo IV

### Resultados y Análisis.

El éxito, así redefinido, será lograr nuestras propias metas, que no han de ser marcadas desde fuera (ser/hacer lo que los otros quisieran que fuésemos) sino desde dentro (ser/hacer lo que cada uno quiere realmente ser). Que no han de ser necesariamente cuantitativas sino esencialmente cualitativas. La medida de la mejora del patrón de conectividad es cualitativa y por ello necesariamente subjetiva: cada uno debe establecer sus propios parámetros. (Pérez y Massoni, 2009, p. 221)

En el presente capítulo se adjunta el informe otorgado por ATLAS.Ti, el programa de análisis que permite gestionar datos cualitativos, con los resultados de las entrevistas. Este programa se basa en la teoría fundamentada de Glaser y Strauss (1976) y permite al investigador desarrollar su sensibilidad teórica usando la codificación para asociar fragmentos de texto, buscar patrones y clasificarlos.

Después de la triangulación que posibilita el programa, en la que se relacionan las respuestas que cada entrevistado entrega de acuerdo a cada cambio, se procede al análisis de estos y la propuesta del séptimo cambio que corresponde a un nuevo modelo y que parte de la información obtenida en los seis primeros cambios.

### Resultados

#### ATLAS.ti Report

TrabajoGrado\_AlejandraCedeno

Quotations grouped by Codes

- **1. Primer cambio: En el paradigma central**

27 Quotations:

**☰ 1:1 Bueno, yo soy ingeniera forestal. Nosotros llegamos a partir de un colectivo ambiental que inicialme...**

**Content:**

Bueno, yo soy ingeniera forestal. Nosotros llegamos a partir de un colectivo ambiental que inicialmente se llamó conspiración tierra. Lo primero que hicimos fue recibir una capacitación por parte de la gobernación. Dentro de ese colectivo había un poco de todo. Parecíamos más bien hippies. Empezamos con un programa radial que duró mas o menos un año con grandes resultados. El proyecto era un programa de comunicación bastante eficiente, tanto que en algunas escuelas en nuestro horario de emisión, paraban para escuchar nuestro programa. Nosotros veíamos que había ahí un potencial, porque además hacíamos procesos de educación ambiental a través del reciclaje, toda la línea de conspiración tierra iba hacia allá. En el año 22005 llega imaginando nuestra imagen del ministerio de cultura a Ibagué, y a en ese momento pasábamos como integrantes un momento muy duro, uno se empieza a desilusionar porque sales de la universidad, montas una empresa y el tema de impuestos, de tratar de participar, estas a punto de enviar tu hoja de vida y buscar trabajo, empieza a ser desalentador el panorama. Nosotros todo lo que hacíamos era voluntariado, realmente hasta el año 2010, 7 años después de haber construido CREANDES pudimos tener nuestra primera contratación, porque lo anterior era solo pagar impuestos y voluntariado, con el tiempo la gente se fue yendo.

**☰ 1:6 Nosotros no hacemos comerciales, solo contenidos que tengan que ver con la identidad y el fortalecim...**

**Content:**

Nosotros no hacemos comerciales, solo contenidos que tengan que ver con la identidad y el fortalecimiento patrimonial. Después hacemos Señal Colombia, nos enfrentamos a una convocatoria pública. Nosotros solo hacemos convocatorias pública, porque esta ciudad no nos da opciones de nada más.

**☰ 1:17 Hablamos con los compañeros que tal vez estamos viejitos en la forma de mostrar el contenido, esas s...**

**Content:**

Hablamos con los compañeros que tal vez estamos viejitos en la forma de mostrar el contenido, esas son cosas que toca entrar a valorar. Cómo nos modernizamos. Por ejemplo todos terminamos de estudiar producción transmedia. Tenemos la necesidad de hablar de documental expandido, de otras maneras de narrar a través de la web. Tenemos todo el contenido, pero el contenido ya va por otra línea, y la línea es digital.

**☰ 1:28 Yo continuo porque vivo y respiro para esto. Todos los días tengo una nueva idea, y estoy emocionada...**

**Content:**

Yo continuo porque vivo y respiro para esto. Todos los días tengo una nueva idea, y estoy emocionada, y vivo pensando en películas, escribiendo historias, presentando convocatorias, concurso a estímulos, cualquier cosa ayuda. Todo lo que consigo es para la misma empresa. ¿cómo tomamos las decisiones?

Hemos creado tres empresas a partir de CREANDES. Esta se encargan del sonido, nuevas plataformas e institucionales. También tenemos una casa grande donde compartamos los gastos operativos y las experiencias. Cuando tenemos un nuevo proyecto, lo pensamos de dos formas, si lo hacemos con nuestros medios o lo lanzamos a convocatorias, FDC, señal Colombia, MINCULTURA.

- ③ **1:32 En este negocio la innovación es fundamental, si no lo haces, las empresas que somos creadas desde l...**

**Content:**

En este negocio la innovación es fundamental, si no lo haces, las empresas que somos creadas desde la región estamos destinadas a desaparecer. No sé a qué grandes productoras les interese el patrimonio inmaterial y el reconocimiento del ciudadano y del ser. Siento que si mantenemos nuestro espíritu firme.

- ③ **2:2 Habían productoras locales, que no sé si se puedan llamar como productoras porque lo único que prest...**

**Content:**

Habían productoras locales, que no sé si se puedan llamar como productoras porque lo único que prestaban era servicios de cámara a RCN y Caracol. De la realización audiovisual como tal para empresas. Veía que como independiente me llamaban mucho empresas del sector del gas, de la salud y ahí empecé a dar los primeros pasos hace más de 10 años.

- ③ **2:5 En 1997 empecé a hacer cursos que tenían que ver con radio comunitaria, después hice un taller de vi...**

**Content:**

En 1997 empecé a hacer cursos que tenían que ver con radio comunitaria, después hice un taller de video del ministerio de cultura. Eso me fue despertando el amor hacia los medios. Inicie haciendo televisión con la uñas en VHS. En ese momento me llamaba la atención más lo técnico que lo conceptual. Después con lo talleres fui desarrollando lo conceptual y eso fue una base fundamental para que viera más allá de poner música en una emisora o grabar con una cámara. La radio comunitaria y el video comunitario le dieron a mi vida la inmersión al mundo audiovisual y aunque se trabajaba con las uñas el resultado era bastante aplaudido por el municipio de Carmen de Bolívar que era donde en ese momento yo vivía. Ya llevo 15 años en Cartagena pero para mí todo nació en el canal comunitario de Carmen de Bolívar. Ese fue el génesis de Casa Productora.

☰ **2:7 Lo del tema del streaming cuando Facebook live empezó ya nosotros habíamos echo unas 150 transmisiones...**

**Content:**

Lo del tema del streaming cuando Facebook live empezó ya nosotros habíamos echo unas 150 transmisiones en vivo. El mercado si exige pero por mis conocimientos pude ofrecer diferentes servicios y ser pioneros en Cartagena para solucionar esas necesidades. En el principio casa productora era productora de musicales, pero ese tema no movía mucho la caja registradora, pero funcionó como experiencia porque el resultado económico no era el mejor, así que mejor le prestaba atención a las necesidades audiovisuales de las organizaciones que cada vez iban aumentando por el boca a boca positivo.

☰ **3:2 Ahí separamos las tareas por carreras. El diseñador se dedicaba a diseñar, nos pasó por ejemplo mucho...**

**Content:**

Ahí separamos las tareas por carreras. El diseñador se dedicaba a diseñar, nos pasó por ejemplo mucho que diseñadores que llegaban a hacer código y terminaban enamoradísimos del código y con un diseño muy regular, entonces quisimos darle a la empresa el perfil de que las personas ejercieran su especialidad sin improvisar ni ponerlos a hacer algo diferente y separando los departamentos, entonces se creó el departamento de diseño, que se encargaba de hacer diseño desde editorial hasta diseño web y teniendo en cuenta las estrategias necesarias para cada tipo de medios y abrimos el departamento de ingenieros que iniciaron desarrollando algunas páginas web muy sencillas. Inicialmente ofrecíamos producto cerrado, un folleto o una multimedia o un sitio web. Ya teniendo todo el equipo integrado empezamos a acompañar empresas de en temas de comunicación globalmente, entonces se hacían piezas impresas pero también se hacía una estrategia para la pagina web y también se les ayudaba con un aplicativo para inscripciones, ya era un tema de consultoría/soluciones gráficas y evolucionamos. Luego empezamos a trabajar con cine, festivales pero más como una asesoría completa de acompañarlos en soluciones graficas de todo sentido con las necesidades de cada cliente.

☰ **3:5 Nos gusta que nos entiendan más como consultores que cómo diseñadores.**

**Podemos prestar el servicio d...**

**Content:**

Nos gusta que nos entiendan más como consultores que cómo diseñadores. Podemos prestar el servicio de diseño y asesorar en temas de comunicación y tecnológicos pero somos más que diseñadores. Y eso también cambia la percepción del cliente hacia uno. Si un cliente te pide que hagas una pieza por lo general termina diciéndote también cómo diseñarlo, mientras que nosotros escuchamos y proponemos soluciones.

☰ **3:7 Por ejemplo nosotros antes no hacíamos temas de comunicación, pero a veces los clientes nos pedían a...**

**Content:**

Por ejemplo nosotros antes no hacíamos temas de comunicación, pero a veces los clientes nos pedían ayuda en estrategias de comunicación. En ese caso contratamos a un experto en el tema pero depende de la necesidad. Para algunos casos, por ejemplo video no realizamos pero animación sí. Cuando empezamos a ver que realmente nos interesa un nuevo servicio, pues buscamos expertos y nos capacitamos para meternos en el negocio. Pero lo hacemos en la medida que el mercado lo pida y nos interese hacerlo.

☰ **3:8 Nosotros somos diseñadores gráficos de la universidad nacional. Juan después se fue a la universidad...**

**Content:**

Nosotros somos diseñadores gráficos de la universidad nacional. Juan después se fue a la universidad de Barcelona a hacer un doctorado en diseño tipográfico. Mario es diseñador pero en la época que se dividieron las especialidades aprendió mucho código y aprendió a programar, es un perfil de diseñador/ingeniero y ahora estoy haciendo una especialización en animación porque también me interesa entrar en ese campo.

☰ **3:10 Una vez se cambia la noción de dejar de hacer piezas gráficas para hacer acompañamiento y pensar los...**

**Content:**

Una vez se cambia la noción de dejar de hacer piezas gráficas para hacer acompañamiento y pensar los proyectos como proyectos y no como piezas. Esa es una fortaleza.

☰ **3:14 Cuando arrancamos la empresa en el 2002 el mercado era muy diferente. Para un diseñador gráfico el ú...**

**Content:**

Cuando arrancamos la empresa en el 2002 el mercado era muy diferente. Para un diseñador gráfico el único escenario era ir a emplearse en una agencia de publicidad y la sensación era como ir a un galpón lleno de diseñadores a cumplir ordenes de un comercial para darle gusto al cliente. La urgencia nuestra era no terminar así en nuestra vida laboral. Entonces decidimos montar una empresa que era un estudio de diseño, en aquel entonces no había muchos, nos tiramos al agua, diciendo cuenten con nosotros para otro tipo de soporte, y en medio de todo la percepción del chino de pelo largo marihuano que hace cosas bonitas, cambio al de un asesor real. El gran logro de mottif en su historia fue haberle subido el nivel a esa imagen estereotipada de un diseñador y al final nuestros clientes terminaron entendiéndolo un poco así.

☰ **3:17 Y también hay proyectos en los que decidimos que era mejor dejar ir al cliente que diseña mejor que...**

**Content:**

Y también hay proyectos en los que decidimos que era mejor dejar ir al cliente que diseña mejor que uno. Nos ha costado lagrimas pero los clientes que quedan al final uno les puede explicar que camino escoger y confían en lo que estás ofreciendo desde el diseño y no por un tema de gusto. Y muchas veces el cliente nos dice: es que necesito que la letra sea más grande u otra sugerencia y nosotros no nos cerramos sino que escuchamos par propiciar una conversación real para que el trabajo sea pertinente.

☰ **3:21 Hay clientes que les decimos: tiene tiempo para actualizar la página web? Si responde no lo tengo po...**

**Content:**

Hay clientes que les decimos: tiene tiempo para actualizar la página web? Si responde no lo tengo por ejemplo les proponemos un camino que le apueste a la presencia, que no se vea desactualizada, que cuando tengan un nuevo proyecto se pueda montar si lio y que sea también muy artístico para mostrar en festivales. Hay otras que tienen un flujo de información fuerte entonces los contratos tienen que ser de otra manera para asegurar que la pagina siga creciendo y evolucionando, tener en cuenta las actualizaciones de seguridad, de código. Cada proyecto tiene su propio camino.

☰ **3:22 Las formas del mercado que te piden tener los procesos estandarizados, como un listado de tareas por...**

**Content:**

Las formas del mercado que te piden tener los procesos estandarizados, como un listado de tareas por ejecutar, el modelo se cimienta sobre esos procesos. Pero los procesos cambian en la medida que cambia una red social, o cambia un negocio. Entonces como empresarios, aunque no tenemos normas "ISO", tenemos que estar atentos para tomar medidas tempranas para cambiar el modelo de negocio. Por ahora seguimos un modelo conservador para manejar la empresa. Estamos en desventaja competitiva con los que ya tienen implementado el esquema de teletrabajo tenemos la necesidad de migrar hacia allá.

☰ **3:30 En este momento me estoy capacitando en animación porque estaba sintiendo que me había vuelto Excel,...**

**Content:**

En este momento me estoy capacitando en animación porque estaba sintiendo que me había vuelto Excel, que había cambiado illustrator por Excel. Y ahora que estoy animando se que el

conocimiento que tengo me ayuda a coordinar equipo y que mis nuevas competencias no es tiempo perdido.

☰ **4:1 Jairo: Nosotros iniciamos en el 2000, yo ya tenía una trayectoria de trabajo diseñando páginas web p...**

**Content:**

Jairo: Nosotros iniciamos en el 2000, yo ya tenía una trayectoria de trabajo diseñando páginas web para varias empresas y varios sitios en Bogotá y en esa época estaba muy de moda hacer uso de flash para diseñar. Estábamos en un momento del auge por el internet de las páginas web, así que decidimos montar un estudio que inicialmente se dedicó a hacer páginas web. Ese negocio fue bueno y rentable durante un par de años, después el diseño de las paginas web cambió ya no tan animadas sino más información del negocio y entonces pusimos a disposición de otro negocio lo que sabíamos hacer en animación y fue hacer multimedia, hacer dvds premontando productos mediante animación para algunos clientes que habíamos conseguido y eran laboratorios clínicos. Ese fue nuestro principal cliente. En ese momento nuestro reel eran solo animaciones científicas. La oficina decidió migrar a Zipaquirá. Empezamos en Bogotá pero como nuestro negocio se desarrollaba por internet pues nadie iba nunca a nuestra oficina.

☰ **4:2 la animación siempre la habíamos integrado en todos nuestros proyectos, las paginas web que ganaron...**

**Content:**

la animación siempre la habíamos integrado en todos nuestros proyectos, las paginas web que ganaron premios era porque tenían animación. Pero estando en Zipaquirá nosotros tenemos una vocación turística por la catedral de sal. En ese momento el contenido animado para televisión y series no era nuestro fuerte, yo ya había tenido experiencia con agencias de publicidad trabajando algunas cosas para comerciales pero definitivamente no queríamos hacer eso. Queríamos explorar el tema de animación pero encontramos en el turismo un modelo de negocio y innovadora para la época, un poco desconocida y decidimos proponer un proyecto para la catedral de sal que hasta el momento se limitaba a un recorrido básico, netamente religioso y decidimos proponer la producción de un cortometraje que contara la historia de la catedral de sal. En ese momento la empresa empieza a tomar un carácter de productora de contenido animado. Con este corto hicimos toda la escuela, desde la propuesta, la negociación, el guión, el diseño... todo en 3d, porque se nos ocurrió que podíamos producir en estereoscopia para darle un plus al producto. Empezamos a recorrer el camino, ese corto fue el que le abrió las puertas a la empresa en lo que ya estamos haciendo hoy en día. El corto se produjo en el año 2007, se empezó a proyectar a los turistas en el año 2008 y desde ese año hemos tenido permanente ese convenio.

☰ **4:3 SIGNOS es innovación, es una palabra trillada pero soy un pleno convencido que mis hermanos proceden...**

**Content:**

SIGNOS es innovación, es una palabra trillada pero soy un pleno convencido que mis hermanos proceden de mi padre que era un innovador de tiempo completo y él no lo sabía. A

nosotros nos catalogaban como creativos y después de que empezamos a entender qué era innovación, que no es ser diferente o hacer cosas nuevas que tienen que involucrar tecnología, pero para nosotros la innovación ha sido que las ideas se puedan materializar y que generen monetización. La empresa siempre tuvo ese ADN como creativos en el tema innovador, pasamos de web sites, multimedias, visualizaciones arquitectónicas, después estereoscopia, después metimos tiendas dentro de la catedral de sal, se hicieron procesos de internacionalización con Canadá, estados unidos, china, luego nos metimos con captura de movimiento, touch screen, visualización de proyección, imprimimos 3d, video proyección laser, terminamos en el tema de new media haciendo contenido para nuevos medios y eso ha sido reinventarse por eso insisto que es innovación porque cuando encontrábamos que todas las empresas enfrentan crisis porque sus producciones no se visualizan, nosotros íbamos para allá y nos dimos cuenta que los nuevos medios eran una alternativa y que nuestro target lo hemos reemplazado por espacios turísticos porque no solamente estamos en Zipaquirá, estamos en México y estamos esperando abrir más espacios en Latinoamérica. Ya estamos hablando de realidad virtual, ya hicimos la adquisición del equipo de desarrollo, hemos hecho ejercicios de video juegos. Siempre estamos inquietos dando un paso adelante sin importar que los demás se enfoquen en el mismo segmento. Nos preguntan cómo hacemos para sostener una nómina de 35 personas, pues si nos enfocamos en un solo producto y segmento, eso es imposible, eso es uno de nuestros diferenciales con nuestros colegas que a veces se enfocan mucho en un solo proyecto, pero creo que el éxito en innovación viene de la mano de estar trabajando paralelamente con diferentes focos.

☰ **4:4 José: El ADN de la empresa es innovador. Nosotros hemos debatido mucho esto internamente, porque es...**

**Content:**

José: El ADN de la empresa es innovador. Nosotros hemos debatido mucho esto internamente, porque es difícil que estando en esa zona de confort en que no se quiere innovar las metodologías, nos ha costado un poco de trabajo. Tanto para los gerenciales como para los artistas. Cuando asumimos la innovación lo importante era dar resultados y afortunadamente esa es la credibilidad de la innovación siempre y en todo lugar. Si la innovación genera resultados significa que funciona

☰ **4:5 innovación es disfrutar la venida al trabajo y no que sea algo aburrido, tortuoso.**

**En el caso de Méx...**

**Content:**

innovación es disfrutar la venida al trabajo y no que sea algo aburrido, tortuoso. En el caso de México hicimos un cortometraje, propusimos un esquema para un sitio turístico en México que es Cholula, una ciudad que está tomando mucha importancia en el tema turístico, pero allá no usaban la palabra innovador, usaban la palabra temerario, porque producimos a un riesgo increíble un cortometraje

☰ **4:6 cuando comenzamos el programa de gestión de innovación que fue patrocinado por Colciencias y cámara...**

**Content:**

cuando comenzamos el programa de gestión de innovación que fue patrocinado por Colciencias y cámara de comercio la única empresa de audiovisuales que clasificó al programa de gestión de innovación fuimos nosotros y era muy curioso porque del sector de industrias culturales y creativas éramos los únicos y hablábamos un lenguaje diferente al de las otras empresas. Eso nos dio más aliento al saber que estamos haciendo las cosas diferentes, no porque seamos mejores sino porque las hacemos diferentes. Hace 15 días estuvimos en Medellín en un foro iberoamericano de turismo y era curioso hablar con esas personas porque estaban hablando de muros de contención, producto diferencial en los centros turísticos, y había una empresa de producción de contenido de realidad virtual para sitios turísticos.

- ☰ **4:7 Esto es un proceso. Nos hace falta mucho. Porque si creemos que lo tenemos todo, perdimos nuestro ADN...**

**Content:**

Esto es un proceso. Nos hace falta mucho. Porque si creemos que lo tenemos todo, perdimos nuestro ADN. Tenemos una planta física fabulosa, tenemos equipamiento. Un grupo de creativos excelente pero a veces nos quedamos cortos. Hay gente que tiene gran conocimiento acumulado pero a veces se quedan cortos. Si falta mucho. Yo creo que en este momento de la empresa nos hace falta que la empresa tenga productos posicionados en pantallas convencionales, no es nuestro objetivo porque estamos en otros espacios, pero como productora considero que nos hace falta tener un producto reconocido. No nos afana pero si nos hace falta.

- ☰ **4:8 Lo que tu plasmas en una pantalla a la gente se le queda en su cabeza, de ahí el compromiso con la c...**

**Content:**

Lo que tu plasmas en una pantalla a la gente se le queda en su cabeza, de ahí el compromiso con la calidad. El compromiso que debe tener esta industria es en lo que yo quiero hacer parte. Eso nos hace falta, seguir haciendo parte y aportar en estos temas.

- ☰ **4:9 Si hay voluntad de hacerlo los medios se encuentran. Para nosotros el mayor secreto es que no hay se...**

**Content:**

Si hay voluntad de hacerlo los medios se encuentran. Para nosotros el mayor secreto es que no hay secretos. Protegemos las ideas pero sin miedo las hablamos. Nuestro modelo de negocio basado en el turismo no es innovador, se lo inventó Disney.

- **1.1 Desde la fragmentación**

**6 Quotations:**

☰ **1:6 Nosotros no hacemos comerciales, solo contenidos que tengan que ver con la identidad y el fortalecim...**

**Content:**

Nosotros no hacemos comerciales, solo contenidos que tengan que ver con la identidad y el fortalecimiento patrimonial. Después hacemos Señal Colombia, nos enfrentamos a una convocatoria pública. Nosotros solo hacemos convocatorias pública, porque esta ciudad no nos da opciones de nada más.

☰ **2:5 En 1997 empecé a hacer cursos que tenían que ver con radio comunitaria, después hice un taller de vi...**

**Content:**

En 1997 empecé a hacer cursos que tenían que ver con radio comunitaria, después hice un taller de video del ministerio de cultura. Eso me fue despertando el amor hacia los medios. Inicie haciendo televisión con la uñas en VHS. En ese momento me llamaba la atención más lo técnico que lo conceptual. Después con lo talleres fui desarrollando lo conceptual y eso fue una base fundamental para que viera más allá de poner música en una emisora o grabar con una cámara. La radio comunitaria y el video comunitario le dieron a mi vida la inmersión al mundo audiovisual y aunque se trabajaba con las uñas el resultado era bastante aplaudido por el municipio de Carmen de Bolívar que era donde en ese momento yo vivía. Ya llevo 15 años en Cartagena pero para mí todo nació en el canal comunitario de Carmen de Bolívar. Ese fue el génesis de Casa Productora.

☰ **3:7 Por ejemplo nosotros antes no hacíamos temas de comunicación, pero a veces los clientes nos pedían a...**

**Content:**

Por ejemplo nosotros antes no hacíamos temas de comunicación, pero a veces los clientes nos pedían ayuda en estrategias de comunicación. En ese caso contratamos a un experto en el tema pero depende de la necesidad. Para algunos casos, por ejemplo video no realizamos pero animación sí. Cuando empezamos a ver que realmente nos interesa un nuevo servicio, pues buscamos expertos y nos capacitamos para meternos en el negocio. Pero lo hacemos en la medida que el mercado lo pida y nos interese hacerlo.

☰ **3:22 Las formas del mercado que te piden tener los procesos estandarizados, como un listado de tareas por...**

**Content:**

Las formas del mercado que te piden tener los procesos estandarizados, como un listado de tareas por ejecutar, el modelo se cimienta sobre esos procesos. Pero los procesos cambian en la medida que cambia una red social, o cambia un negocio. Entonces como empresarios, aunque no tenemos normas "ISO", tenemos que estar atentos para tomar medidas tempranas

para cambiar el modelo de negocio. Por ahora seguimos un modelo conservador para manejar la empresa. Estamos en desventaja competitiva con los que ya tienen implementado el esquema de teletrabajo tenemos la necesidad de migrar hacia allá.

🗣️ **4:1 Jairo: Nosotros iniciamos en el 2000, yo ya tenía una trayectoria de trabajo diseñando páginas web p...**

**Content:**

Jairo: Nosotros iniciamos en el 2000, yo ya tenía una trayectoria de trabajo diseñando páginas web para varias empresas y varios sitios en Bogotá y en esa época estaba muy de moda hacer uso de flash para diseñar. Estábamos en un momento del auge por el internet de las páginas web, así que decidimos montar un estudio que inicialmente se dedicó a hacer páginas web. Ese negocio fue bueno y rentable durante un par de años, después el diseño de las paginas web cambió ya no tan animadas sino más información del negocio y entonces pusimos a disposición de otro negocio lo que sabíamos hacer en animación y fue hacer multimedia, hacer dvds premontando productos mediante animación para algunos clientes que habíamos conseguido y eran laboratorios clínicos. Ese fue nuestro principal cliente. En ese momento nuestro reel eran solo animaciones científicas. La oficina decidió migrar a Zipaquirá. Empezamos en Bogotá pero como nuestro negocio se desarrollaba por internet pues nadie iba nunca a nuestra oficina.

🗣️ **4:7 Esto es un proceso. Nos hace falta mucho. Porque si creemos que lo tenemos todo, perdimos nuestro AD...**

**Content:**

Esto es un proceso. Nos hace falta mucho. Porque si creemos que lo tenemos todo, perdimos nuestro ADN. Tenemos una planta física fabulosa, tenemos equipamiento. Un grupo de creativos excelente pero a veces nos quedamos cortos. Hay gente que tiene gran conocimiento acumulado pero a veces se quedan cortos. Si falta mucho. Yo creo que en este momento de la empresa nos hace falta que la empresa tenga productos posicionados en pantallas convencionales, no es nuestro objetivo porque estamos en otros espacios, pero como productora considero que nos hace falta tener un producto reconocido. No nos afana pero si nos hace falta.

● **1.2 Desde la complejidad**

**21 Quotations:**

🗣️ **1:17 Hablamos con los compañeros que tal vez estamos viejitos en la forma de mostrar el contenido, esas s...**

**Content:**

Hablamos con los compañeros que tal vez estamos viejitos en la forma de mostrar el contenido, esas son cosas que toca entrar a valorar. Cómo nos modernizamos. Por ejemplo todos terminamos de estudiar producción transmedia. Tenemos la necesidad de hablar de

documental expandido, de otras maneras de narrar a través de la web. Tenemos todo el contenido, pero el contenido ya va por otra línea, y la línea es digital.

🕒 **1:28 Yo continuo porque vivo y respiro para esto. Todos los días tengo una nueva idea, y estoy emocionada...**

**Content:**

Yo continuo porque vivo y respiro para esto. Todos los días tengo una nueva idea, y estoy emocionada, y vivo pensando en películas, escribiendo historias, presentando convocatorias, concurso a estímulos, cualquier cosa ayuda. Todo lo que consigo es para la misma empresa. ¿cómo tomamos las decisiones?

Hemos creado tres empresas a partir de CREANDES. Esta se encargan del sonido, nuevas plataformas e institucionales. También tenemos una casa grande donde compartamos los gastos operativos y las experiencias. Cuando tenemos un nuevo proyecto, lo pensamos de dos formas, si lo hacemos con nuestros medios o lo lanzamos a convocatorias, FDC, señal Colombia, MINCULTURA.

🕒 **1:32 En este negocio la innovación es fundamental, si no lo haces, las empresas que somos creadas desde l...**

**Content:**

En este negocio la innovación es fundamental, si no lo haces, las empresas que somos creadas desde la región estamos destinadas a desaparecer. No sé a qué grandes productoras les interese el patrimonio inmaterial y el reconocimiento del ciudadano y del ser. Siento que si mantenemos nuestro espíritu firme.

🕒 **1:37 Bueno, yo soy ingeniera forestal. Nosotros llegamos a partir de un colectivo ambiental que inicialme...**

**Content:**

Bueno, yo soy ingeniera forestal. Nosotros llegamos a partir de un colectivo ambiental que inicialmente se llamó conspiración tierra. Lo primero que hicimos fue recibir una capacitación por parte de la gobernación. Dentro de ese colectivo había un poco de todo. Parecíamos más bien hippies. Empezamos con un programa radial que duró mas o menos un año con grandes resultados. El proyecto era un programa de comunicación bastante eficiente, tanto que en algunas escuelas en nuestro horario de emisión, paraban para escuchar nuestro programa. Nosotros veíamos que había ahí un potencial, porque además hacíamos procesos de educación ambiental a través del reciclaje, toda la línea de conspiración tierra iba hacia allá. En el año 2005 llega imaginando nuestra imagen del ministerio de cultura a Ibagué, y a en ese momento pasábamos como integrantes un momento muy duro, uno se empieza a desilusionar porque sales de la universidad, montas una empresa y el tema de impuestos, de tratar de participar, estas a punto de enviar tu hoja de vida y buscar trabajo, empieza a ser desalentador el panorama. Nosotros todo lo que hacíamos era voluntariado, realmente hasta el año 2010, 7 años después de haber construido CREANDES pudimos tener nuestra primera contratación, porque lo anterior era solo pagar impuestos y voluntariado, con el tiempo la gente se fue yendo

☰ **2:2 Habían productoras locales, que no sé si se puedan llamar como productoras porque lo único que prest...**

**Content:**

Habían productoras locales, que no sé si se puedan llamar como productoras porque lo único que prestaban era servicios de cámara a RCN y Caracol. De la realización audiovisual como tal para empresas. Veía que como independiente me llamaban mucho empresas del sector del gas, de la salud y ahí empecé a dar los primeros pasos hace más de 10 años.

☰ **2:7 Lo del tema del streaming cuando Facebook live empezó ya nosotros habíamos echo unas 150 transmisiones...**

**Content:**

Lo del tema del streaming cuando Facebook live empezó ya nosotros habíamos echo unas 150 transmisiones en vivo. El mercado si exige pero por mis conocimientos pude ofrecer diferentes servicios y ser pioneros en Cartagena para solucionar esas necesidades. En el principio casa productora era productora de musicales, pero ese tema no movía mucho la caja registradora, pero funcionó como experiencia porque el resultado económico no era el mejor, así que mejor le prestaba atención a las necesidades audiovisuales de las organizaciones que cada vez iban aumentando por el boca a boca positivo.

☰ **3:2 Ahí separamos las tareas por carreras. El diseñador se dedicaba a diseñar, nos pasó por ejemplo mucho...**

**Content:**

Ahí separamos las tareas por carreras. El diseñador se dedicaba a diseñar, nos pasó por ejemplo mucho que diseñadores que llegaban a hacer código y terminaban enamoradísimos del código y con un diseño muy regular, entonces quisimos darle a la empresa el perfil de que las personas ejercieran su especialidad sin improvisar ni ponerlos a hacer algo diferente y separando los departamentos, entonces se creó el departamento de diseño, que se encargaba de hacer diseño desde editorial hasta diseño web y teniendo en cuenta las estrategias necesarias para cada tipo de medios y abrimos el departamento de ingenieros que iniciaron desarrollando algunas páginas web muy sencillas. Inicialmente ofrecíamos producto cerrado, un folleto o una multimedia o un sitio web. Ya teniendo todo el equipo integrado empezamos a acompañar empresas de en temas de comunicación globalmente, entonces se hacían piezas impresas pero también se hacía una estrategia para la pagina web y también se les ayudaba con un aplicativo para inscripciones, ya era un tema de consultoría/soluciones gráficas y evolucionamos. Luego empezamos a trabajar con cine, festivales pero más como una asesoría completa de acompañarlos en soluciones graficas de todo sentido con las necesidades de cada cliente.

☰ **3:5 Nos gusta que nos entiendan más como consultores que cómo diseñadores.**

**Podemos prestar el servicio d...**

**Content:**

Nos gusta que nos entiendan más como consultores que cómo diseñadores. Podemos prestar el servicio de diseño y asesorar en temas de comunicación y tecnológicos pero somos más que diseñadores. Y eso también cambia la percepción del cliente hacia uno. Si un cliente te pide que hagas una pieza por lo general termina diciéndote también cómo diseñarlo, mientras que nosotros escuchamos y proponemos soluciones.

- ☰ **3:8 Nosotros somos diseñadores gráficos de la universidad nacional. Juan después se fue a la universidad...**

**Content:**

Nosotros somos diseñadores gráficos de la universidad nacional. Juan después se fue a la universidad de Barcelona a hacer un doctorado en diseño tipográfico. Mario es diseñador pero en la época que se dividieron las especialidades aprendió mucho código y aprendió a programar, es un perfil de diseñador/ingeniero y ahora estoy haciendo una especialización en animación porque también me interesa entrar en ese campo.

- ☰ **3:10 Una vez se cambia la noción de dejar de hacer piezas gráficas para hacer acompañamiento y pensar los...**

**Content:**

Una vez se cambia la noción de dejar de hacer piezas gráficas para hacer acompañamiento y pensar los proyectos como proyectos y no como piezas. Esa es una fortaleza.

- ☰ **3:14 Cuando arrancamos la empresa en el 2002 el mercado era muy diferente. Para un diseñador gráfico el ú...**

**Content:**

Cuando arrancamos la empresa en el 2002 el mercado era muy diferente. Para un diseñador gráfico el único escenario era ir a emplearse en una agencia de publicidad y la sensación era como ir a un galpón lleno de diseñadores a cumplir ordenes de un comercial para darle gusto al cliente. La urgencia nuestra era no terminar así en nuestra vida laboral. Entonces decidimos montar una empresa que era un estudio de diseño, en aquel entonces no había muchos, nos tiramos al agua, diciendo cuenten con nosotros para otro tipo de soporte, y en medio de todo la percepción del chino de pelo largo marihuanero que hace cosas bonitas, cambio al de un asesor real. El gran logro de mottif en su historia fue haberle subido el nivel a esa imagen estereotipada de un diseñador y al final nuestros clientes terminaron entendiéndolo un poco así.

- ☰ **3:17 Y también hay proyectos en los que decidimos que era mejor dejar ir al cliente que diseña mejor que...**

**Content:**

Y también hay proyectos en los que decidimos que era mejor dejar ir al cliente que diseña mejor que uno. Nos ha costado lagrimas pero los clientes que quedan al final uno les puede explicar que camino escoger y confían en lo que estás ofreciendo desde el diseño y no por un tema de gusto. Y muchas veces el cliente nos dice: es que necesito que la letra sea más grande u otra sugerencia y nosotros no nos cerramos sino que escuchamos par propiciar una conversación real para que el trabajo sea pertinente.

**3:21 Hay clientes que les decimos: tiene tiempo para actualizar la página web? Si responde no lo tengo po...**

**Content:**

Hay clientes que les decimos: tiene tiempo para actualizar la página web? Si responde no lo tengo por ejemplo les proponemos un camino que le apueste a la presencia, que no se vea desactualizada, que cuando tengan un nuevo proyecto se pueda montar si lio y que sea también muy artístico para mostrar en festivales. Hay otras que tienen un flujo de información fuerte entonces los contratos tienen que ser de otra manera para asegurar que la pagina siga creciendo y evolucionando, tener en cuenta las actualizaciones de seguridad, de código. Cada proyecto tiene su propio camino.

**3:30 En este momento me estoy capacitando en animación porque estaba sintiendo que me había vuelto Excel,...**

**Content:**

En este momento me estoy capacitando en animación porque estaba sintiendo que me había vuelto Excel, que había cambiado illustrator por Excel. Y ahora que estoy animando se que el conocimiento que tengo me ayuda a coordinar equipo y que mis nuevas competencias no es tiempo perdido.

**4:2 la animación siempre la habíamos integrado en todos nuestros proyectos, las paginas web que ganaron...**

**Content:**

la animación siempre la habíamos integrado en todos nuestros proyectos, las paginas web que ganaron premios era porque tenían animación. Pero estando en Zipaquirá nosotros tenemos una vocación turística por la catedral de sal. En ese momento el contenido animado para televisión y series no era nuestro fuerte, yo ya había tenido experiencia con agencias de publicidad trabajando algunas cosas para comerciales pero definitivamente no queríamos hacer eso. Queríamos explorar el tema de animación pero encontramos en el turismo un modelo de negocio y innovadora para la época, un poco desconocida y decidimos proponer un proyecto para la catedral de sal que hasta el momento se limitaba a un recorrido básico, netamente religioso y decidimos proponer la producción de un cortometraje que contara la historia de la catedral de sal. En ese momento la empresa empieza a tomar un carácter de productora de contenido animado. Con este corto hicimos toda la escuela, desde la propuesta, la negociación, el guión, el diseño... todo en 3d, porque se nos ocurrió que podíamos producir en estereoscopia para darle un plus al producto. Empezamos a recorrer el camino, ese corto fue el

que le abrió las puertas a la empresa en lo que ya estamos haciendo hoy en día. El corto se produjo en el año 2007, se empezó a proyectar a los turistas en el año 2008 y desde ese año hemos tenido permanente ese convenio.

☰ **4:3 SIGNOS es innovación, es una palabra trillada pero soy un pleno convencido que mis hermanos proceden...**

**Content:**

SIGNOS es innovación, es una palabra trillada pero soy un pleno convencido que mis hermanos proceden de mi padre que era un innovador de tiempo completo y él no lo sabía. A nosotros nos catalogaban como creativos y después de que empezamos a entender qué era innovación, que no es ser diferente o hacer cosas nuevas que tienen que involucrar tecnología, pero para nosotros la innovación ha sido que las ideas se puedan materializar y que generen monetización. La empresa siempre tuvo ese ADN como creativos en el tema innovador, pasamos de web sites, multimedias, visualizaciones arquitectónicas, después estereoscopia, después metimos tiendas dentro de la catedral de sal, se hicieron procesos de internacionalización con Canadá, estados unidos, china, luego nos metimos con captura de movimiento, touch screen, visualización de proyección, imprimimos 3d, video proyección laser, terminamos en el tema de new media haciendo contenido para nuevos medios y eso ha sido reinventarse por eso insisto que es innovación porque cuando encontrábamos que todas las empresas enfrentan crisis porque sus producciones no se visualizan, nosotros íbamos para allá y nos dimos cuenta que los nuevos medios eran una alternativa y que nuestro target lo hemos reemplazado por espacios turísticos porque no solamente estamos en Zipaquirá, estamos en México y estamos esperando abrir más espacios en Latinoamérica. Ya estamos hablando de realidad virtual, ya hicimos la adquisición del equipo de desarrollo, hemos hecho ejercicios de video juegos. Siempre estamos inquietos dando un paso adelante sin importar que los demás se enfoquen en el mismo segmento. Nos preguntan cómo hacemos para sostener una nómina de 35 personas, pues si nos enfocamos en un solo producto y segmento, eso es imposible, eso es uno de nuestros diferenciales con nuestros colegas que a veces se enfocan mucho en un solo proyecto, pero creo que el éxito en innovación viene de la mano de estar trabajando paralelamente con diferentes focos.

☰ **4:4 José: El ADN de la empresa es innovador. Nosotros hemos debatido mucho esto internamente, porque es...**

**Content:**

José: El ADN de la empresa es innovador. Nosotros hemos debatido mucho esto internamente, porque es difícil que estando en esa zona de confort en que no se quiere innovar las metodologías, nos ha costado un poco de trabajo. Tanto para los gerenciales como para los artistas. Cuando asumimos la innovación lo importante era dar resultados y afortunadamente esa es la credibilidad de la innovación siempre y en todo lugar. Si la innovación genera resultados significa que funciona

☰ **4:5 innovación es disfrutar la venida al trabajo y no que sea algo aburrido, tortuoso.**

**En el caso de Méx...**

**Content:**

innovación es disfrutar la venida al trabajo y no que sea algo aburrido, tortuoso. En el caso de México hicimos un cortometraje, propusimos un esquema para un sitio turístico en México que es Cholula, una ciudad que está tomando mucha importancia en el tema turístico, pero allá no usaban la palabra innovador, usaban la palabra temerario, porque producimos a un riesgo increíble un cortometraje

- ☰ **4:6 cuando comenzamos el programa de gestión de innovación que fue patrocinado por Colciencias y cámara...**

**Content:**

cuando comenzamos el programa de gestión de innovación que fue patrocinado por Colciencias y cámara de comercio la única empresa de audiovisuales que clasificó al programa de gestión de innovación fuimos nosotros y era muy curioso porque del sector de industrias culturales y creativas éramos los únicos y hablábamos un lenguaje diferente al de las otras empresas. Eso nos dio mas aliento al saber que estamos haciendo las cosas diferentes, no porque seamos mejores sino porque las hacemos diferentes. Hace 15 días estuvimos en Medellín en un foro iberoamericano de turismo y era curioso hablar con esas personas porque estaban hablando de muros de contención, producto diferencial en los centros turísticos, y había una empresa de producción de contenido de realidad virtual para sitios turísticos.

- ☰ **4:8 Lo que tu plasmas en una pantalla a la gente se le queda en su cabeza, de ahí el compromiso con la c...**

**Content:**

Lo que tu plasmas en una pantalla a la gente se le queda en su cabeza, de ahí el compromiso con la calidad. El compromiso que debe tener esta industria es en lo que yo quiero hacer parte. Eso nos hace falta, seguir haciendo parte y aportar en estos temas.

- ☰ **4:9 Si hay voluntad de hacerlo los medios se encuentran. Para nosotros el mayor secreto es que no hay se...**

**Content:**

Si hay voluntad de hacerlo los medios se encuentran. Para nosotros el mayor secreto es que no hay secretos. Protegemos las ideas pero sin miedo las hablamos. Nuestro modelo de negocio basado en el turismo no es innovador, se lo inventó Disney.

● **2. Segundo cambio: En el sujeto**

☉ **1:2 Después hacemos nuestra primera producción y somos los mismos integrantes;**

**Alex, Angélica y yo, y co...**

**Content:**

Después hacemos nuestra primera producción y somos los mismos integrantes; Alex, Angélica y yo, y como acá no había producción audiovisual, estábamos precisamente en un proceso de creación

☉ **1:5 De ahí CREANDES empieza a llamar a la gente que se ha capacitado sobre todo**

**de manera internacional...**

**Content:**

De ahí CREANDES empieza a llamar a la gente que se ha capacitado sobre todo de manera internacional y que estaba regresando a la ciudad contando que nosotros queríamos hacer contenidos culturales de tipo patrimonial y que nos ayudara con el fortalecimiento de la identidad que eso es principalmente a lo que se dedica CREANDES.

☉ **1:7 Después aparecen oportunidades, yo soy productora de la primera película en**

**salas del Tolima, se llama...**

**Content:**

Después aparecen oportunidades, yo soy productora de la primera película en salas del Tolima, se llama paisaje indeleble, y eso significó también permitió ver y entender la producción regional un poco más profesional. La gente que nos rodeo en su mayoría son profesionales, las otras personas han sido formadas, acá no se desaprovecha ningún tipo de formación, y prácticamente la empresa se hace así desde sus inicios, al principio como movimiento y después como productora, hasta el punto de que nosotros hacemos producción todo el tiempo. Y bueno, la gente se une, tenemos directores de fotografía, ingenieros de sonido, gente de san Antonio de los baños, de la Manuela Beltrán, mi compañera de trabajo, Adriana, tiene 3 maestrías en Francia, precisamente en documental, mi otro compañero tiene una maestría en la bolivariana de Medellín. También se volvió un lugar de referencia para jóvenes que estudian comunicación social, de cualquiera de las tres universidades que ofrecen el programa haga sus pasantías con nosotros.

☉ **1:9 Nosotros tenemos proyectos pequeños que se hacen con personas con**

**experiencia, por ejemplo los reali...**

**Content:**

Nosotros tenemos proyectos pequeños que se hacen con personas con experiencia, por ejemplo los realizadores normalmente, son docentes de las universidades. Hay personas tiempo completo como los que estamos en la parte de producción jalonando los proyectos. En mi caso yo soy 100% a CREANDES porque también hago la parte de administración de la empres

- ☰ **1:14 Nosotros estamos bastante comprometidos de crear un nexo con estas personas, y que nosotros como org...**

**Content:**

Nosotros estamos bastante comprometidos de crear un nexo con estas personas, y que nosotros como organización no gubernamental creemos un proceso y tengamos siempre la puerta abierta en el sur.

- ☰ **1:24 Tu no puedes jugarle a eso, cuando llevas profesionales y equipos nuevos, cuando cuentas con los sof...**

**Content:**

Tu no puedes jugarle a eso, cuando llevas profesionales y equipos nuevos, cuando cuentas con los softwares y licencias necesarios, obviamente tenemos que elegir con quienes competir.

- ☰ **2:3 En el 2008 cuando los pedidos empezaron a ser más grandes, empezamos la oficina en un lugar de 12 me...**

**Content:**

En el 2008 cuando los pedidos empezaron a ser más grandes, empezamos la oficina en un lugar de 12 metros cuadrados en el barrio crespo de Cartagena y ahí tenía una persona que me ayudaba en el tema de postproducción.

- ☰ **2:9 Para nosotros mas importante que la infraestructura física es el equipo humano que siempre está disp...**

**Content:**

Para nosotros mas importante que la infraestructura física es el equipo humano que siempre está disponible. En este momento tenemos 17 personas que tenemos en nómina. 3 en la parte administrativa, 1 gerente operativo, 1 directora audiovisual y varios en realización y postproducción. Para nosotros es importante pagar buenos sueldos al personal. Yo empecé siendo empleado de un canal en Cartagena y los pagos además de no ser lo mejores eran cada 2 o 3 meses, entonces me enfoque en que la gente que trabajara en Casa Productora estuviera bien paga, cubiertos con la seguridad y salud requerida, primas, vacaciones, cesantías y prestaciones sociales. Garantizamos un alto volumen de trabajo durante todo el año para que las personas de nómina estén bien. En algún momento llegamos a tener 23 personas. Actualmente también trabajamos con freelance cuando el volumen de trabajo nos excede.

- ☰ **2:13 Nos hemos quedado cortos por director en algunos proyectos específicos, pero lo asumimos nosotros.**

**Content:**

Nos hemos quedado cortos por director en algunos proyectos específicos, pero lo asumimos nosotros.

- ☰ **3:1 Nosotros arrancamos en el año 2002. Inicialmente nos reunimos unos amigos a compartir una oficina, u...**

**Content:**

Nosotros arrancamos en el año 2002. Inicialmente nos reunimos unos amigos a compartir una oficina, un espacio físico cada uno manejando sus proyectos, pero ya hacia el año 2002 decidimos conformarnos como empresa, éramos inicialmente cuatro socios, y cada socio se encargaba de una especialidad, había un socio que hacia la administración y la parte gerencial, había otra persona que hacia la parte editorial y de marca, otra persona hacia web, otra persona hacía multimedia, luego empezamos a necesitar mas manos sobre todo para temas editoriales. Nuestro primer proyecto de arranque fueron unas cartillas que fueron varias, entonces empezamos a necesitar más gente que nos ayudara con volumen, y luego dos de los socios se retiraron de la compañía, y nosotros decidimos eliminar el tema de las especialidades porque era muy critico que llegara alguien que solo sabía de editorial, y en algún momento se nos acababa el trabajo editorial y era como tener a alguien sentado enseñándole cosas o improvisando para poder cumplir con otras tareas.

- ☰ **3:19 Con el tema de los logos si lo hacemos claro desde el principio. Incluso algunas veces hicimos unos...**

**Content:**

Con el tema de los logos si lo hacemos claro desde el principio. Incluso algunas veces hicimos unos documentos que publicamos en nuestro sitio web en dónde hacíamos el símil con un médico, en el que uno al médico no le pide 3 medicinas diferentes para la infección que tiene, sino que se hace un estudio de cual es la urgencia y así se receta un tratamiento.

- ☰ **3:26 Nosotros por ser una empresa pequeña si definitivamente tenemos que estar controlando todos los proc...**

**Content:**

Nosotros por ser una empresa pequeña si definitivamente tenemos que estar controlando todos los procesos, desde diseño hasta código, gerencia, la sicología de las personas con las que trabajamos y lo que nos ha tocado aprender es saltar de un lado a otro. Nosotros tenemos un contador que nos dice que tenemos si o si que saber de números, aunque estábamos en contra, intentamos delegar el tema, porque decíamos: somos artistas.

- ☰ **3:31 Antes cuando éramos cuatro, teníamos dos socios que eran muy explosivos y había pelea todos los días...**

**Content:**

Antes cuando éramos cuatro, teníamos dos socios que eran muy explosivos y había pelea todos los días pero nosotros siempre nos sentamos a conversar y a tomar decisiones juntos. Es un tema de personalidad y confianza.

- ☉ **3:34 Hay varios escenarios. Depende del personaje se va conociendo hasta qué punto se le puede soltar una...**

**Content:**

Hay varios escenarios. Depende del personaje se va conociendo hasta qué punto se le puede soltar una propuesta. Tenemos un ciclo de crecimiento dentro de la empresa. Al principio ejercemos control y poco a poco se evalúa si tiene o no el potencial. Hay personas a las que no les gusta hacer propuesta, les genera angustia y renuncian. Hay otros que prontamente piden libertad. Si demuestran potencial nos gusta que propongan desde cero cuando se puede explorar, esto en armonía con el nivel de riesgo que tenga el cliente.

- ☉ **4:32 quisiera hacer énfasis en algo respecto al talento humano, y a la forma de contrato que es uno de lo...**

**Content:**

quisiera hacer énfasis en algo respecto al talento humano, y a la forma de contrato que es uno de los problemas que veo en este sector, yo quisiera hablar de industria pero soy muy realista y nuestra industria es utópica por ahora. Estamos creciendo, nos estamos asociando, pero el solo hecho de que el capturador de movimiento que trajimos al país como una herramienta para solucionar nuestros problemas esté disponible y no esté siendo usado por las demás empresas, me parece que la dinámica de una industria no se está cumpliendo. Veo al cine un poco mejor pero a la animación si la veo todavía como empresas sueltas que estamos jóvenes que estamos aprendiendo y creciendo. Lo que nosotros ofrecemos diferente es el ambiente de trabajo y la forma de contratación porque veo y escucho de mis colegas mucho queja sobre eso y como que escucho que el free lance es algo que todo el mundo quiere ser pero a la vez nadie quiere ser.

- ☉ **4:34 Los ingenieros y administrativos aportamos mucho pero los productos finales siempre son de ellos. Si...**

**Content:**

Los ingenieros y administrativos aportamos mucho pero los productos finales siempre son de ellos. Si ellos están contentos y hacen sus cosas con ánimo y ganas, eso es invaluable. Es que hasta cumplen horario, que era una situación de la que todo el mundo se quejaba y que nos generó conflicto al inicio, porque no entendíamos ese tipo de cultura y no sabíamos como manejarlo, pero al final estos chicos están tan comprometidos que procuran llegar con el resto de la gente si se tienen que quedar un poco más tarde, se quedan.

☰ **4:35 Después de que hicimos esa reestructuración se comenzó a ver que era importantísimo no solamente te...**

**Content:**

Después de que hicimos esa reestructuración se comenzó a ver que era importantísimo no solamente tener eso sino también un proceso de gestión de innovación y eso nos ayudó a cambiar esa cultura. Antes y ahora todavía la estrategia corporativa ha estado en cabeza de la directiva en cabeza de los 3 socios que la conformamos.

☰ **4:39 La innovación también se aprende, se gestiona, no es mágico, no es que yo nací con eso, son procesos...**

**Content:**

La innovación también se aprende, se gestiona, no es mágico, no es que yo nací con eso, son procesos y totalmente gestionables, pero para adquirir esos procesos, hay que generar una cultura.

☰ **4:40 Cuando la intención no es suficiente, buscamos ayuda y soluciones. para el ultimo proyecto buscamos...**

**Content:**

Cuando la intención no es suficiente, buscamos ayuda y soluciones. para el ultimo proyecto buscamos un capacitador extranjero porque en Colombia no había, lo trajimos y capacitamos a todas las personas del estudio. Ahora también estamos en el mismo proceso porque queremos migrar de software y vamos a traer a expertos. Para nosotros es muy importante antes de pensar en contenido, armar un equipo de desarrollo, si no tengo la herramienta básica. La innovación se gestiona pero también es costosa, si usas herramientas tecnológicas, tienes que meterte la mano al drill bajo riesgo. La palabra clave es voluntad.

● **2.1 Desde el actor racional**

**5 Quotations:**

☰ **1:2 Después hacemos nuestra primera producción y somos los mismos integrantes; Alex, Angélica y yo, y co...**

**Content:**

Después hacemos nuestra primera producción y somos los mismos integrantes; Alex, Angélica y yo, y como acá no había producción audiovisual, estábamos precisamente en un proceso de creación

☉ **1:9 Nosotros tenemos proyectos pequeños que se hacen con personas con experiencia, por ejemplo los reali...**

**Content:**

Nosotros tenemos proyectos pequeños que se hacen con personas con experiencia, por ejemplo los realizadores normalmente, son docentes de las universidades. Hay personas tiempo completo como los que estamos en la parte de producción jalonando los proyectos. En mi caso yo soy 100% a CREANDES porque también hago la parte de administración de la empres

☉ **1:24 Tu no puedes jugarle a eso, cuando llevas profesionales y equipos nuevos, cuando cuentas con los sof...**

**Content:**

Tu no puedes jugarle a eso, cuando llevas profesionales y equipos nuevos, cuando cuentas con los softwares y licencias necesarios, obviamente tenemos que elegir con quienes competir.

☉ **2:3 En el 2008 cuando los pedidos empezaron a ser más grandes, empezamos la oficina en un lugar de 12 me...**

**Content:**

En el 2008 cuando los pedidos empezaron a ser más grandes, empezamos la oficina en un lugar de 12 metros cuadrados en el barrio crespo de Cartagena y ahí tenía una persona que me ayudaba en el tema de postproducción.

☉ **3:1 Nosotros arrancamos en el año 2002. Inicialmente nos reunimos unos amigos a compartir una oficina, u...**

**Content:**

Nosotros arrancamos en el año 2002. Inicialmente nos reunimos unos amigos a compartir una oficina, un espacio físico cada uno manejando sus proyectos, pero ya hacia el año 2002 decidimos conformarnos como empresa, éramos inicialmente cuatro socios, y cada socio se encargaba de una especialidad, había un socio que hacia la administración y la parte gerencial , había otra persona que hacia la parte editorial y de marca, otra persona hacia web, otra persona hacía multimedia, luego empezamos a necesitar mas manos sobre todo para temas editoriales. Nuestro primer proyecto de arranque fueron unas cartillas que fueron varias, entonces empezamos a necesitar más gente que nos ayudar con volumen, y luego dos de los socios se retiraron de la compañía, y nosotros decidimos eliminar el tema de las especialidades porque era muy critico que llegara alguien que solo sabía de editorial, y en algún momento se nos acababa el trabajo editorial y era como tener a alguien sentado enseñándole cosas o improvisando para poder cumplir con otras tareas.

## ● 2.2 Desde el hombre relacional

### 14 Quotations:

- ③ **1:5 De ahí CREANDES empieza a llamar a la gente que se ha capacitado sobre todo de manera internacional...**

**Content:**

De ahí CREANDES empieza a llamar a la gente que se ha capacitado sobre todo de manera internacional y que estaba regresando a la ciudad contando que nosotros queríamos hacer contenidos culturales de tipo patrimonial y que nos ayudara con el fortalecimiento de la identidad que eso es principalmente a lo que se dedica CREANDES.

- ③ **1:7 Después aparecen oportunidades, yo soy productora de la primera película en salas del Tolima, se llama...**

**Content:**

Después aparecen oportunidades, yo soy productora de la primera película en salas del Tolima, se llama paisaje indeleble, y eso significó también permitió ver y entender la producción regional un poco más profesional. La gente que nos rodeo en su mayoría son profesionales, las otras personas han sido formadas, acá no se desaprovecha ningún tipo de formación, y prácticamente la empresa se hace así desde sus inicios, al principio como movimiento y después como productora, hasta el punto de que nosotros hacemos producción todo el tiempo. Y bueno, la gente se une, tenemos directores de fotografía, ingenieros de sonido, gente de san Antonio de los baños, de la Manuela Beltrán, mi compañera de trabajo, Adriana, tiene 3 maestrías en Francia, precisamente en documental, mi otro compañero tiene una maestría en la bolivariana de Medellín. También se volvió un lugar de referencia para jóvenes que estudian comunicación social, de cualquiera de las tres universidades que ofrecen el programa haga sus pasantías con nosotros.

- ③ **1:14 Nosotros estamos bastante comprometidos de crear un nexo con estas personas, y que nosotros como org...**

**Content:**

Nosotros estamos bastante comprometidos de crear un nexo con estas personas, y que nosotros como organización no gubernamental creemos un proceso y tengamos siempre la puerta abierta en el sur.

- ③ **2:9 Para nosotros mas importante que la infraestructura física es el equipo humano que siempre está disp...**

**Content:**

Para nosotros mas importante que la infraestructura física es el equipo humano que siempre está disponible. En este momento tenemos 17 personas que tenemos en nómina. 3 en la parte administrativa, 1 gerente operativo, 1 directora audiovisual y varios en realización y postproducción. Para nosotros es importante pagar buenos sueldos al personal. Yo empecé siendo empleado de un canal en Cartagena y los pagos además de no ser lo mejores eran cada 2 o 3 meses, entonces me enfoque en que la gente que trabajara en Casa Productora estuviera bien paga, cubiertos con la seguridad y salud requerida, primas, vacaciones, cesantías y prestaciones sociales. Garantizamos un alto volumen de trabajo durante todo el año para que las personas de nómina estén bien. En algún momento llegamos a tener 23 personas. Actualmente también trabajamos con freelance cuando el volumen de trabajo nos excede.

- ☰ **2:13 Nos hemos quedado cortos por director en algunos proyectos específicos, pero lo asumimos nosotros.**

**Content:**

Nos hemos quedado cortos por director en algunos proyectos específicos, pero lo asumimos nosotros.

- ☰ **3:19 Con el tema de los logos si lo hacemos claro desde el principio. Incluso algunas veces hicimos unos...**

**Content:**

Con el tema de los logos si lo hacemos claro desde el principio. Incluso algunas veces hicimos unos documentos que publicamos en nuestro sitio web en dónde hacíamos el símil con un médico, en el que uno al médico no le pide 3 medicinas diferentes para la infección que tiene, sino que se hace un estudio de cual es la urgencia y así se receta un tratamiento.

- ☰ **3:26 Nosotros por ser una empresa pequeña si definitivamente tenemos que estar controlando todos los proc...**

**Content:**

Nosotros por ser una empresa pequeña si definitivamente tenemos que estar controlando todos los procesos, desde diseño hasta código, gerencia, la sicología de las personas con las que trabajamos y lo que nos ha tocado aprender es saltar de un lado a otro. Nosotros tenemos un contador que nos dice que tenemos si o si que saber de números, aunque estábamos en contra, intentamos delegar el tema, porque decíamos: somos artistas.

- ☰ **3:31 Antes cuando éramos cuatro, teníamos dos socios que eran muy explosivos y había pelea todos los días...**

**Content:**

Antes cuando éramos cuatro, teníamos dos socios que eran muy explosivos y había pelea todos los días pero nosotros siempre nos sentamos a conversar y a tomar decisiones juntos. Es un tema de personalidad y confianza.

- ☰ **3:34 Hay varios escenarios. Depende del personaje se va conociendo hasta qué punto se le puede soltar una...**

**Content:**

Hay varios escenarios. Depende del personaje se va conociendo hasta qué punto se le puede soltar una propuesta. Tenemos un ciclo de crecimiento dentro de la empresa. Al principio ejercemos control y poco a poco se evalúa si tiene o no el potencial. Hay personas a las que no les gusta hacer propuesta, les genera angustia y renuncian. Hay otros que prontamente piden libertad. Si demuestran potencial nos gusta que propongan desde cero cuando se puede explorar, esto en armonía con el nivel de riesgo que tenga el cliente.

- ☰ **4:32 quisiera hacer énfasis en algo respecto al talento humano, y a la forma de contrato que es uno de lo...**

**Content:**

quisiera hacer énfasis en algo respecto al talento humano, y a la forma de contrato que es uno de los problemas que veo en este sector, yo quisiera hablar de industria pero soy muy realista y nuestra industria es utópica por ahora. Estamos creciendo, nos estamos asociando, pero el solo hecho de que el capturador de movimiento que trajimos al país como una herramienta para solucionar nuestros problemas esté disponible y no esté siendo usado por las demás empresas, me parece que la dinámica de una industria no se está cumpliendo. Veo al cine un poco mejor pero a la animación si la veo todavía como empresas sueltas que estamos jóvenes que estamos aprendiendo y creciendo. Lo que nosotros ofrecemos diferente es el ambiente de trabajo y la forma de contratación porque veo y escucho de mis colegas mucho queja sobre eso y como que escucho que el free lance es algo que todo el mundo quiere ser pero a la vez nadie quiere ser.

- ☰ **4:34 Los ingenieros y administrativos aportamos mucho pero los productos finales siempre son de ellos. Si...**

**Content:**

Los ingenieros y administrativos aportamos mucho pero los productos finales siempre son de ellos. Si ellos están contentos y hacen sus cosas con ánimo y ganas, eso es invaluable. Es que hasta cumplen horario, que era una situación de la que todo el mundo se quejaba y que nos generó conflicto al inicio, porque no entendíamos ese tipo de cultura y no sabíamos como manejarlo, pero al final estos chicos están tan comprometidos que procuran llegar con el resto de la gente si se tienen que quedar un poco más tarde, se quedan.

☰ **4:35 Después de que hicimos esa reestructuración se comenzó a ver que era importantísimo no solamente te...**

**Content:**

Después de que hicimos esa reestructuración se comenzó a ver que era importantísimo no solamente tener eso sino también un proceso de gestión de innovación y eso nos ayudó a cambiar esa cultura. Antes y ahora todavía la estrategia corporativa ha estado en cabeza de la directiva en cabeza de los 3 socios que la conformamos.

☰ **4:39 La innovación también se aprende, se gestiona, no es mágico, no es que yo nací con eso, son procesos...**

**Content:**

La innovación también se aprende, se gestiona, no es mágico, no es que yo nací con eso, son procesos y totalmente gestionables, pero para adquirir esos procesos, hay que generar una cultura.

☰ **4:40 Cuando la intención no es suficiente, buscamos ayuda y soluciones. para el ultimo proyecto buscamos...**

**Content:**

Cuando la intención no es suficiente, buscamos ayuda y soluciones. para el ultimo proyecto buscamos un capacitador extranjero porque en Colombia no había, lo trajimos y capacitamos a todas las personas del estudio. Ahora también estamos en el mismo proceso porque queremos migrar de software y vamos a traer a expertos. Para nosotros es muy importante antes de pensar en contenido, armar un equipo de desarrollo, si no tengo la herramienta básica. La innovación se gestiona pero también es costosa, si usas herramientas tecnológicas, tienes que meterte la mano al drill bajo riesgo. La palabra clave es voluntad.

● **3. Tercer cambio: En la organización**

**14 Quotations:**

☰ **1:3 Yo fui investigadora social de Colciencias en el tema de investigación audiovisual. A partir de esto...**

**Content:**

Yo fui investigadora social de Colciencias en el tema de investigación audiovisual. A partir de esto se crea CREANDES, yo asumí la representación legal, cambiamos le nombre, ya no éramos más colectivo sino que éramos una empresa productora de contenidos audiovisuales, e iniciamos con una documental que se llama IMA, que es un documental que todavía da lora por

ahí. Primero hacemos que se llama segregando sueños con el cual fuimos invitados a universidad de México, y eso permite que hagamos unas primeras propuestas de creación. Eso se hace iniciando CREANDES.

☉ **1:10 También tenemos personas que llegan y nos propone proyectos, pero la mayoría de gente desde hace 5 a...**

**Content:**

También tenemos personas que llegan y nos propone proyectos, pero la mayoría de gente desde hace 5 años son los que nos acompañan.

☉ **1:19 Tenemos el paso ganado de que somos generadores de contenidos. Por ejemplo vamos a sacar una serie d...**

**Content:**

Tenemos el paso ganado de que somos generadores de contenidos. Por ejemplo vamos a sacar una serie de 11 capítulos, se llama el gran territorio pijao. Hay gente que no le interesa el tema, pero hay otra que sí, pero en ese camino estamos, creando contenidos digitales, creando una serie de ficción para televisión y nos estamos animando a cambiar el chip.

☉ **1:26 No le puedes decir a un profesional que se quede contigo si no le puedes ofrecer estabilidad laboral...**

**Content:**

No le puedes decir a un profesional que se quede contigo si no le puedes ofrecer estabilidad laboral. Todo es una economía, se nos olvida que no es un hobby. Las personas que tenemos una economía basada en esto, no hacemos otra cosa. Nos pone en riesgo no poder sostener a largo plazo una seguridad de tipo financiera.

☉ **1:29 Dependiendo de la naturaleza nos dividimos lo proyectos, por ejemplo si es un documental lo encabeza...**

**Content:**

Dependiendo de la naturaleza nos dividimos lo proyectos, por ejemplo si es un documental lo encabezamos Adriana y yo, normalmente llamamos a un investigador si es el caso. Por el otro lado está Diego que se encarga de ficción. Cuando ya tenemos las ideas claras, se las enviamos al director de fotografía y el propone. Si el proyecto requiere un programador, contratamos uno que ejecuta la idea. Periódicamente hacemos reuniones generales y utilizamos mucho los documentos compartidos en drive para la construcción colectiva.

**1:33 Hay un proyecto muy lindo que maneja CREANDES y es que desde el 2009 nosotros hacemos formación de p...**

**Content:**

Hay un proyecto muy lindo que maneja CREANDES y es que desde el 2009 nosotros hacemos formación de públicos en la cárcel. Este año pasamos de trabajar en la cárcel para trabajar en la correccional, no es el proyecto típico en el que la gente va, dicta talleres, sino que estamos haciendo la democratización de que las herramientas audiovisuales deben ser para el uso de cualquier persona y la gente debe contar sus propias historias. La gente nos dice que estamos creando nuestra propia competencia, pero no lo veo como un tema de competencia sino de igualdad y proporcionar derechos de la información pública y democrática.

**2:12 Este año estamos creando un plan para certificarnos en calidad, eso es lo que nos estamos dando como...**

**Content:**

Este año estamos creando un plan para certificarnos en calidad, eso es lo que nos estamos dando como regalo y nos damos cuenta que todavía nos falta consolidarnos para sellar la visión empresarial. Debemos ajustar el perfil de los cargos actuales que nos va a llevar a que la empresa crezca. No nos da miedo asumir más retos porque sabemos que el mercado nos responde.

**3:4 Entonces si, nos ha pasado que llegan con una idea muy clara y fija de lo que creen que necesitan y...**

**Content:**

Entonces si, nos ha pasado que llegan con una idea muy clara y fija de lo que creen que necesitan y nosotros les planteamos la posibilidad de que sea un proyecto mucho más completo porque si tienen un brochure pues tan pronto suceda algo nuevo su brochure queda desactualizado mientras que si tiene un sitio web, puede estar actualizándolo y manteniéndolo al día, cosas así. Entonces por eso también nuestro sitio web en dos o tres años cambió un poco porque nosotros teníamos el sitio web organizado por productos (piezas editoriales, piezas web, piezas multimedia) y si lo veas ahora esta es organizado por proyectos donde cada proyecto puede tener tanto de una cosa como de otra pero son conjuntos de soluciones.

**3:9 Hemos tenido planta fija pero cada vez es más común trabajar con gente de afuera por proyectos. Mant...**

**Content:**

Hemos tenido planta fija pero cada vez es más común trabajar con gente de afuera por proyectos. Mantener la planta fija es muy costoso y difícil y además cada vez se impone más la idea de trabajar con diseñadores e ingenieros freelancer. Desde que la empresa tuvo las dos caras tenemos un departamento de tecnología y un departamento de diseño. Los diseñadores

varían dependiendo el número de proyectos. Hemos tenido 5 diseñadores in house y 2 por fuera. Dependiendo del volumen que estemos manejando y la parte de ingenieros también varia. Tenemos un ingeniero de planta y cuando hay mucho volumen de trabajo, tenemos analistas o personas de nivel junior que hacen soporte y Juan hace la parte de dirección de arte y yo hago la coordinación de proyectos de tecnología.

☰ **3:24 Es una tarea dispendiosa que no es fácil si el equipo cambia. Cuando llega alguien nuevo, volverlo a...**

**Content:**

Es una tarea dispendiosa que no es fácil si el equipo cambia. Cuando llega alguien nuevo, volverlo a meter en ese esquema de protocolos es bastante complejo.

☰ **3:27 Pues la realidad es que si somos artistas pero también somos los representantes legales de la empresa...**

**Content:**

Pues la realidad es que si somos artistas pero también somos los representantes legales de la empresa. Entonces si tienes que ser competente en todo, aprender a ser camaleónico y saber en qué momento es más estratégico ubicarse en cada lugar. Entonces hay momentos en los que por ejemplo en la dirección artística de Juan es mucho más importante que el esté visitando un cliente, entonces ahí decidimos quién debe estar dónde y en qué momento.

☰ **4:10 Si tu ves nuestras áreas de trabajo, promovemos el trabajo colaborativo, allá la jerarquía existe pe...**

**Content:**

Si tu ves nuestras áreas de trabajo, promovemos el trabajo colaborativo, allá la jerarquía existe pero no se nota. Todos nos relacionamos desprevencidamente, si alguien nos necesita, arrastra su silla y llega a nosotros, todo eso gracias al tipo de estructura, de cultura que maneja la empresa y eso es un valor grande que tiene nuestra compañía y un diferencial con muchas del sector. Tenemos en este momento 35 personas en nómina. Procuramos que todos estén muy contentos con nosotros. Por lo menos ahora que hubo el lanzamiento en México, llevamos a todo el equipo de producción, yo como productor ejecutivo no fui porque era más satisfactorio que fueran ellos. Eso sirvió para que llegaran mucho más motivados para hacer su trabajo. Creemos que eso es fundamental, somos una empresa de contadores de historias y esto lo manejan creativos.

☰ **4:11 Qué nos falta? Nos falta todo lo que venga, lo que esté por venir. Queremos mejorar muchas cosas en...**

**Content:**

Qué nos falta? Nos falta todo lo que venga, lo que esté por venir. Queremos mejorar muchas cosas en nuestra planta, queremos crecer acá, compartir lo que hacemos con muchas empresas, participar en coproducciones con estudios en Colombia, queremos fortalecer la industrial colombiana y queremos hacer parte de eso. Vamos hasta ahora en un 1% del camino de lo que uno pretende que debería ser, una industria generadora de riqueza, con un sentido de que sus productos valgan la pena, de que cuando hagamos algo trascienda porque el poder de lo que nosotros hacemos es increíble.

☰ **4:30 Inicialmente éramos un equipo muy pequeño, básicamente de diseñadores gráficos, cuando empiezan a su...**

**Content:**

Inicialmente éramos un equipo muy pequeño, básicamente de diseñadores gráficos, cuando empiezan a surgir proyectos empezamos a crecer. Cuando yo fui freelancer para una agencia, dije que jamás iba a trabajar de nuevo bajo ese esquema y no quería que el método de trabajo fuera ese, así que con mucho esfuerzo, empezamos a pensar en empresa, el tener a mis cuñadas que venían de empresas financieras como administradoras, fue un aporte valiosísimo porque eso nos ha permitido asegurar negocios que nos permiten tener una planta permanente de gente. Nuestra dinámica es invertir tiempo y dinero a innovar, proponer, prototipar.

● **3.1 Desde la unidad de producción**

**6 Quotations:**

☰ **1:10 También tenemos personas que llegan y nos propone proyectos, pero la mayoría de gente desde hace 5 a...**

**Content:**

También tenemos personas que llegan y nos propone proyectos, pero la mayoría de gente desde hace 5 años son los que nos acompañan.

☰ **1:26 No le puedes decir a un profesional que se quede contigo si no le puedes ofrecer estabilidad laboral...**

**Content:**

No le puedes decir a un profesional que se quede contigo si no le puedes ofrecer estabilidad laboral. Todo es una economía, se nos olvida que no es un hobby. Las personas que tenemos una economía basada en esto, no hacemos otra cosa. Nos pone en riesgo no poder sostener a largo plazo una seguridad de tipo financiera.

☰ **1:29 Dependiendo de la naturaleza nos dividimos lo proyectos, por ejemplo si es un documental lo encabeza...**

**Content:**

Dependiendo de la naturaleza nos dividimos lo proyectos, por ejemplo si es un documental lo encabezamos Adriana y yo, normalmente llamamos a un investigador si es el caso. Por el otro lado está Diego que se encarga de ficción. Cuando ya tenemos las ideas claras, se las enviamos al director de fotografía y el propone. Si el proyecto requiere un programador, contratamos uno que ejecuta la idea. Periódicamente hacemos reuniones generales y utilizamos mucho los documentos compartidos en drive para la construcción colectiva.

☰ **3:9 Hemos tenido planta fija pero cada vez es más común trabajar con gente de afuera por proyectos. Mant...**

**Content:**

Hemos tenido planta fija pero cada vez es más común trabajar con gente de afuera por proyectos. Mantener la planta fija es muy costos y difícil y además cada vez se impone más la idea de trabajar con diseñadores e ingenieros freelancer. Desde que la empresa tuvo las dos caras tenemos un departamento de tecnología y un departamento de diseño. Los diseñadores varían dependiendo el número de proyectos. Hemos tenido 5 diseñadores in house y 2 por fuera. Dependiendo del volumen que estemos manejando y la parte de ingenieros también varia. Tenemos un ingeniero de planta y cuando hay mucho volumen de trabajo, tenemos analistas o personas de nivel junior que hacen soporte y Juan hace la parte de dirección de arte y yo hago la coordinación de proyectos de tecnología.

☰ **3:24 Es una tarea dispendiosa que no es fácil si el equipo cambia. Cuando llega alguien nuevo, volverlo a...**

**Content:**

Es una tarea dispendiosa que no es fácil si el equipo cambia. Cuando llega alguien nuevo, volverlo a meter en ese esquema de protocolos es bastante complejo.

☰ **3:27 Pues la realidad es que si somos artistas pero también somos los representantes legales de la empres...**

**Content:**

Pues la realidad es que si somos artistas pero también somos los representantes legales de la empresa. Entonces si tienes que ser competente en todo, aprender a ser camaleónico y saber en qué momento es más estratégico ubicarse en cada lugar. Entonces hay momentos en los que por ejemplo en la dirección artística de Juan es mucho más importante que él esté visitando un cliente, entonces ahí decidimos quién debe estar dónde y en qué momento.

- **3.2 Desde el nódulo de innovación y de significación**

### 8 Quotations:

- ③ **1:3 Yo fui investigadora social de Colciencias en el tema de investigación**

**audiovisual. A partir de esto...**

**Content:**

Yo fui investigadora social de Colciencias en el tema de investigación audiovisual. A partir de esto se crea CREANDES, yo asumí la representación legal, cambiamos le nombre, ya no éramos más colectivo sino que éramos una empresa productora de contenidos audiovisuales, e iniciamos con una documental que se llama IMA, que es un documental que todavía da lora por ahí. Primero hacemos que se llama segregando sueños con el cual fuimos invitados a universidad de México, y eso permite que hagamos unas primeras propuestas de creación. Eso se hace iniciando CREANDES.

- ③ **1:19 Tenemos el paso ganado de que somos generadores de contenidos. Por ejemplo**

**vamos a sacar una serie d...**

**Content:**

Tenemos el paso ganado de que somos generadores de contenidos. Por ejemplo vamos a sacar una serie de 11 capítulos, se llama el gran territorio pijao. Hay gente que no le interesa el tema, pero hay otra que sí, pero en ese camino estamos, creando contenidos digitales, creando una serie de ficción para televisión y nos estamos animando a cambiar el chip.

- ③ **1:33 Hay un proyecto muy lindo que maneja CREANDES y es que desde el 2009**

**nosotros hacemos formación de p...**

**Content:**

Hay un proyecto muy lindo que maneja CREANDES y es que desde el 2009 nosotros hacemos formación de públicos en la cárcel. Este año pasamos de trabajar en la cárcel para trabajar en la correccional, no es el proyecto típico en el que la gente va, dicta talleres, sino que estamos haciendo la democratización de que las herramientas audiovisuales deben ser para el uso de cualquier persona y la gente debe contar sus propias historias. La gente nos dice que estamos creando nuestra propia competencia, pero no lo veo como un tema de competencia sino de igualdad y proporcionar derechos dela información pública y democrática.

- ③ **2:12 Este año estamos creando un plan para certificarnos en calidad, eso es lo que**

**nos estamos dando como...**

**Content:**

Este año estamos creando un plan para certificarnos en calidad, eso es lo que nos estamos dando como regalo y nos damos cuenta que todavía nos falta consolidarnos para sellar la visión empresarial. Debemos ajustar el perfil de los cargos actuales que nos va a llevar a que la empresa crezca. No nos da miedo asumir más retos porque sabemos que el mercado nos responde.

☰ **3:4 Entonces si, nos ha pasado que llegan con una idea muy clara y fija de lo que creen que necesitan y...**

**Content:**

Entonces si, nos ha pasado que llegan con una idea muy clara y fija de lo que creen que necesitan y nosotros les planteamos la posibilidad de que sea un proyecto mucho más completo porque si tienen un brochure pues tan pronto suceda algo nuevo su brochure queda desactualizado mientras que si tiene un sitio web, puede estar actualizándolo y manteniéndolo al día, cosas así. Entonces por eso también nuestro sitio web en dos o tres años cambió un poco porque nosotros teníamos el sitio web organizado por productos (piezas editoriales, piezas web, piezas multimedia) y si lo veas ahora esta es organizado por proyectos donde cada proyecto puede tener tanto de una cosa como de otra pero son conjuntos de soluciones.

☰ **4:10 Si tu ves nuestras áreas de trabajo, promovemos el trabajo colaborativo, allá la jerarquía existe pe...**

**Content:**

Si tu ves nuestras áreas de trabajo, promovemos el trabajo colaborativo, allá la jerarquía existe pero no se nota. Todos nos relacionamos desprevenidamente, si alguien nos necesita, arrastra su silla y llega a nosotros, todo eso gracias al tipo de estructura, de cultura que maneja la empresa y eso es un valor grande que tiene nuestra compañía y un diferencial con muchas del sector. Tenemos en este momento 35 personas en nómina. Procuramos que todos estén muy contentos con nosotros. Por lo menos ahora que hubo el lanzamiento en México, llevamos a todo el equipo de producción, yo como productor ejecutivo no fui porque era más satisfactorio que fueran ellos. Eso sirvió para que llegaran mucho más motivados para hacer su trabajo. Creemos que eso es fundamental, somos una empresa de contadores de historias y esto lo manejan creativos.

☰ **4:11 Qué nos falta? Nos falta todo lo que venga, lo que esté por venir. Queremos mejorar muchas cosas en...**

**Content:**

Qué nos falta? Nos falta todo lo que venga, lo que esté por venir. Queremos mejorar muchas cosas en nuestra planta, queremos crecer acá, compartir lo que hacemos con muchas empresas, participar en coproducciones con estudios en Colombia, queremos fortalecer la industrial colombiana y queremos hacer parte de eso. Vamos hasta ahora en un 1% del camino de lo que uno pretende que debería ser, una industria generadora de riqueza, con un sentido de que sus productos valgan la pena, de que cuando hagamos algo trascienda porque el poder de lo que nosotros hacemos es increíble.

☰ **4:30 Inicialmente éramos un equipo muy pequeño, básicamente de diseñadores gráficos, cuando empiezan a su...**

**Content:**

Inicialmente éramos un equipo muy pequeño, básicamente de diseñadores gráficos, cuando empiezan a surgir proyectos empezamos a crecer. Cuando yo fui freelancer para una agencia, dije que jamás iba a trabajar de nuevo bajo ese esquema y no quería que el método de trabajo fuera ese, así que con mucho esfuerzo, empezamos a pensar en empresa, el tener a mis cuñadas que venían de empresas financieras como administradoras, fue un aporte valiosísimo porque eso nos ha permitido asegurar negocios que nos permiten tener una planta permanente de gente. Nuestra dinámica es invertir tiempo y dinero a innovar, proponer, prototipar.

● **4. Cuarto cambio: En el objeto y el enfoque**

**26 Quotations:**

☰ **1:4 Ese lo hacemos sin un peso porque hacía parte del voluntariado. Eso nos lleva a que nos organicemos,...**

**Content:**

Ese lo hacemos sin un peso porque hacía parte del voluntariado. Eso nos lleva a que nos organicemos, que sumamos una identidad como empresa, hacemos inversiones realmente valiosas. Y a partir de IMA que logra ganar el premio del festival de cine pero lo más importante es que logramos hacer un diálogo con cientos de resguardos y cabildos donde nos abren las puertas para ingresar al sur, y que ahora es nuestro ADN, porque muchos de nuestros trabajos parten de que el sur requería ser contado.

☰ **1:8 Eso cambia mucho. CREANDES como tal es una organización y eso ha sido poco limitante. Por ejemplo cu...**

**Content:**

Eso cambia mucho. CREANDES como tal es una organización y eso ha sido poco limitante. Por ejemplo cuando nos enfrentamos por primera vez al canal, nos parecía absurdo que nos pusiera a pagar el IVA que tienes que pagárselo al mismo estado. Nosotros dependiendo del proyecto, aunque tenemos perfiles para todo, todos los perfiles no sirven.

☰ **1:11 Cuando hace falta alguien especializado toca buscarlo y traerlo de Bogotá. Nos pasó hace tres meses...**

**Content:**

Cuando hace falta alguien especializado toca buscarlo y traerlo de Bogotá. Nos pasó hace tres meses con un maquillador de efectos especiales. También por ejemplo cuando hice la película me toco traer gaffer y demás personas del departamento de fotografía. El tema de encontrar los talentos fugados también funciona. Sin que se vuelva una cosa regionalista, tu tratas de buscar también tolimeses de otros lugares para que puedan aportarle a la región.

- ☰ **1:18 También hay que pensar que no todo lo que montas en la web da buenos resultados, antes que todo hay...**

**Content:**

También hay que pensar que no todo lo que montas en la web da buenos resultados, antes que todo hay que crear comunidad, y las comunidades se crean con contenidos que nosotros tenemos.

- ☰ **1:20 Pero realmente la deficiencia enorme esta en la obtención de recursos se nos dificulta mucho, especi...**

**Content:**

Pero realmente la deficiencia enorme esta en la obtención de recursos se nos dificulta mucho, especialmente porque estamos desde la región. La gente no entiende pero por ejemplo cuando salió señal Colombia, salió con la oportunidad de Colombia desde adentro que fortalecía la producción regional, pero volvimos a una dinámica nacional, y no es por sentirse uno menos, nunca he jugado a eso, pero frente a la capital estas en desventaja por costos y todo, el alquiler vale el doble porque hay que traerlo. Igual pasa con canal 13. Nosotros en la región independientemente de todo creamos industria, la gente nos vende comida, se pagan sueldos, el dinero se redistribuye en el flujo económico de una ciudad. Pero no funciona que desde Bogotá nos sigan narrando.

- ☰ **1:22 En la terquedad. Yo me levanto y me pongo a trabajar, siempre me hacen falta manos y tiempo, y no me...**

**Content:**

En la terquedad. Yo me levanto y me pongo a trabajar, siempre me hacen falta manos y tiempo, y no me importa. Estoy muy convencida de que es lo que me gusta y encuentro gente que comparte ese gusto. Uno también piensa en el tema de gestión, las reuniones todo el día, ahora estoy haciendo la curaduría de un festival pequeño al cual me siento muy vinculada afectivamente, es un festival que trabaja para procesos de violencia, es una recuperación de la zona norte pero además con inversión agropecuaria, es mi lugar, cuando me llamaron a ver si quería colaborar, yo dije: sí, voy y ya tengo toda la agenda del festival. A veces me enredo con el tema de los compromisos pero uno lo intenta.

- ☰ **1:25 Pero esas son las apuestas que no solo hacemos en Tolima sino también en Santander, en el valle en l...**

**Content:**

Pero esas son las apuestas que no solo hacemos en Tolima sino también en Santander, en el valle en la medida que hayan o no oportunidades. El tema de que acá no haya un canal significa que la gente se tiene que ir. Si llevas en promedio 10 años estudiando y no tienes dónde ejercer, no te puedes poner a hacer “arepas con sabor a cine”.

- ☉ **1:30 Igual el tema del financiamiento es lo más difícil. Por ejemplo tengo una película en un canal canad...**

**Content:**

Igual el tema del financiamiento es lo más difícil. Por ejemplo tengo una película en un canal canadiense y hasta ahora me han consignado de rendimiento tres dólares. Y la otra cosa que a veces es limitante es el formato, por ejemplo si te quedas mucho tiempo en señal Colombia quedar muy cuadrado en la forma de contar las historias. Para mi el tema doloroso es que hayan quitado las convocatorias regionales. El que lo hayan quitado dejó de aportar a la dinámica. Eso nos desanimó mucho y por eso decidimos no concursar.

- ☉ **1:36 En los últimos años nos hemos sentado a estudiar cómo hacemos para que Ibagué crezca, cuales son nue...**

**Content:**

En los últimos años nos hemos sentado a estudiar cómo hacemos para que Ibagué crezca, cuales son nuestras ventanas de distribución.

Cuando pensamos un proyecto que no gana en las convocatorias, igual lo ejecutamos. Siempre estamos buscando otras fuentes de financiación y ventanas de distribución alternas. Nadie está haciendo esfuerzos para entender a los públicos.

- ☉ **2:1 Casa productora el 28 de mayo cumple 10 años. Hace 10 años era difícil tener cerca el tema de produc...**

**Content:**

Casa productora el 28 de mayo cumple 10 años. Hace 10 años era difícil tener cerca el tema de producción audiovisual. Todo lo venía de barranquilla que es lo más cercano o de Bogotá.

- ☉ **2:6 Un poco por las dos. Primero el mercado hace unas exigencias y si yo no tengo el conocimiento pues n...**

**Content:**

Un poco por las dos. Primero el mercado hace unas exigencias y si yo no tengo el conocimiento pues no doy respuesta y aquí juega un papel fundamental el génesis de Casa Productora, cuando las exigencias empezaron a ser mas grandes que mis conocimientos, yo tenía que resolver con pocos equipos y herramientas una transmisión, de estoy hablando de hace 17

años, entonces eso que era algo ínfimo, en el momento que empiezan a surgir unos pedidos en Cartagena de producción en vivo, ya había un conocimiento previo y yo decía si lo tenemos, pero al mismo tiempo yo me iba exigiendo más para que no sea solamente un tema de producción en vivo sino que fuera más avanzado, entonces a la gente le gustaba mucho el tema de que hacíamos movimientos, que no solamente era poner cámara y mezclar sino que hacíamos movimientos, alternativas audiovisuales que de alguna manera pisaban más fuerte que cualquier otra empresa.

☰ **3:6 Desde el principio nosotros aclaramos qué hacemos y qué no hacemos. Porque si nos pasó al inicio co...**

**Content:**

Desde el principio nosotros aclaramos qué hacemos y qué no hacemos. Porque si nos pasó al inicio como primiparada que a todo el mundo le pasa, que pensamos que era fácil y al final uno no sabe como solucionar las promesas, termina invirtiendo el doble de lo que cobró para no perder el cliente. A veces se vuelve una cosa demasiado logística, uno por el desconocimiento termina haciéndolo de la manera más difícil posible y en el caso de que algo en especial nos interese como volverlo parte del portafolio de MOTTIF, en el caso de que sea una necesidad, nos capacitamos y traemos gente especializada.

☰ **3:16 Mientras mas tenga uno un proceso con el cliente en donde se siente a conversar, a discutir, a hacer...**

**Content:**

Mientras mas tenga uno un proceso con el cliente en donde se siente a conversar, a discutir, a hacer preguntas que lo pongan a pensar y a reflexionar sobre lo que quiere hay menos margen de error y descarta caminos por los que no debería caminar porque no ese lo que tenía el cliente en mente. El tema de los cambios seguirá estando siempre por el tema del gusto. Todas las decisiones del diseño tienen alguna razón, pero a veces el cliente no sabe expresar en palabras simplemente no le funciona.

☰ **3:20 Ya para otros temas más específicos, por ejemplo los proyectos web que son proyectos que no tienen f...**

**Content:**

Ya para otros temas más específicos, por ejemplo los proyectos web que son proyectos que no tienen fin, aunque hemos tratado de evangelizar a los clientes pero es difícil porque el cliente por lo general piensa; yo compro una página web, me la entregan con todo el contenido y ya tengo mi página web para siempre y el tema es complicado porque una pagina web por lo general tiene que tener actualizaciones y sobre todo en temas de internet que las cosas de 4 meses para atrás ya se ven viejas. Entonces dependiendo de las necesidades de cada cliente se va generando la solución específica.

☰ **3:23 Si bien hemos intentado implementar políticas aplicables a los proyectos**

**siguiendo metodologías, nos...**

**Content:**

Si bien hemos intentado implementar políticas aplicables a los proyectos siguiendo metodologías, nos dura un tiempo, pero a veces en los afanes y el día a día, no siempre lo logramos seguir. A veces estamos enredados al tiempo con varios proyectos sin la metodología claras permanentes.

☰ **3:25 Nos pasa que a veces terminamos siendo el gerente y el vendedor de MOTTIF**

**sin quererlo mucho. Por la...**

**Content:**

Nos pasa que a veces terminamos siendo el gerente y el vendedor de MOTTIF sin quererlo mucho. Por la formación de diseñadores nos gusta diseñar pero hemos descubierto que en el día a día y a los trancazos, pero personalmente el tema del diseño nunca he sido capaz de dejarlo porque me hace mucha falta. Yo siento que si dejo de hacer diseño todo pierde sentido.

☰ **3:29 Al final nosotros no somos Alemanes como para tener empresas donde todo está**

**estructurado y cada cua...**

**Content:**

Al final nosotros no somos Alemanes como para tener empresas donde todo está estructurado y cada cual se encarga de un pedacito de la rueda. Somos Colombianos y así funcionamos y al final lo que hemos aprendido pasando de un lado a otro ha sido fortalecer la relación que tienes con el cliente porque tienes más argumentos que el diseñador raso que por ejemplo se encuentra en una agencia. Saber de regulaciones, derechos de autor y otros nos hace más competentes al momento de ofrecer nuestros servicios.

☰ **4:13 Nosotros vivimos en Zipaquirá y el traslado y el transporte hacia Bogotá era**

**una cosa muy densa. Est...**

**Content:**

Nosotros vivimos en Zipaquirá y el traslado y el transporte hacia Bogotá era una cosa muy densa. Estaba en construcción Transmilenio. Decidimos venirnos a Zipaquirá y con todo este conocimiento de animación para multimedia, empezamos a buscar campo en el negocio de la animación digital.

☰ **4:14 Cuando empezamos a hacer ese corto, nuestra experiencia no superaba el**

**minuto de animación y eran ob...**

**Content:**

Cuando empezamos a hacer ese corto, nuestra experiencia no superaba el minuto de animación y eran objetos simples sin la complejidad de un cortometraje que tuviera narrativa, entonces empezamos a sufrir por talento, por animadores, en el país eran muy pocas las personas que lo hacían y como los personajes de ese corto eran básicamente humanos decidimos buscar una solución y la encontramos en la captura de movimiento no era la solución al 100% pero íbamos a reducir muchos tiempos de producción se capturábamos a si animábamos, así que mi hermano José empezó a hacer la investigación buscando la mejor alternativa y la mejor tecnología que estuviera a nuestro alcance económicamente hablando, y decidimos apostarle a la captura de movimiento porque a diferencia de lo que nuestros colegas producían, nosotros necesitábamos algo más realista, menos toon, más documental, necesitábamos 15 personajes humanos, entonces fue el resultado de una búsqueda de solución para nuestra producción. Tuvimos otros retos pero ese tema crítico de resolver movimientos humanos en corto tiempo.

- ④ **4:15 Ese capturador fue el primero de una serie de mejoras tecnológicas que tuvimos que hacer durante est...**

**Content:**

Ese capturador fue el primero de una serie de mejoras tecnológicas que tuvimos que hacer durante estos años, porque obviamente cada año sale una nueva cámara, un nuevo software, etc, pero lo hemos venido actualizando y hemos venido procurando que en toda nuestra producción se utilice el capturador, no solamente para captura corporal, hemos capturado rostros, animales, objetos, entonces si tenemos una experiencia muy grande en captura que inicialmente procuramos también ponerla al servicio de nuestros colegas, pero las producciones acá se concentran en temas muy cortos y no requieren captura de movimiento. Hemos participado escasamente en unos 3 proyectos a los que les hemos prestado el servicio, pero el equipo no tenía la intención de volverse una empresa de captura de movimiento sino que era una de las herramientas para producir lo que producimos hoy en día.

- ④ **4:16 Y cuando les decía se burlaban de que esto es zona rural, pero ese tabú se ha ido rompiendo porque l...**

**Content:**

Y cuando les decía se burlaban de que esto es zona rural, pero ese tabú se ha ido rompiendo porque la gente sabe que Zipaquirá está 30 minutos de Bogotá, solo que existe aún un halo de fantasía alrededor de estas empresas productoras que a nosotros al inicio nos costó un poco de trabajo romper con nuestros mismo talentos, pero que hoy en día considero superado, no totalmente pero tenemos gente de Zipaquirá, de Tabio, de Cajicá, aquí trabaja gente de armenia, de Pereira. Amigos míos de Bogotá se han venido a vivir a Zipaquirá y esa es la planta que está aquí

- ④ **4:17 dentro de la estrategia de la empresa, por ser familiar, hubo un momento en el que tocó hacer una re...**

**Content:**

dentro de la estrategia de la empresa, por ser familiar, hubo un momento en el que tocó hacer una reestructuración desde el gobierno corporativo y comenzar a hacer todo el protocolo de familia, pensar en junta directiva, porque hasta el momento era el que opinara y todo a buena voluntad creyendo el uno en el otro pero eso finalmente también resultaba en inconvenientes.

☰ **4:18 Salir de la zona de confort de los patrocinadores y no pensar en otras alternativas es complicado. I...**

**Content:**

Salir de la zona de confort de los patrocinadores y no pensar en otras alternativas es complicado. Innovación es arriesgar, a superar el miedo al fracaso, es romper paradigmas. Nosotros hemos tenido que hipotecar nuestros apartamentos, vender nuestros carros para apostarle a lo que creemos. Innovación es coger los sueños y volverlos realidad. Hay que meterle componentes de tecnología, de organización empresarial, procesos de idación, pero eso es teoría. El objetivo es que los sueños del empresario se hagan realidad y que generen dinero. Creo que hemos sido asertivos y hemos contado con el apoyo de las entidades financieras, nos hemos apoyado también en las entidades como cámara de comercio, proimágenes, FDC.

☰ **4:19 Hemos tenido algunos fracasos y seguramente los vamos a volver a tener porque todo nunca sale exacta...**

**Content:**

Hemos tenido algunos fracasos y seguramente los vamos a volver a tener porque todo nunca sale exactamente como uno quiere, la innovación es también tener tolerancia al fracaso. Tenemos una experiencia con México que el proyecto casi se nos cae producto del terremoto y tuvimos que hacer una negociación que no era la que queríamos pero se manejó y salió avanti.

☰ **4:20 el día que se estaba cerrando la negociación, después de haber terminado de invertir nuestros último...**

**Content:**

el día que se estaba cerrando la negociación, después de haber terminado de invertir nuestros últimos ahorros y justo cuando íbamos a firmar ocurre el terremoto. Los edificios de al lado donde estábamos reunidos colapsaron. Todo se quedó en una usb. Un cortometraje que se iba a proyectar a un millón de turistas. Los riesgos de ser innovador son gigantes.

☰ **4:21 Nosotros esto lo hablamos públicamente, lo compartimos en muchos espacios, hay que buscar otras fuen...**

**Content:**

Nosotros esto lo hablamos públicamente, lo compartimos en muchos espacios, hay que buscar otras fuentes de ingresos. Hay que buscar otros espacios que no sean el cine y la televisión.

Hay una cantidad de nichos en el mercado esperando a que lleguen los productores de animación a hacer propuestas diferentes. Que la gente se convenza de eso es complicado. Creen que están haciendo todo y no están haciendo nada. Sus productos no se están viendo, no se generan ganancias para sostener una nómina, crear y desaparecer una empresa de acuerdo a si hay o no proyectos. Eso hay que reevaluarlo y va a ser un proceso. Esperemos que desde las empresas que están vinculadas al cluster de industrias creativas se fomente que las productoras también son empresas, dejar de justificar que porque son de creativos no tienen orden y no tienen procesos de gobierno corporativo, de gestión de calidad, de gestión de innovación, comités de convivencia, comités de salud, todos los programas que exige el gobierno para hacer empresa. Quitarnos la visión de negociantes para ser empresarios.

#### ● 4.1 De lo contingente a lo inmanente

##### 11 Quotations:

🗣️ **1:4 Ese lo hacemos sin un peso porque hacía parte del voluntariado. Eso nos lleva a que nos organicemos,...**

##### Content:

Ese lo hacemos sin un peso porque hacía parte del voluntariado. Eso nos lleva a que nos organicemos, que sumamos una identidad como empresa, hacemos inversiones realmente valiosas. Y a partir de IMA que logra ganar el premio del festival de cine pero lo más importante es que logramos hacer un diálogo con cientos de resguardos y cabildos donde nos abren las puertas para ingresar al sur, y que ahora es nuestro ADN, porque muchos de nuestros trabajos parten de que el sur requería ser contado.

🗣️ **1:20 Pero realmente la deficiencia enorme esta en la obtención de recursos se nos dificulta mucho, especi...**

##### Content:

Pero realmente la deficiencia enorme esta en la obtención de recursos se nos dificulta mucho, especialmente porque estamos desde la región. La gente no entiende pero por ejemplo cuando salió señal Colombia, salió con la oportunidad de Colombia desde adentro que fortalecía la producción regional, pero volvimos a una dinámica nacional, y no es por sentirse uno menos, nunca he jugado a eso, pero frente a la capital estas en desventaja por costos y todo, el alquiler vale el doble porque hay que traerlo. Igual pasa con canal 13. Nosotros en la región independientemente de todo creamos industria, la gente nos vende comida, se pagan sueldos, el dinero se redistribuye en el flujo económico de una ciudad. Pero no funciona que desde Bogotá nos sigan narrando.

🗣️ **1:30 Igual el tema del financiamiento es lo más difícil. Por ejemplo tengo una película en un canal canad...**

##### Content:

Igual el tema del financiamiento es lo más difícil. Por ejemplo tengo una película en un canal canadiense y hasta ahora me han consignado de rendimiento tres dólares. Y la otra cosa que a veces es limitante es el formato, por ejemplo si te quedas mucho tiempo en señal Colombia quedar muy cuadrado en la forma de contar las historias. Para mi el tema doloroso es que hayan quitado las convocatorias regionales. El que lo hayan quitado dejó de aportar a la dinámica. Eso nos desanimó mucho y por eso decidimos no concursar.

☰ **2:1 Casa productora el 28 de mayo cumple 10 años. Hace 10 años era difícil tener cerca el tema de produc...**

**Content:**

Casa productora el 28 de mayo cumple 10 años. Hace 10 años era difícil tener cerca el tema de producción audiovisual. Todo lo venía de barranquilla que es lo más cercano o de Bogotá.

☰ **3:16 Mientras mas tenga uno un proceso con el cliente en donde se siente a conversar, a discutir, a hacer...**

**Content:**

Mientras mas tenga uno un proceso con el cliente en donde se siente a conversar, a discutir, a hacer preguntas que lo pongan a pensar y a reflexionar sobre lo que quiere hay menos margen de error y descarta caminos por los que no debería caminar porque no ese lo que tenía el cliente en mente. El tema de los cambios seguirá estando siempre por el tema del gusto. Todas las decisiones del diseño tienen alguna razón, pero a veces el cliente no sabe expresar en palabras simplemente no le funciona.

☰ **3:23 Si bien hemos intentado implementar políticas aplicables a los proyectos siguiendo metodologías, nos...**

**Content:**

Si bien hemos intentado implementar políticas aplicables a los proyectos siguiendo metodologías, nos dura un tiempo, pero a veces en los afanes y el día a día, no siempre lo logramos seguir. A veces estamos enredados al tiempo con varios proyectos sin la metodología claras permanentes.

☰ **3:25 Nos pasa que a veces terminamos siendo el gerente y el vendedor de MOTTIF sin quererlo mucho. Por la...**

**Content:**

Nos pasa que a veces terminamos siendo el gerente y el vendedor de MOTTIF sin quererlo mucho. Por la formación de diseñadores nos gusta diseñar pero hemos descubierto que en el día a día y a los trancazos, pero personalmente el tema del diseño nunca he sido capaz de dejarlo porque me hace mucha falta. Yo siento que si dejo de hacer diseño todo pierde sentido.

☰ **4:13 Nosotros vivimos en Zipaquirá y el traslado y el transporte hacia Bogotá era una cosa muy densa. Est...**

**Content:**

Nosotros vivimos en Zipaquirá y el traslado y el transporte hacia Bogotá era una cosa muy densa. Estaba en construcción Transmilenio. Decidimos venirnos a Zipaquirá y con todo este conocimiento de animación para multimedia, empezamos a buscar campo en el negocio de la animación digital.

☰ **4:15 Ese capturador fue el primero de una serie de mejoras tecnológicas que tuvimos que hacer durante est...**

**Content:**

Ese capturador fue el primero de una serie de mejoras tecnológicas que tuvimos que hacer durante estos años, porque obviamente cada año sale una nueva cámara, un nuevo software, etc, pero lo hemos venido actualizando y hemos venido procurando que en toda nuestra producción se utilice el capturador, no solamente para captura corporal, hemos capturado rostros, animales, objetos, entonces si tenemos una experiencia muy grande en captura que inicialmente procuramos también ponerla al servicio de nuestros colegas, pero las producciones acá se concentran en temas muy cortos y no requieren captura de movimiento. Hemos participado escasamente en unos 3 proyectos a los que les hemos prestado el servicio, pero el equipo no tenía la intención de volverse una empresa de captura de movimiento sino que era una de las herramientas para producir lo que producimos hoy en día.

☰ **4:16 Y cuando les decía se burlaban de que esto es zona rural, pero ese tabú se ha ido rompiendo porque l...**

**Content:**

Y cuando les decía se burlaban de que esto es zona rural, pero ese tabú se ha ido rompiendo porque la gente sabe que Zipaquirá está 30 minutos de Bogotá, solo que existe aún un halo de fantasía alrededor de estas empresas productoras que a nosotros al inicio nos costó un poco de trabajo romper con nuestros mismo talentos, pero que hoy en día considero superado, no totalmente pero tenemos gente de Zipaquirá, de Tabio, de Cajicá, aquí trabaja gente de armenia, de Pereira. Amigos míos de Bogotá se han venido a vivir a Zipaquirá y esa es la planta que está aquí

☰ **4:21 Nosotros esto lo hablamos públicamente, lo compartimos en muchos espacios, hay que buscar otras fuen...**

**Content:**

Nosotros esto lo hablamos públicamente, lo compartimos en muchos espacios, hay que buscar otras fuentes de ingresos. Hay que buscar otros espacios que no sean el cine y la televisión. Hay una cantidad de nichos en el mercado esperando a que lleguen los productores de

animación a hacer propuestas diferentes. Que la gente se convenza de eso es complicado. Creen que están haciendo todo y no están haciendo nada. Sus productos no se están viendo, no se generan ganancias para sostener una nómina, crear y desaparecer una empresa de acuerdo a si hay o no proyectos. Eso hay que reevaluarlo y va a ser un proceso. Esperemos que desde las empresas que están vinculadas al cluster de industrias creativas se fomente que las productoras también son empresas, dejar de justificar que porque son de creativos no tienen orden y no tienen procesos de gobierno corporativo, de gestión de calidad, de gestión de innovación, comités de convivencia, comités de salud, todos los programas que exige el gobierno para hacer empresa. Quitarnos la visión de negociantes para ser empresarios.

#### ● 4.2 De la ciencia del conflicto a la ciencia de la articulación

##### 15 Quotations:

- 🗣️ **1:8 Eso cambia mucho. CREANDES como tal es una organización y eso ha sido poco limitante. Por ejemplo cu...**

##### **Content:**

Eso cambia mucho. CREANDES como tal es una organización y eso ha sido poco limitante. Por ejemplo cuando nos enfrentamos por primera vez al canal, nos parecía absurdo que nos pusiera a pagar el IVA que tienes que pagárselo al mismo estado. Nosotros dependiendo del proyecto, aunque tenemos perfiles para todo, todos los perfiles no sirven.

- 🗣️ **1:11 Cuando hace falta alguien especializado toca buscarlo y traerlo de Bogotá. Nos pasó hace tres meses...**

##### **Content:**

Cuando hace falta alguien especializado toca buscarlo y traerlo de Bogotá. Nos pasó hace tres meses con un maquillador de efectos especiales. También por ejemplo cuando hice la película me tocó traer gaffer y demás personas del departamento de fotografía. El tema de encontrar los talentos fugados también funciona. Sin que se vuelva una cosa regionalista, tu tratas de buscar también tolimeses de otros lugares para que puedan aportar a la región.

- 🗣️ **1:18 También hay que pensar que no todo lo que montas en la web da buenos resultados, antes que todo hay...**

##### **Content:**

También hay que pensar que no todo lo que montas en la web da buenos resultados, antes que todo hay que crear comunidad, y las comunidades se crean con contenidos que nosotros tenemos.

**1:22 En la terquedad. Yo me levanto y me pongo a trabajar, siempre me hacen falta manos y tiempo, y no me...**

**Content:**

En la terquedad. Yo me levanto y me pongo a trabajar, siempre me hacen falta manos y tiempo, y no me importa. Estoy muy convencida de que es lo que me gusta y encuentro gente que comparte ese gusto. Uno también piensa en el tema de gestión, las reuniones todo el día, ahora estoy haciendo la curaduría de un festival pequeño al cual me siento muy vinculada afectivamente, es un festival que trabaja para procesos de violencia, es una recuperación de la zona norte pero además con inversión agropecuaria, es mi lugar, cuando me llamaron a ver si quería colaborar, yo dije: sí, voy y ya tengo toda la agenda del festival. A veces me enredo con el tema de los compromisos pero uno lo intenta.

**1:25 Pero esas son las apuestas que no solo hacemos en Tolima sino también en Santander, en el valle en l...**

**Content:**

Pero esas son las apuestas que no solo hacemos en Tolima sino también en Santander, en el valle en la medida que hayan o no oportunidades. El tema de que acá no haya un canal significa que la gente se tiene que ir. Si llevas en promedio 10 años estudiando y no tienes dónde ejercer, no te puedes poner a hacer "arepas con sabor a cine".

**1:36 En los últimos años nos hemos sentado a estudiar cómo hacemos para que Ibagué crezca, cuales son nue...**

**Content:**

En los últimos años nos hemos sentado a estudiar cómo hacemos para que Ibagué crezca, cuales son nuestras ventanas de distribución.

Cuando pensamos un proyecto que no gana en las convocatorias, igual lo ejecutamos. Siempre estamos buscando otras fuentes de financiación y ventanas de distribución alternas. Nadie está haciendo esfuerzos para entender a los públicos.

**2:6 Un poco por las dos. Primero el mercado hace unas exigencias y si yo no tengo el conocimiento pues n...**

**Content:**

Un poco por las dos. Primero el mercado hace unas exigencias y si yo no tengo el conocimiento pues no doy respuesta y aquí juega un papel fundamental el génesis de Casa Productora, cuando las exigencias empezaron a ser mas grandes que mis conocimientos, yo tenía que resolver con pocos equipos y herramientas una transmisión, de estoy hablando de hace 17 años, entonces eso que era algo ínfimo, en el momento que empiezan a surgir unos pedidos en Cartagena de producción en vivo, ya había un conocimiento previo y yo decía si lo tenemos,

pero al mismo tiempo yo me iba exigiendo más para que no sea solamente un tema de producción en vivo sino que fuera más avanzado, entonces a la gente le gustaba mucho el tema de que hacíamos movimientos, que no solamente era poner cámara y mezclar sino que hacíamos movimientos, alternativas audiovisuales que de alguna manera pisaban más fuerte que cualquier otra empresa.

- ⊞ **3:6 Desde el principio nosotros aclaramos qué hacemos y qué no hacemos. Porque si nos pasó al inicio co...**

**Content:**

Desde el principio nosotros aclaramos qué hacemos y qué no hacemos. Porque si nos pasó al inicio como primiparada que a todo el mundo le pasa, que pensamos que era fácil y al final uno no sabe como solucionar las promesas, termina invirtiendo el doble de lo que cobró para no perder el cliente. A veces se vuelve una cosa demasiado logística, uno por el desconocimiento termina haciéndolo de la manera más difícil posible y en el caso de que algo en especial nos interese como volverlo parte del portafolio de MOTTIF, en el caso de que sea una necesidad, nos capacitamos y traemos gente especializada.

- ⊞ **3:20 Ya para otros temas más específicos, por ejemplo los proyectos web que son proyectos que no tienen f...**

**Content:**

Ya para otros temas más específicos, por ejemplo los proyectos web que son proyectos que no tienen fin, aunque hemos tratado de evangelizar a los clientes pero es difícil porque el cliente por lo general piensa; yo compro una página web, me la entregan con todo el contenido y ya tengo mi página web para siempre y el tema es complicado porque una pagina web por lo general tiene que tener actualizaciones y sobre todo en temas de internet que las cosas de 4 meses para atrás ya se ven viejas. Entonces dependiendo de las necesidades de cada cliente se va generando la solución específica.

- ⊞ **3:29 Al final nosotros no somos Alemanes como para tener empresas donde todo está estructurado y cada cua...**

**Content:**

Al final nosotros no somos Alemanes como para tener empresas donde todo está estructurado y cada cual se encarga de un pedacito de la rueda. Somos Colombianos y así funcionamos y al final lo que hemos aprendido pasando de un lado a otro ha sido fortalecer la relación que tienes con el cliente porque tienes más argumentos que el diseñador raso que por ejemplo se encuentra en una agencia. Saber de regulaciones, derechos de autor y otros nos hace más competentes al momento de ofrecer nuestros servicios.

- ⊞ **4:14 Cuando empezamos a hacer ese corto, nuestra experiencia no superaba el minuto de animación y eran ob...**

**Content:**

Cuando empezamos a hacer ese corto, nuestra experiencia no superaba el minuto de animación y eran objetos simples sin la complejidad de un cortometraje que tuviera narrativa, entonces empezamos a sufrir por talento, por animadores, en el país eran muy pocas las personas que lo hacían y como los personajes de ese corto eran básicamente humanos decidimos buscar una solución y la encontramos en la captura de movimiento no era la solución al 100% pero íbamos a reducir muchos tiempos de producción se capturábamos a si animábamos, así que mi hermano José empezó a hacer la investigación buscando la mejor alternativa y la mejor tecnología que estuviera a nuestro alcance económicamente hablando, y decidimos apostarle a la captura de movimiento porque a diferencia de lo que nuestros colegas producían, nosotros necesitábamos algo más realista, menos toon, más documental, necesitábamos 15 personajes humanos, entonces fue el resultado de una búsqueda de solución para nuestra producción. Tuvimos otros retos pero ese tema crítico de resolver movimientos humanos en corto tiempo.

- ☰ **4:17 dentro de la estrategia de la empresa, por ser familiar, hubo un momento en el que tocó hacer una re...**

**Content:**

dentro de la estrategia de la empresa, por ser familiar, hubo un momento en el que tocó hacer una reestructuración desde el gobierno corporativo y comenzar a hacer todo el protocolo de familia, pensar en junta directiva, porque hasta el momento era el que opinara y todo a buena voluntad creyendo el uno en el otro pero eso finalmente tambine resultaba en inconvenientes.

- ☰ **4:18 Salir de la zona de confort de los patrocinadores y no pensar en otras alternativas es complicado. I...**

**Content:**

Salir de la zona de confort de los patrocinadores y no pensar en otras alternativas es complicado. Innovación es arriesgar, a superar el miedo al fracaso, es romper paradigmas. Nosotros hemos tenido que hipotecar nuestros apartamentos, vender nuestros carros para apostarle a lo que creemos. Innovación es coger los sueños y volverlos realidad. Hay que meterle componentes de tecnología, de organización empresarial, procesos de idación, pero eso es teoría. El objetivo es que los sueños del empresario se hagan realidad y que generen dinero. Creo que hemos sido asertivos y hemos contado con el apoyo de las entidades financieras, nos hemos apoyado también en las entidades como cámara de comercio, proimágenes, FDC.

- ☰ **4:19 Hemos tenido algunos fracasos y seguramente los vamos a volver a tener porque todo nunca sale exacta...**

**Content:**

Hemos tenido algunos fracasos y seguramente los vamos a volver a tener porque todo nunca sale exactamente como uno quiere, la innovación es también tener tolerancia al fracaso. Tenemos una experiencia con México que el proyecto casi se nos cae producto del terremoto y tuvimos que hacer una negociación que no era la que queríamos pero se manejó y salió avanti.

⌚ **4:20 el día que se estaba cerrando la negociación, después de haber terminado de invertir nuestros último...**

**Content:**

el día que se estaba cerrando la negociación, después de haber terminado de invertir nuestros últimos ahorros y justo cuando íbamos a firmar ocurre el terremoto. Los edificios de al lado dónde estábamos reunidos colapsaron. Todo se quedó en una usb. Un cortometraje que se iba a proyectar a un millón de turistas. Los riesgos de ser innovador son gigantes.

● **5. Quinto cambio: En la matriz de estudio**

**16 Quotations:**

⌚ **1:13 Hay que dejar de ser sanguijuelas de la cultura, el patrimonio y las historias, para que a veces eso...**

**Content:**

Hay que dejar de ser sanguijuelas de la cultura, el patrimonio y las historias, para que a veces esos personajes no vean lo que se hizo con ellos

⌚ **1:15 Y no siempre para sacar contenidos sino para devolver contenidos que sirvan para leerse a ellos mism...**

**Content:**

Y no siempre para sacar contenidos sino para devolver contenidos que sirvan para leerse a ellos mismos e impulsar procesos de educación, procesos de fortalecimiento de su identidad y su cultura. Es la base y principal fortaleza de CREANDES. Sus historias no son dibujadas sino que tienen dolientes.

⌚ **1:27 Eso es terrible. Mi compañero de 13 años, desde que creamos CREANDES, me dejó hace 8 meses. Ha sido...**

**Content:**

Eso es terrible. Mi compañero de 13 años, desde que creamos CREANDES, me dejó hace 8 meses. Ha sido muy duro. El era el encargado totalmente de la producción, estaba muy capacitado. Ahora yo estoy haciendo la producción aunque siempre había estado en el lado creativo en la dirección y creación de los contenidos. Eso nos puso en una dicotomía muy grande de continuar o no continuar.

☰ **1:35 La persona encargada del mantenimiento de la página y el dominio falló a su contrato, estamos en un...**

**Content:**

La persona encargada del mantenimiento de la página y el dominio falló a su contrato, estamos en un proceso legal por ello. Pero esperamos reestablecerla pronto porque tenemos unas nuevas necesidades con ellas renovar el funcionamiento de las redes. Quiero aprender a hacerla porque aunque soy una mujer de ideas, si además sabes ejecutar te vuelves más competente.

☰ **2:14 El tiempo nos ha dado la posibilidad de lograr sinergia. Por ejemplo con el director operativo llevo...**

**Content:**

El tiempo nos ha dado la posibilidad de lograr sinergia. Por ejemplo con el director operativo llevo trabajando 8 años. Sin embargo apenas identificamos la necesidad de crear un nuevo cargo, recurrimos a las personas que vienen trabajando con nosotras para que ejerzan esos cargos. Para nosotros es muy importante la calidad así que establecimos un sistema de filtros para asegurar la perfección del producto antes de que llegue al cliente.

☰ **3:12 Relacionarse con las personas para entenderlos con nuestros conocimientos en diseño es un puente muy...**

**Content:**

Relacionarse con las personas para entenderlos con nuestros conocimientos en diseño es un puente muy útil a la hora de sentarse con el diseñador y decirle lo que el cliente es esto desde la dirección artística de lo que se quiere.

☰ **3:28 A veces es más importante sentarse a entender qué es lo que está pasando con los impuestos porque el...**

**Content:**

A veces es más importante sentarse a entender qué es lo que está pasando con los impuestos porque el dinero no está alcanzado. En esto está muy bien que seamos dos, si fuera un solo diseñador que termina siendo gerente, ventas, dirección artística, y además diseño, sería imposible. Entre los dos nos vamos turnando y lo hemos logrado, es difícil pero lo hemos logrado.

☰ **3:32 Siempre estamos apoyando las iniciativas y el criterio del otro. Si hay un error lo corregimos junto...**

**Content:**

Siempre estamos apoyando las iniciativas y el criterio del otro. Si hay un error lo corregimos juntos. Vamos juntos por la prueba y el error. Aprendiendo juntos de la inexperiencia. Conocemos nuestros límites y estamos comprometidos en apoyarnos.

☉ **3:33 Hay especialidades, por ejemplo dentro del mismo diseño, que uno conoce su trabajo. También llegan b...**

**Content:**

Hay especialidades, por ejemplo dentro del mismo diseño, que uno conoce su trabajo. También llegan buenas hojas de vida, o entrevistas acertadas. Usualmente intentamos retener el talento para garantizar la calidad en los productos. Es importante la cercanía y la confianza para delegar el trabajo.

Es importante que el portafolio que nos envíen nos guste, sobretodo el manejo de la tipografía, pero también la forma de ser es importante porque el clima laboral y estar a gusto en la oficina es clave. Si va a llegar una persona que genera mucho ruido porque eso afecta el bienestar de todos.

☉ **4:22 Yo me integré al principio como director financiero porque ellos no estaban acostumbrados a hacer es...**

**Content:**

Yo me integré al principio como director financiero porque ellos no estaban acostumbrados a hacer ese tipo de manejo de dinero y posterior a eso, aprovechando el tema de potencial de la empresa, se integra la esposa de Jairo que tenía mucho que ver con el proyecto y es fotógrafa, y había desarrollado su tesis con fotografía estereoscópica. Después se entrega mi esposa que es administradora de empresas y tenía mucho conocimiento en cómo administrar el recurso humano. Luego se suma la esposa de mi hermano que también es administradora de empresas y venía del sector corporativo y ella fue exactamente la persona que me reemplazó a mí en la parte financiera y yo me liberé de esa función. Entonces pudimos armar este equipo que hasta la fecha funciona muy bien, hemos aprendido a superar una cantidad de obstáculos del día a día, de saber cómo hablar y entender cómo nos hablan, y ha privado el interés como hermanos, cuñados y familia, sobre el dinero. Obviamente a veces nuestros intereses propios entran a hacernos cosquillas pero creemos que el éxito de la compañía, de el hecho de ser una empresa familiar, ha radicado en que hemos podido colocar siempre por encima de los negocios esta relación de familia.

☉ **4:23 Sin embargo, en proyectos como los cortometrajes que estamos haciendo ahorita para otros países, hem...**

**Content:**

Sin embargo, en proyectos como los cortometrajes que estamos haciendo ahorita para otros países, hemos tenido que recurrir a personas en el exterior y tenemos gente que trabaja con

nosotros en México, Argelia, Rumania, Rusia. La planta que viste es la de acá y otra persona en México

**4:24 Antes y en otras empresas el problema de los creativos era que no llegaban o esperaban a estar inspi...**

**Content:**

Antes y en otras empresas el problema de los creativos era que no llegaban o esperaban a estar inspirados para llegar a la empresa, o se inspiran a la media noche, entonces nosotros hemos llegado a ese balance. Damos esos espacios pero ellos responden porque nosotros como empresa le respondemos a ellos. Ellos tienen su mesa de ping pong, su área para hacer ejercicio, su caminadora, una loma de box, para que se tomen sus descansos pero igual ellos rinden sin necesidad de presión.

**4:25 Apenas el año pasado comenzamos a hacer el ejercicio para proyectos nuevos y tratar de que las ideas...**

**Content:**

Apenas el año pasado comenzamos a hacer el ejercicio para proyectos nuevos y tratar de que las ideas vengan de nuestros colaboradores. Ya hemos hecho talleres de ideación pero apenas hemos arrancado. Para la solución de problemas del orden creativo, Jairo ha tenido una metodología que si ha sido muy participativa. Si esperamos que los nuevos proyectos que vayan a formar parte de nuestro portafolio de innovación no solamente vengan de nuestras cabezas sino también de los mismos creativos y no solamente para el tema de animación sino también para el tema de procesos y administrativo que los aportes vengan de todos nuestros colaboradores.

**4:26 Todo el mundo puede ser creativo en su medida pero no todos son innovadores, y eso nosotros lo tenem...**

**Content:**

Todo el mundo puede ser creativo en su medida pero no todos son innovadores, y eso nosotros lo tenemos claro, conocemos las capacidades de nuestro personal creativo y financiero. No es lo mismo la mente innovadora que puede tener nuestro hermano mayor y gerente o Jairo o la mía, a la de una persona que recién ha llegado a la empresa, que apenas está conociendo los procesos, que no ha tenido un background o experiencia

**4:28 Nosotros hemos hecho eso en nuestro equipo, y determinar su perfil a través de tests para determinar...**

**Content:**

Nosotros hemos hecho eso en nuestro equipo, y determinar su perfil a través de tests para determinar qué perfil de innovación tiene y se evalúa sus procesos mentales hacia dónde están

dirigidos, si es creativo, si es matemático, entre otras, y después de que se estructura ese perfil, ante la necesidad de los proyectos concretos ya se sabe con quién se puede contar, y adicionalmente a eso las personas también muestran ese interés. Aquí con realidad virtual teníamos expertos que era desarrollador. Por ejemplo apenas salieron las gafas de realidad virtual se compraron y se guardaron, esperando el momento de que alguien gestionara innovación y llegué yo con el apoyo de toda la empresa y nos metimos por realidad virtual y ha sido un éxito. Hay otras personas que se quedan esperando qué me ordenan o qué me dicen que haga. Ya tenemos identificados dentro del ecosistema quienes nos pueden apoyar. Por ejemplo para el último proyecto con México se hicieron unas capacitaciones al inicio del proyecto.

☉ **4:29 la innovación viene de nuestra inquietud e iniciativa pero acá todos están dispuestos. La mayoría de...**

**Content:**

la innovación viene de nuestra inquietud e iniciativa pero acá todos están dispuestos. La mayoría del personal es muy joven, mis hermanos yo somos mayorcitos pero siempre estuvimos ligados a la tecnología, siempre fuimos empresarios independientes, nuestras esposas lo sabían y la credibilidad que durante años hemos formado como empresa, hermanos y jefes hace que si uno propone algo tenga eco y el equipo lo siga.

● **5.1 Desde la economía**

**4 Quotations:**

☉ **1:27 Eso es terrible. Mi compañero de 13 años, desde que creamos CREANDES, me dejó hace 8 meses. Ha sido...**

**Content:**

Eso es terrible. Mi compañero de 13 años, desde que creamos CREANDES, me dejó hace 8 meses. Ha sido muy duro. El era el encargado totalmente de la producción, estaba muy capacitado. Ahora yo estoy haciendo la producción aunque siempre había estado en el lado creativo en la dirección y creación de los contenidos. Eso nos puso en una dicotomía muy grande de continuar o no continuar.

☉ **1:35 La persona encargada del mantenimiento de la página y el dominio falló a su contrato, estamos en un...**

**Content:**

La persona encargada del mantenimiento de la página y el dominio falló a su contrato, estamos en un proceso legal por ello. Pero esperamos reestablecerla pronto porque tenemos unas nuevas necesidades con ellas renovar el funcionamiento de las redes. Quiero aprender a

hacerla porque aunque soy una mujer de ideas, si además sabes ejecutar te vuelves más competente.

☰ **2:14 El tiempo nos ha dado la posibilidad de lograr sinergia. Por ejemplo con el director operativo llevo...**

**Content:**

El tiempo nos ha dado la posibilidad de lograr sinergia. Por ejemplo con el director operativo llevo trabajando 8 años. Sin embargo apenas identificamos la necesidad de crear un nuevo cargo, recurrimos a las personas que vienen trabajando con nosotras para que ejerzan esos cargos. Para nosotros es muy importante la calidad así que establecimos un sistema de filtros para asegurar la perfección del producto antes de que llegue al cliente.

☰ **3:28 A veces es más importante sentarse a entender qué es lo que está pasando con los impuestos porque el...**

**Content:**

A veces es más importante sentarse a entender qué es lo que está pasando con los impuestos porque el dinero no está alcanzado. En esto está muy bien que seamos dos, si fuera un solo diseñador que termina siendo gerente, ventas, dirección artística, y además diseño, sería imposible. Entre los dos nos vamos turnando y lo hemos logrado, es difícil pero lo hemos logrado.

● **5.2 Desde la comunicación**

**12 Quotations:**

☰ **1:13 Hay que dejar de ser sanguijuelas de la cultura, el patrimonio y las historias, para que a veces eso...**

**Content:**

Hay que dejar de ser sanguijuelas de la cultura, el patrimonio y las historias, para que a veces esos personajes no vean lo que se hizo con ellos

☰ **1:15 Y no siempre para sacar contenidos sino para devolver contenidos que sirvan para leerse a ellos mism...**

**Content:**

Y no siempre para sacar contenidos sino para devolver contenidos que sirvan para leerse a ellos mismos e impulsar procesos de educación, procesos de fortalecimiento de su identidad y

su cultura. Es la base y principal fortaleza de CREANDES. Sus historias no son dibujadas sino que tienen dolientes.

☰ **3:12 Relacionarse con las personas para entenderlos con nuestros conocimientos en diseño es un puente muy...**

**Content:**

Relacionarse con las personas para entenderlos con nuestros conocimientos en diseño es un puente muy útil a la hora de sentarse con el diseñador y decirle lo que el cliente es esto desde la dirección artística de lo que se quiere.

☰ **3:32 Siempre estamos apoyando las iniciativas y el criterio del otro. Si hay un error lo corregimos junto...**

**Content:**

Siempre estamos apoyando las iniciativas y el criterio del otro. Si hay un error lo corregimos juntos. Vamos juntos por la prueba y el error. Aprendiendo juntos de la inexperiencia. Conocemos nuestros límites y estamos comprometidos en apoyarnos.

☰ **3:33 Hay especialidades, por ejemplo dentro del mismo diseño, que uno conoce su trabajo. También llegan b...**

**Content:**

Hay especialidades, por ejemplo dentro del mismo diseño, que uno conoce su trabajo. También llegan buenas hojas de vida, o entrevistas acertadas. Usualmente intentamos retener el talento para garantizar la calidad en los productos. Es importante la cercanía y la confianza para delegar el trabajo.

Es importante que el portafolio que nos envíen nos guste, sobretodo el manejo de la tipografía, pero también la forma de ser es importante porque el clima laboral y estar a gusto en la oficina es clave. Si va a llegar una persona que genera mucho ruido porque eso afecta el bienestar de todos.

☰ **4:22 Yo me integré al principio como director financiero porque ellos no estaban acostumbrados a hacer es...**

**Content:**

Yo me integré al principio como director financiero porque ellos no estaban acostumbrados a hacer ese tipo de manejo de dinero y posterior a eso, aprovechando el tema de potencial de la empresa, se integra la esposa de Jairo que tenía mucho que ver con el proyecto y es fotógrafa, y había desarrollado su tesis con fotografía estereoscópica. Después se entrega mi esposa que es administradora de empresas y tenía mucho conocimiento en cómo administrar el recurso

humano. Luego se suma la esposa de mi hermano que también es administradora de empresas y venía del sector corporativo y ella fue exactamente la persona que me reemplazó a mí en la parte financiera y yo me liberé de esa función. Entonces pudimos armar este equipo que hasta la fecha funciona muy bien, hemos aprendido a superar una cantidad de obstáculos del día a día, de saber cómo hablar y entender cómo nos hablan, y ha privado el interés como hermanos, cuñados y familia, sobre el dinero. Obviamente a veces nuestros intereses propios entran a hacernos cosquillas pero creemos que el éxito de la compañía, de el hecho de ser una empresa familiar, ha radicado en que hemos podido colocar siempre por encima de los negocios esta relación de familia.

#### 4:23 Sin embargo, en proyectos como los cortometrajes que estamos haciendo

ahorita para otros países, hem...

##### Content:

Sin embargo, en proyectos como los cortometrajes que estamos haciendo ahorita para otros países, hemos tenido que recurrir a personas en el exterior y tenemos gente que trabaja con nosotros en México, Argelia, Rumania, Rusia. La planta que viste es la de acá y otra persona en México

#### 4:24 Antes y en otras empresas el problema de los creativos era que no llegaban o

esperaban a estar inspi...

##### Content:

Antes y en otras empresas el problema de los creativos era que no llegaban o esperaban a estar inspirados para llegar a la empresa, o se inspiran a la media noche, entonces nosotros hemos llegado a ese balance. Damos esos espacios pero ellos responden porque nosotros como empresa le respondemos a ellos. Ellos tienen su mesa de ping pong, su área para hacer ejercicio, su caminadora, una loma de box, para que se tomen sus descansos pero igual ellos rinden sin necesidad de presión.

#### 4:25 Apenas el año pasado comenzamos a hacer el ejercicio para proyectos nuevos y

tratar de que las ideas...

##### Content:

Apenas el año pasado comenzamos a hacer el ejercicio para proyectos nuevos y tratar de que las ideas vengan de nuestros colaboradores. Ya hemos hecho talleres de ideación pero apenas hemos arrancado. Para la solución de problemas del orden creativo, Jairo ha tenido una metodología que si ha sido muy participativa. Si esperamos que los nuevos proyectos que vayan a formar parte de nuestro portafolio de innovación no solamente vengan de nuestras cabezas sino también de los mismos creativos y no solamente para el tema de animación sino también para el tema de procesos y administrativo que los aportes vengan de todos nuestros colaboradores.

☰ **4:26 Todo el mundo puede ser creativo en su medida pero no todos son innovadores, y eso nosotros lo tenem...**

**Content:**

Todo el mundo puede ser creativo en su medida pero no todos son innovadores, y eso nosotros lo tenemos claro, conocemos las capacidades de nuestro personal creativo y financiero. No es lo mismo la mente innovadora que puede tener nuestro hermano mayor y gerente o Jairo o la mía, a la de una persona que recién ha llegado a la empresa, que apenas esta conociendo los procesos, que no ha tenido un background o experiencia

☰ **4:28 Nosotros hemos hecho eso en nuestro equipo, y determinar su perfil a través de tests para determinar...**

**Content:**

Nosotros hemos hecho eso en nuestro equipo, y determinar su perfil a través de tests para determinar qué perfil de innovación tiene y se evalúa sus procesos mentales hacia dónde están dirigidos, si es creativo, si es matemático, entre otras, y después de que se estructura ese perfil, ante la necesidad de los proyectos concretos ya se sabe con quién se puede contar, y adicionalmente a eso las personas también muestran ese interés. Aquí con realidad virtual teníamos expertos que era desarrollador. Por ejemplo apenas salieron las gafas de realidad virtual se compraron y se guardaron, esperando el momento de que alguien gestionara innovación y llegué yo con el apoyo de toda la empresa y nos metimos por realidad virtual y ha sido un éxito. Hay otras personas que se quedan esperando qué me ordenan o qué me dicen que haga. Ya tenemos identificados dentro del ecosistema quienes nos pueden apoyar. Por ejemplo para el último proyecto con México se hicieron unas capacitaciones al inicio del proyecto.

☰ **4:29 la innovación viene de nuestra inquietud e iniciativa pero acá todos están dispuestos. La mayoría de...**

**Content:**

la innovación viene de nuestra inquietud e iniciativa pero acá todos están dispuestos. La mayoría del personal es muy joven, mis hermanos yo somos mayorcitos pero siempre estuvimos ligados a la tecnología, siempre fuimos empresarios independientes, nuestras esposas lo sabían y la credibilidad que durante años hemos formado como empresa, hermanos y jefes hace que si uno propone algo tenga eco y el equipo lo siga.

● **6. Sexto cambio: En el método**

**21 Quotations:**

☰ **1:12 Creo que hemos sido muy honrados, nosotros respetamos mucho a nuestros personajes. En muchas de nues...**

**Content:**

Creo que hemos sido muy honrados, nosotros respetamos mucho a nuestros personajes. En muchas de nuestras historias nosotros regresamos al lugar dónde se grabó. Por ejemplo yo grabé en una vereda donde no hay luz en el sur del Tolima, yo me siento responsable de regresar y llevar el contenido terminado allá.

☰ **1:16 Nosotros al ser corporación utilizamos otro tipo de estrategia. Por ejemplo tenemos proyectos concer...**

**Content:**

Nosotros al ser corporación utilizamos otro tipo de estrategia. Por ejemplo tenemos proyectos concertados con los ministerios.

☰ **1:21 Yo podría decir que saldría mas fácil irse para Bogotá, pero lo intentamos, pagamos los mismo impues...**

**Content:**

Yo podría decir que saldría mas fácil irse para Bogotá, pero lo intentamos, pagamos los mismo impuestos que paga Bogotá, declaramos lo mismo, pero no tenemos las mismas oportunidades. Salen las convocatoria pero eso es como tirarle un hueso a 200 perros.

☰ **1:23 Por eso es un poco el tema de la web, porque tenemos que pensar en estrategias reales. Porque acá la...**

**Content:**

Por eso es un poco el tema de la web, porque tenemos que pensar en estrategias reales. Porque acá la gente quiere que uno solo grabe, edite, es una competencia muy rara

☰ **1:31 Si tuviéramos esa posibilidad muchas personas tendrían empleado en una ciudad con unos altos índices...**

**Content:**

Si tuviéramos esa posibilidad muchas personas tendrían empleado en una ciudad con unos altos índices de desempleo. Otra limitante es la centralización que tiene Colombia, por ejemplo apareció la oportunidad con ibermedia para hacer un documental, tocaba grabarlo en el putumayo y fue tan complicado lograr tener el acompañamiento para entender todo el tema de coproducción y no fue posible encontrar recursos para acompañar este proyecto que era un

proyecto bastante bonito de los trazos invisibles que deja la violencia y nos tocó renunciar. Por ser una ONG no manejamos utilidades, todo lo que nos ganamos lo invertimos en la producción. Otra limitante es el tema de derechos de autor. Con el tema de las convocatorias, cada vez mas personas competimos por los mismos premios como única fuente de financiación, es difícil porque las otras empresas son más grandes y pueden llegar con más ventajas.

☞ **1:34 Tenemos que cuidar a nuestros usuarios, estos chicos están creando todo el tiempo contenidos en el m...**

**Content:**

Tenemos que cuidar a nuestros usuarios, estos chicos están creando todo el tiempo contenidos en el marco de la justicia restaurativa a favor del medio ambiente. Dentro de la industria audiovisual eso no genera premios o ingresos pero sí dentro del propósito de la construcción territorial, si te salva a ti que tienes todas las condiciones para elegir una profesión, es aún mas importante para alguien que ha perdido todo, especialmente la libertad.

☞ **2:4 Así nace la productora, como una solución a clientes que necesitaban producciones audiovisuales sobr...**

**Content:**

Así nace la productora, como una solución a clientes que necesitaban producciones audiovisuales sobre sus empresas.

☞ **2:8 Tuvimos un crecimiento inmenso hace 5 años cuando un congreso grandísimo de la interpol nos dice que...**

**Content:**

Tuvimos un crecimiento inmenso hace 5 años cuando un congreso grandísimo de la interpol nos dice que van a transmitir para varios países y necesitamos que sean 6 cámaras simultaneas y nosotros decimos si podemos. Fueron 7 días totalmente inmersos en el congreso eso nos dio renombre internacional.

☞ **2:10 Organización. Eso es lo que en gran parte ha consolidado casa productora, sin ella no podríamos tene...**

**Content:**

Organización. Eso es lo que en gran parte ha consolidado casa productora, sin ella no podríamos tener los planes específicos que se requieren para crecer.

☰ **2:11 Nos hace falta consolidación, crear una ADN que nos identifique y nos diga este es el modelo a segui...**

**Content:**

Nos hace falta consolidación, crear una ADN que nos identifique y nos diga este es el modelo a seguir. Aún nos faltan ajustes. Hace dos días socializaba el plan 2018 porque cada año nos inventamos algo y tenemos un nuevo reto.

☰ **3:3 A nosotros nos gusta que los clientes nos consideren más unos consultores que solamente diseñadores....**

**Content:**

A nosotros nos gusta que los clientes nos consideren más unos consultores que solamente diseñadores. Porque si tienen la imagen de que el diseñador solo diseña lo que uno quiere y punto. Cuando nos entienden mas como consultores vienen a nosotros para pedirnos asesoría y acompañamiento y eso es lo que nos gusta hacer, más que solo sentarnos a hacer piezas gráficas.

☰ **3:11 Otra cosa es que en este proceso de varios años hemos también aprendido a tratar con los clientes y...**

**Content:**

Otra cosa es que en este proceso de varios años hemos también aprendido a tratar con los clientes y hemos aprendido a conocerlos y esa es una fortaleza que se logra con la experiencia. Interpretar lo que los clientes quieren, así no manejen el lenguaje del diseño y tener las palabras para que el diseñador entienda lo que se busca.

☰ **3:13 Otra fortaleza que nos han mencionado personas externas es el trato con los clientes. Ellos sienten...**

**Content:**

Otra fortaleza que nos han mencionado personas externas es el trato con los clientes. Ellos sienten que pueden confiar en nosotros y que tienen un asesor o un guía en términos gráficos. Lograr generar esa confianza en la gente que puede confiar en nuestro asesoramiento y que no le vamos a decir cualquier cosa por venderle un proyecto.

☰ **3:15 Eso varia según el tipo de proyecto. Por ejemplo cuando estamos hablando de identidad corporativa no...**

**Content:**

Eso varía según el tipo de proyecto. Por ejemplo cuando estamos hablando de identidad corporativa nosotros tenemos una metodología en la que entrevistamos al cliente y lo ponemos a reflexionar sobre ciertos temas. Y esa reflexión previa que él hace siento que lo hace caer en cuenta de ciertas cosas que no pensaría nunca, entonces se recorre parte del camino de la mano del cliente y los resultados suelen ser más certeros que cuando alguien dice: necesito un sitio web, y uno sale con una propuesta que termina siendo un disparo al aire en una dirección cualquiera.

☰ **3:18 Por ejemplo con el tema de los logos algunos clientes decían: pero si todo el mundo nos ofrece 3 log...**

**Content:**

Por ejemplo con el tema de los logos algunos clientes decían: pero si todo el mundo nos ofrece 3 logos y escojo uno. Nosotros hacemos una investigación previa que nos lleva a una propuesta. En eso por ejemplo marcamos una diferencia en la forma como trabajamos, de esa forma se ve el trabajo del diseñador más profesionalmente.

☰ **4:12 Jairo y Oscar son creativos, muy talentosos, yo me integro en el 2006 cuando hay que hacer una inver...**

**Content:**

Jairo y Oscar son creativos, muy talentosos, yo me integro en el 2006 cuando hay que hacer una inversión de capital, más bien la capacidad de préstamo, para poder sacar adelante el proyecto de la catedral. Mis hermanos me invitaron y era complicado porque yo venía de un sector muy diferente, yo soy ingeniero electrónico, y trabajaba con el sector de la salud, pero como ingeniero electrónico que gustó mucho la idea de hacer estereoscopia, me animé pero me daba susto porque aunque mis hermanos eran muy creativos, eran desordenados, entonces tenía en mi cabeza la estructura del Excel como ingeniero, y fue maravillosa porque hicimos un equipo.

☰ **4:31 Sé que esa no es la dinámica de la mayoría de nuestros colegas porque el día a día lo consume a uno,...**

**Content:**

Sé que esa no es la dinámica de la mayoría de nuestros colegas porque el día a día lo consume a uno, pero los negocios que hemos encontrado nos han permitido tener una planta de animadores, layouts, modeladores, artistas del rig. Estar en Zipaquirá nos complicó inicialmente porque todos nuestros amigos y talentos que conozco están en Bogotá

☰ **4:33 La cultura del freelancer se acostumbró a que si hay trabajo, trabaja y si no hay trabajo descansa,...**

**Content:**

La cultura del freelancer se acostumbró a que si hay trabajo, trabaja y si no hay trabajo descansa, y encontrar una empresa donde puedes tener ese crecimiento, esa continuidad, que llegas y asumes los parafiscales, las cesantías, las primas, etc, es ese cambio de mentalidad que la mayoría de empresas consideran que se debe trabajar con freelancer porque sale más barato o porque ellos son creativos y trabajan así, pero hemos encontrado que a la gente freelancer también le gusta trabajar con un contrato a término indefinido o a término fijo y aunque eso es un costo más para la empresa, el objetivo de la empresa es mantener el flujo de trabajo para que esta gente no se vaya, entonces es una medición de proyectos que hay que ir calculando.

☰ **4:36 lo que comenta José obedece a una experiencia de varios años. Las crisis antes eran más administrati...**

**Content:**

lo que comenta José obedece a una experiencia de varios años. Las crisis antes eran más administrativas y logísticas pero en la medida que más personas se involucran con la empresa, se van aprendiendo a resolver, económicas, pedir un crédito, cómo gestionar dinero no solamente ante fondos que es la forma natural de nuestro gremio de financiarse, nosotros al venir de otro tipo de empresas, se han resuelto los problemas de otro modo, nos enseñan la forma de resolver también esos problemas. En la parte creativa nosotros proponemos pero en la medida que los chicos se han venido involucrando cada uno ha venido teniendo una experiencia mucho mayor y cuando hay un proyecto básicamente todos aportamos resolvemos los problemas, procuramos ser muy ordenados con un plan de producción que todos compartimos, no usamos programas de gestión de producción, todo lo hacemos en Excel, que lo compartimos en un google docs, nos ponemos tareas dependiendo del proyecto, con seguimiento diario o semanal según se requiera, se hacen reuniones para evaluar el estado de los proyectos, si hay algunas crisis se resuelve en las reuniones que se programan para esos chequeos de avance de producción, nunca se deja en mi cabeza o en la cabeza de alguien esa solución sino que obviamente hacemos participe a todo el equipo y cada uno da su propuesta, se evalúa, el 2017 implementamos la buena practica de la lluvia de ideas. En nuestro personal todos tiene una habilidad específica pero todos sabemos hacer todo, pero procuramos que los cargos tengan una función específica, que en el momento dado que haya que aportar para una solución, lo puedan hacer, procuramos que el entorno de trabajo se mantenga colaborativo, y se hace muy sencillo, se le da la vuelta a la mesa y nos sentamos seis personas alrededor a resolverlo.

☰ **4:37 Nosotros superamos el día a día de cómo responderle a un cliente, pensando en cómo monetizarnos. La...**

**Content:**

Nosotros superamos el día a día de cómo responderle a un cliente, pensando en cómo monetizarnos. La gente quiere ganar el dinero para hacer la producción y que le quede rentabilidad. Ese es un pensamiento facilista y mediocre.

☰ **4:38 Las cosas se van dando en la medida que van pasando y tu no te imaginas qué pasa con cada proyecto,...**

**Content:**

Las cosas se van dando en la medida que van pasando y tu no te imaginas qué pasa con cada proyecto, y a veces pensar en metas fijas, no pasa o pasa algo mejor. Esta semana por ejemplo estuvimos en una serie de eventos diplomáticos, en los que la empresa está participando en una serie de eventos a nivel gubernamental que no esperábamos y cosas que probablemente no es el objetivo de nuestra empresa porque deberíamos tener productos estrella reconocidos que incluso suceden mucho mejor de lo que uno planea. Los productos que hemos hecho para otros países en este caso en particular en México, una señora de 80 años después de ver mi dirección en el corto de saber que yo estaba ahí me invitó a comer en su casa unas tortillas, para mí eso es increíble y puede ser tan valioso como un Oscar

**Análisis****Primer Cambio: En el Paradigma central. De la Fragmentación a la Complejidad.****Objetivo.**

Determinar la autopercepción de la organización y su apertura al dinamismo.

Para este análisis, primero se identifican los puntos principales que determina la autopercepción de cada organización, así como su apertura al dinamismo. Después se realiza una clasificación general de las cuatro organizaciones entrevistadas, de acuerdo a la fragmentación y a la complejidad presentes en el primer cambio de la NTE. Por último se realiza el análisis general.

***Empresa #1******Nombre: MOTIFF SAS***

- Respetar las especialidades y la profesionalización de cada uno de sus integrantes.
- Se ven a sí mismo más como consultores integrales que como diseñadores puntuales.
- Contratación de expertos cuando se requieren nuevos conocimientos.
- Su emprendimiento parte de la necesidad de replantear el perfil del diseñador.
- Tiene más peso la calidad de los productos que la complacencia del cliente.

- Cada cliente obtiene un trato diferente de acuerdo a su personalidad.
- Capacitación para entender las exigencias del mercado.
- Ven la necesidad de innovar migrando al teletrabajo.

### ***Empresa #2***

#### ***Nombre: CASA PRODUCTORA***

- Nace por la demanda insatisfecha en la ciudad
- Capacitación que inicia en lo técnico y migra hacia lo conceptual
- Pioneros en uso de la tecnología
- Migración del enfoque de negocio para garantizar mayor rentabilidad

### ***Empresa #3***

#### ***Nombre: CORPORACIÓN CREANDES***

- Migración del enfoque de negocio por ofertas del mercado.
- Organigrama basado en pocas contrataciones y mucho voluntariado
- Fuente de financiación principal encontrado en las convocatorias públicas
- Capacitación para indagación de otros posibles enfoques del mercado
- La continuidad de la organización depende de la afinidad personal con los objetivos
- El financiamiento no es una limitante para que la organización crezca
- La innovación se da si están alineados con los objetivos

### ***Empresa #4***

***Nombre: SIGNOS STUDIO SAS***

- Cambio de productos ofrecidos según consumo del mercado
- Establecimiento de un modelo de negocio que garantiza el flujo económico para poder indagar frentes inexplorados.
- Innovación es llevar a cabo la creatividad con la mejor tecnología dejando monetización.
- Entienden que es necesario re-inventarse para posicionarse
- Conciben la búsqueda de talentos en el exterior como expansión internacional.
- La innovación es exitosa si genera resultados
- Ser innovador es salir de la zona de confort, capacitarse e investigar constantemente.
- Es importante buscar otras fuentes de financiación diferentes a las que solo dan estímulos a las organizaciones audiovisuales.
- La clave del crecimiento está en reconocer las falencias.
- La calidad en los productos garantiza el camino de la innovación.
- La falta de recursos económicos no es impedimento para explorar nuevos caminos.

***Funcionamiento de las 4 organizaciones desde la fragmentación.***

- Respetar las especialidades y la profesionalización de cada uno de sus integrantes.
- Contratación de expertos cuando se requieren nuevos conocimientos.
- Tiene más peso la calidad de los productos que la complacencia del cliente.
- Fuente de financiación principal encontrado en las convocatorias públicas
- La innovación se da si están alineados con los objetivos
- Cambio de productos ofrecidos según consumo del mercado

- Innovación es llevar a cabo la creatividad con la mejor tecnología dejando monetización.
- La innovación es exitosa si genera resultados
- Es importante buscar otras fuentes de financiación diferentes a las que solo dan estímulos a las organizaciones audiovisuales.
- La calidad en los productos garantiza el camino de la innovación.

***Funcionamiento de las 4 organizaciones desde la complejidad.***

- Se ven a si mismo más como consultores integrales que como diseñadores puntuales.
- Su emprendimiento parte de la necesidad de replantear el perfil del diseñador.
- Cada cliente obtiene un trato diferente de acuerdo a su personalidad.
- Capacitación para entender las exigencias del mercado.
- Ven la necesidad de innovar migrando al teletrabajo.
- Nace por la demanda insatisfecha en la ciudad
- Capacitación que inicia en lo técnico y migra hacia lo conceptual
- Pioneros en uso de la tecnología
- Migración del enfoque de negocio para garantizar mayor rentabilidad
- Migración del enfoque de negocio por ofertas del mercado.
- Organigrama basado en pocas contrataciones y mucho voluntariado
- Capacitación para indagación de otros posibles enfoques del mercado
- La continuidad de la organización depende de la afinidad personal con los objetivos
- El financiamiento no es una limitante para que la organización crezca
- Establecimiento de un modelo de negocio que garantiza el flujo económico para poder indagar frentes inexplorados.

- Entienden que es necesario re-inventarse para posicionarse
- Conciben la búsqueda de talentos en el exterior como expansión internacional.
- Ser innovador es salir de la zona de confort, capacitarse e investigar constantemente.
- La clave del crecimiento está en reconocer las falencias.
- La falta de recursos económicos no es impedimento para explorar nuevos caminos.

### **Análisis general.**

Si bien hay algunas posturas que no funcionan de la misma manera en las cuatro organizaciones, si se puede inferir que en su mayoría, las organizaciones se auto perciben como empresas dinámicas con realidades multidimensionales y visiones holísticas. Replantean sus negocios, analizan las dinámicas cambiantes del mercado, toman iniciativa para cambiar y ven en la autoevaluación un camino para ello. Plantean un nuevo orden en las situaciones de crisis y no ven en la economía una excusa para no seguir creciendo.

Sin embargo, también presentan una estructura lineal y estática en cómo los profesionales asumen los retos profesionales, limitándose a ejercer lo que saben hacer, en la continuidad de la de los productos ofrecidos y en la utilización de los mismos canales de financiación.

**Segundo Cambio: En el sujeto. Del actor Racional al Hombre Relacional.**

**Objetivo.**

Determinar el tipo de relacionamiento y el ejercicio del poder.

Para este análisis, primero se identifican por organización los puntos principales que determina cómo ejercen su relacionamiento y ejercicio de poder seguido por la clasificación general de las cuatro organizaciones entrevistadas, de acuerdo al principio del actor relacional versus el hombre relacional de acuerdo al segundo cambio de la NTE. Finalmente se realiza el análisis general.

***Empresa #1******Nombre: MOTIFF SAS***

- Alto grado de valoración propia por su profesión
- Entendimiento del personal desde su psicología
- Confianza entre los directivos gracias a su personalidad compatible
- Entendimiento de las necesidades y características personas de cada miembro de la organización.

***Empresa #2******Nombre: CASA PRODUCTORA***

- Crecimiento del personal paralelo al crecimiento de la empresa
- Valor del capital humano sobre el capital físico
- Prioridad en mejorar la calidad de vida del capital humano
- Sistema de asenso en los nuevos cargos por los mismos miembros de la organización.

***Empresa #3***

***Nombre: CORPORACIÓN CREANDES***

- Capacitación para los nuevo retos
- Contratación de personal calificado para garantizar la calidad de la organización
- Respeto por la comunidad
- Autovaloración de la organización dentro del mercado

***Empresa #4******Nombre: SIGNOS STUDIO SAS***

- Conformación de equipos multidisciplinarios
- Buenas prácticas contractuales
- Implementación de cultura organizacional a través del sentido de pertenencia
- La cultura organizacional ayuda a la gestión de la innovación
- La voluntad es clave para el desarrollo de la innovación

***Funcionamiento de las 4 organizaciones desde el actor racional***

- Contratación de personal calificado para garantizar la calidad de la organización

***Funcionamiento de las 4 organizaciones desde el hombre relacional***

- Alto grado de valoración propia por su profesión
- Entendimiento del personal desde su psicología
- Confianza entre los directivos gracias a su personalidad compatible
- Entendimiento de las necesidades y características personas de cada miembro de la organización.

- Crecimiento del personal paralelo al crecimiento de la empresa
- Valor del capital humano sobre el capital físico
- Prioridad en mejorar la calidad de vida del capital humano
- Sistema de asenso en los nuevos cargos por los mismos miembros de la organización.
- Capacitación para los nuevo retos
- Respeto por la comunidad
- Autovaloración de la organización dentro del mercado
- Conformación de equipos multidisciplinarios
- Buenas prácticas contractuales
- La cultura organizacional ayuda a la gestión de la innovación
- Implementación de cultura organizacional a través del sentido de pertenencia

### **Análisis general**

Las cuatro organizaciones estudiadas muestran una clara intención de entender al sujeto desde el hombre relacional. Exceptuando por la contratación de personal capacitado como estrategia para mantener la calidad de la organización, que históricamente ha sido una practica del actor racional, las encuestas arrojan la importancia de entender a los miembros de su organización como parte de un sistema dinámico donde cada persona influye en los resultados a pequeña y gran escala de las metas propuestas.

**Tercer Cambio: En la Organización. De unidad de Producción a Nódulo de Innovación y de Significación.**

**Objetivo.**

Determinar el tipo de liderazgo y jerarquía de la organización

A continuación se enlistan por organización los puntos principales que determina cómo se ejercen el liderazgo y la jerarquía en las organizaciones. Después se clasifican las organizaciones entrevistadas según su funcionamiento en la unidad de producción o en el núcleo de innovación y significación de acuerdo al tercer cambio de la Nueva Teoría Estratégica, terminando con el análisis general.

***Empresa #1***

***Nombre: MOTIFF SAS***

- Cambio del personal de acuerdo a exigencias de los proyectos
- El personal itinerante no interviene en decisiones importantes
- Las responsabilidades del personal cambian según las necesidades estratégicas de la organización

***Empresa #2***

***Nombre: CASA PRODUCTORA***

- Se ajustan los perfiles de los cargos según las necesidades de la organización.

***Empresa #3***

***Nombre: CORPORACIÓN CREANDES***

- Los objetivos de la empresa se replantean según las nuevas afinidades de los directivos.

- Es perceptiva a las ideas propuestas por toda la comunidad
- Se valora la estabilidad económica para la sostenibilidad de los proyectos
- El personal varía de acuerdo a la necesidad de cada proyecto
- La responsabilidad social es clave el direccionamiento de la organización

#### ***Empresa #4***

##### ***Nombre: SIGNOS STUDIO SAS***

- Innovar y proponer determinan la inversión de tiempo y dinero
- El trabajo colectivo prima sobre la jerarquía piramidal
- Las estrategias se replantean conforme al cambio de los objetivos

##### ***Funcionamiento de las 4 organizaciones desde la unidad de producción.***

- Cambio del personal de acuerdo a exigencias de los proyectos
- El personal itinerante no interviene en decisiones importantes
- Los objetivos de la empresa se replantean según las nuevas afinidades de los directivos.
- Se valora la estabilidad económica para la sostenibilidad de los proyectos

##### ***Funcionamiento de las 4 organizaciones desde el nódulo de innovación y significación.***

- Las responsabilidades del personal cambian según las necesidades estratégicas de la organización
- Se ajustan los perfiles de los cargos según las necesidades de la organización.
- Es perceptiva a las ideas propuestas por toda la comunidad

- La responsabilidad social es clave el direccionamiento de la organización
- Innovar y proponer determinan la inversión de tiempo y dinero
- El trabajo colectivo prima sobre la jerarquía piramidal
- Las estrategias se replantean conforme al cambio de los objetivos

### **Análisis general.**

En este cambio, se observa una dualidad en cuanto al flujo del personal. Todas las organizaciones argumentan que su personal varía de acuerdo a las necesidades de los proyectos, pero que en ocasiones los proyectos se basan en las competencias del personal. Desde la unidad de producción se valora la estabilidad económica para la sostenibilidad de los proyectos, y desde el nódulo de innovación y significación, se observa la importancia del trabajo colectivo, la innovación y el respeto por la comunidad.

### **Cuarto Cambio: En el Objeto y el Enfoque. De lo Contingente a lo Inmanente y de Ciencia del Conflicto a Ciencia de la Articulación.**

#### **Objetivo.**

Determinar la forma de enfrentar los conflictos.

A continuación se enlista la forma como cada organización enfrenta sus conflictos, seguida por la clasificación de estos según su pertenencia a la ciencia del conflicto o a la ciencia de la articulación planteados en el cuarto cambio de la NTE. Al final se realiza el análisis general.

***Empresa #1******Nombre: MOTIFF SAS***

- Prefieren conciliar a enfrentar
- Se ofrecen soluciones personalizadas de acuerdo a las necesidades de cada cliente, basados en el diálogo.
- Las políticas rígidas no funcionan en la naturaleza emergente de la organización.
- La lealtad hacia las motivaciones personales garantizan la efectividad en los objetivos personales.
- La capacitación es el elemento clave para estar preparados ante la competencia.
- Se prioriza el trabajo colaborativo sobre la jerarquía piramidal.
- Las estrategias se replantean conforme al cambio de los objetivos.

***Empresa #2******Nombre: CASA PRODUCTORA***

- Planteamiento de soluciones regionales ante retos nacionales

***Empresa #3******Nombre: CORPORACIÓN CREANDES***

- Los proyectos nacidos por iniciativa propia se incorporan en la identidad de la organización.
- Ser rehusan a aplicar a importante fuente de financiación por desacuerdo con los requisitos de la misma.
- Prioridad de búsqueda de personal en la misma región para construir comunidad.
- Se crea comunidad con los contenidos de la organización.

- Resistencia ante las dificultades por motivaciones altruistas.
- La investigación como fuente de alternativas para distribución.

#### ***Empresa #4***

##### ***Nombre: SIGNOS STUDIO SAS***

- Cambio de ciudad para beneficio del personal
- Soluciones internacionales ante falencias nacionales
- Soluciones tecnológicas ante limitaciones de producción
- Reestructuración del gobierno corporativo para optimizar procesos
- La limitación de de recursos es superada con nuevos modelos de negocio.
- La innovación es ser tolerantes al fracaso
- La unión de las organizaciones audiovisuales colombianas es la clave para fortalecer la industria.

##### ***Funcionamiento de las 4 organizaciones desde la ciencia del conflicto***

- Ser rehusan a aplicar a importante fuente de financiación por desacuerdo con los requisitos de la misma.
- Resistencia ante las dificultades por motivaciones altruistas.

##### ***Funcionamiento de las 4 organizaciones desde la ciencia de la articulación***

- Prefieren conciliar a enfrentar
- Se ofrecen soluciones personalizadas de acuerdo a las necesidades de cada cliente, basados en el diálogo.

- Las políticas rígidas no funcionan en la naturaleza emergente de la organización.
- La lealtad hacia las motivaciones personales garantizan la efectividad en los objetivos personales.
- La capacitación es el elemento clave para estar preparados ante la competencia.
- Se prioriza el trabajo colaborativo sobre la jerarquía piramidal.
- Las estrategias se replantean conforme al cambio de los objetivos.
- Planteamiento de soluciones regionales ante retos nacionales
- Los proyectos nacidos por iniciativa propia se incorporan en la identidad de la organización.
- Prioridad de búsqueda de personal en la misma región para construir comunidad.
- Se crea comunidad con los contenidos de la organización.
- La investigación como fuente de alternativas para distribución.
- Cambio de ciudad para beneficio del personal
- Soluciones internacionales ante falencias nacionales
- Soluciones tecnológicas ante limitaciones de producción
- Reestructuración del gobierno corporativo para optimizar procesos
- La limitación de recursos es superada con nuevos modelos de negocio.
- La innovación es ser tolerantes al fracaso
- La unión de las organizaciones audiovisuales colombianas es la clave para fortalecer la industria.

### **Análisis general**

Se identifican desde la ciencia del conflicto dos situaciones: primero la pérdida de la oportunidad de una fuente de financiación por una posición más que empresarial, personal en contra de la entidad que oferente y segundo, una actitud de resistencia ante las dificultades que no trasciende al plano estratégico de buscar soluciones. Sin embargo desde la ciencia de la articulación, se aprecia una larga lista de posturas comprensivos, dialogantes y fluidos pertenecientes a la ciencia de la articulación. Podría decirse que este cambio es uno de los más fuertes en el medio de las organizaciones estudiadas.

### **Quinto Cambio: En la Matriz de Estudio. De la Economía a la Comunicación.**

#### **Objetivo.**

Determinar la importancia de la comunicación

A seguir se encontrarán los puntos identificados en las organizaciones entrevistadas que determinan la importancia de la comunicación, seguido por la clasificación general según su funcionamiento según la economía o la comunicación de acuerdo al quinto cambio de la Nueva Teoría Estratégica. Se finaliza con el análisis general.

#### ***Empresa #1***

##### ***Nombre: MOTIFF SAS***

- Se le comunica al personal los objetivos de los clientes.
- La comunicación entre los miembros como clave del apoyo mutuo.
- La confianza como clave para delegar trabajo

- El clima laboral determina la calidad del trabajo

### ***Empresa #2***

#### ***Nombre: CASA PRODUCTORA***

- La sinergia entre los directivos es lograda en el tiempo gracias a la comunicación.

### ***Empresa #3***

#### ***Nombre: CORPORACIÓN CREANDES***

- La comunicación con la comunidad como identidad corporativa.
- La ausencia de una cabeza de confianza pone en riesgo la continuidad de la organización.
- Necesidad de una pagina más eficiente que permita comunicar la organización en su totalidad.

### ***Empresa #4***

#### ***Nombre: SIGNOS STUDIO SAS***

- La comunicación basa de valores familiares como clave de la armonía organizacional.
- La comunicación internacional es motivada por intereses en común alrededor del mundo.
- El clima laboral garantiza el rendimiento del personal.
- Se practica la ideación participativa para la solución de problemas.
- Se realiza un perfil de personalidad a cada miembro del equipo para establecer procesos de innovación.

***Funcionamiento de las 4 organizaciones desde la economía***

- La entrevista no arrojó ninguna respuesta en esta categoría que fuera respondida desde la economía.

***Funcionamiento de las 4 organizaciones desde la comunicación***

- Se le comunica al personal los objetivos de los clientes.
- La comunicación entre los miembros como clave del apoyo mutuo.
- La confianza como clave para delegar trabajo
- El clima laboral determina la calidad del trabajo
- La sinergia entre los directivos es lograda en el tiempo gracias a la comunicación.
- La comunicación con la comunidad como identidad corporativa.
- La ausencia de una cabeza de confianza pone en riesgo la continuidad de la organización.
- Necesidad de una pagina mas eficiente que permita comunicar la organización en su totalidad.
- La comunicación basa de valores familiares como clave de la armonía organizacional.
- La comunicación internacional es motivada por intereses en común alrededor del mundo.
- El clima laboral garantiza el rendimiento del personal.
- Se practica la ideación participativa para la solución de problemas.
- Se realiza un perfil de personalidad a cada miembro del equipo para establecer procesos de innovación.

**Análisis general .**

Un patrón existente en las organizaciones entrevistadas, es que además de que su enfoque de negocio es la comunicación, la asumen como un ejercicio vital no solo para comunicarse con sus públicos, sino entre los miembros de la organización, posibilitando desde la misma existencia de las empresas, hasta las soluciones estratégicas que han necesitado en momentos de crisis. Todas las empresas estudiadas asumen a la comunicación como su eje de acción fundamental. La sinergia, la confianza, y el clima, son resultados exitosos de una comunicación dinámica y activa.

**Sexto Cambio: En el Método. Las Nuevas Herramientas****Objetivo.**

Determinar las características del relacionamiento con sus actores.

A continuación se presentan algunas dinámicas que enmarcan el relacionamiento entre los actores presentes en cada organización. Sin embargo este listado no es suficientes para realizar un mapa completo, así que después se utilizará el método RAPC para analizar realidades complejas propuesto en el sexto cambio de la Nueva Teoría Estratégica, haciendo uso de la información adquirida no solo en esta categorización sino también en los anteriores cambios. Por ultimo se realizará un análisis general

***Empresa #1***

***Nombre: MOTIFF SAS***

- Relación con clientes: la organización se entiende a sí misma como consultora no diseñadora.
- Relación con clientes: la organización los conoce desde la experiencia e interpreta sus necesidades.
- Relación con clientes: la organización crea confianza para el buen desarrollo de los proyectos.
- Relación con clientes: la organización busca respuestas en un trabajo conjunto.
- Relación con clientes: la organización valora y respeta la base del negocio, lo que permite replantear las dinámicas del trabajo.

### ***Empresa #2***

#### ***Nombre: CASA PRODUCTORA***

- Relación con clientes: la organización provee producciones audiovisuales institucionales
- Relación con clientes: la organización ventajas competitivas en soluciones tecnológicas
- Relación con el personal: la organización orden en procesos internos
- Relación con el personal y clientes: A la organización falta de identidad corporativa

### ***Empresa #3***

#### ***Nombre: CORPORACIÓN CREANDES***

- Relación con la comunidad: la organización promueve el respeto y compromiso.
- Relación con la fuentes de financiación: Convocatorias y asociaciones con ministerios.

- Relación con la competencia: la organización se ve en desventaja por estar ubicados en ciudad intermedia
- Relación con la comunidad: la organización asumen el compromiso como un objetivo primordial.

#### ***Empresa #4***

##### ***Nombre: SIGNOS STUDIO SAS***

- Relación con el personal: la organización garantiza transparencia contractual como contribución al clima laboral.
- Relación con el personal: la organización invita a la participación en soluciones y nuevos modelos de negocio.
- Relación con el personal: la organización garantiza la estabilidad operativa para crecimiento creativo
- Relación con el personal: la organización garantiza un modelo de negocio con gran margen de ganancia.

#### **Método RAPC.**

##### ***Empresa #1***

##### ***Nombre: MOTIFF SAS***

*La Radiografía.*

*Etapa 1: Concretar el sistema.*

Organización ubicada en la ciudad de Bogotá, capital de Colombia, donde se encuentra la mayor concentración de empresas dedicadas a la producción audiovisual. Su negocio principal es el diseño gráfico, se entienden a sí mismos como consultores de comunicación gráfica.

*Etapa 2: Ubicar a la organización en su sistema.*

Esta empresa quiere crecer a partir de la descentralización, implementar el teletrabajo que el negocio permite bajando los costos operativos para subir los relativos al talento humano. Al ser una empresa, donde la mayor cantidad de personal se reemplaza constantemente, encuentran problemas en la continuidad de los procesos.

Han logrado posicionarse como una organización confiable entre sus cliente gracias al dialogo constante que está presente en todos los procesos.

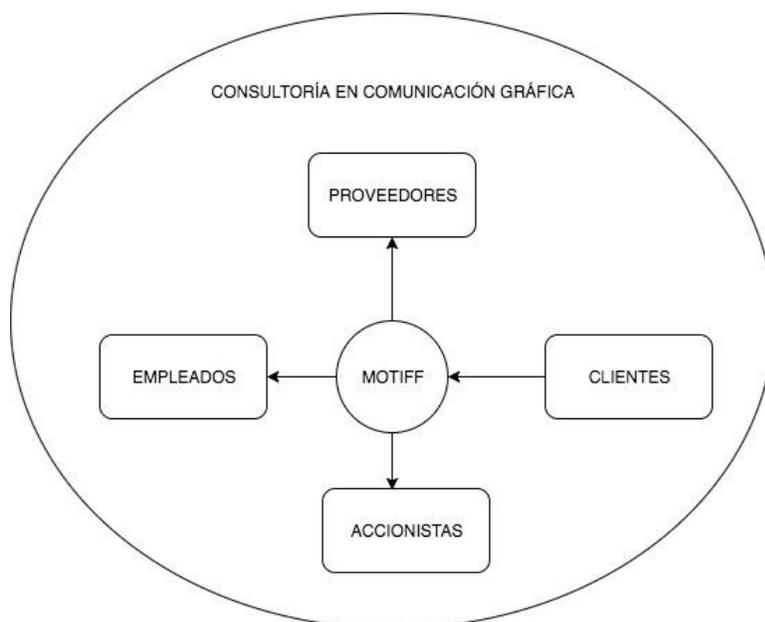
*Etapa 3: Incorporar a los públicos.*

Públicos internos: empleados, accionistas

Públicos externos: clientes y proveedores.

*Etapa 4: Establecer el patrón de conectividad.*

Radiografía de interactividad primaria.



*El diagnóstico.**Etapa 5: Dinámicas organizacionales.*

La organización tiene como meta asegurar el cumplimiento y calidad con sus clientes. No manifiestan estar interesados en diversificar sus servicios, lo que hace que las metas sean alcanzables ya que llevan 16 años experiencia. Los empleados fluctúan constantemente por lo que no hay una construcción profunda de trabajo en equipo. Los proveedores se limitan a requerimientos específicos y los accionistas, que a su vez desempeñan el papel de gerente y director dentro de la organización, dependen completamente de ella.

*Etapa 6: Participación de actores.*

La identificación de los actores principales arrojados en la entrevista, no plantearon al gobierno y a la competencia como actores importantes. Al ser una empresa que pertenece a la economía naranja, conocer a profundidad lo que eso significa en Colombia, podría promover el análisis de nuevos enfoques. Por otro lado, Mottif identifica el posicionamiento positivo de su imagen como pilar de su funcionamiento, y si bien destacan algunas prácticas que los diferencian de las empleadas por organizaciones que imparten el mismo enfoque de negocio, no se detienen a analizarlas en profundidad.

*El tratamiento**Etapa 7: Dinámicas y patrón de conectividad*

La organización podría explorar el sostener y cultivar un talento humano de planta, para enriquecer la operatividad y el nivel creativo de la empresa. Si bien esta fluctuación de personal corresponde al flujo variable del trabajo, podrían también intervenir activamente en las políticas gubernamentales y buscar mejoras en las dinámicas de financiación.

***Empresa #2******Nombre: CASA PRODUCTORA****La Radiografía**Etapa 1: Concretar el sistema.*

La organización se encuentra ubicada en Cartagena, considerada como una de las ciudades turísticas más importantes del país. Su negocio gira alrededor de la producción audiovisual, especialmente las requeridas en publicidad y en videos institucionales.

*Etapa 2: Ubicar a la organización en su sistema.*

La organización no tiene una competencia directa. Se caracteriza por ser segura, cumplida, y cuenta con procesos internos de calidad para que al cliente le llegue la mejor versión de cada producto. Aspira a consolidarse como la primera opción no solo en su ciudad sino en las ciudades aledañas del caribe colombiano. A pesar de que responde muy bien a las necesidades del mercado, no cuenta con un departamento de innovación y desarrollo que le permita adelantarse a futuras necesidades.

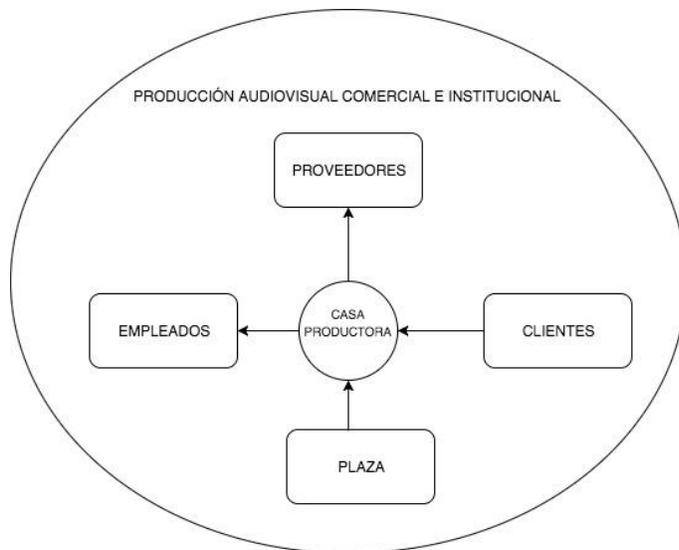
*Etapa 3: Incorporar a los públicos.*

Públicos internos: empleados

Públicos externos: clientes, proveedores y plaza.

*Etapa 4: Establecer el patrón de conectividad.*

Radiografía de interactividad primaria.



### *El diagnóstico*

#### *Etapa 5: Dinámicas organizacionales.*

La organización ha crecido internamente gracias al orden contractual que ofrece a sus empleados y a la efectividad de sus resultados con los clientes, ha movido la economía con los proveedores que antes de sus requerimientos no existían en la región y la plaza ha sido el gran motor de su crecimiento ya existe una gran demanda y muy poca oferta. Debería aprovecharse la seguridad que brinda el actual control de los procesos para indagar en nuevos frentes del negocio y así estar preparados a un eventual giro del mercado.

#### *Etapa 6: Participación de actores.*

A pesar de que la organización considera no tener competidores directos gracias a su solidez y tamaño, no deberían descuidar el estudio de su competencia local, pues la producción audiovisual cada vez requiere menos personal en sus dinámicas de producción gracias a la tecnología a los nuevos lenguajes audiovisuales.

### *El tratamiento*

#### *Etapa 7: Dinámicas y patrón de conectividad*

Se podría evaluar una participación más dinámica de sus empleados, el que no todas las iniciativas salieran de la gerencia, podrían aportar la cuota de innovación que le hace falta a la organización.

### ***Empresa #3***

***Nombre: CORPORACIÓN CREANDES***

*La Radiografía*

*Etapa 1: Concretar el sistema.*

La Corporación Creandes, es una organización ubicada en Ibagué, capital del departamento del Tolima al suroccidente del país. Su enfoque de negocio es la producción de documentales y a su alrededor, las iniciativas sociales y de impacto a la comunidad que acompañan estas producciones.

*Etapa 2: Ubicar a la organización en su sistema.*

Las motivaciones de Corporación Creandes giran alrededor del impacto a la comunidad, lo que hace que pase a un segundo plano el pensamiento estratégico para los métodos de financiación. Este es su mayor limitante para consolidarse y crecer. La mayoría de las personas que ahí trabajan son voluntarios, y los pocos profesionales que se vinculan, lo realizan por un compromiso ético, más que por la remuneración a sus competencias.

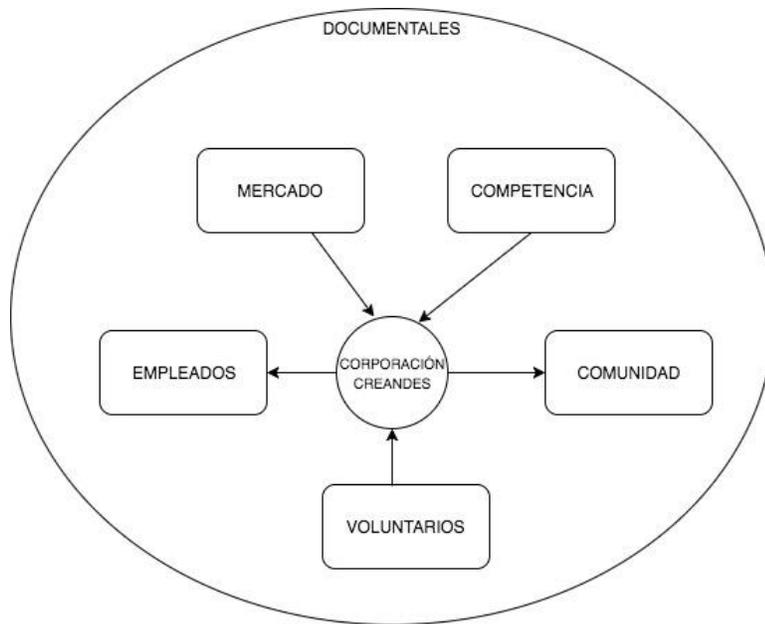
*Etapa 3: Incorporar a los públicos.*

Públicos internos: empleados

Públicos externos: clientes, proveedores y plaza.

*Etapa 4: Establecer el patrón de conectividad.*

Radiografía de interactividad primaria.



### *El diagnóstico*

#### *Etapa 5: Dinámicas organizacionales.*

El que se trabaje con voluntarios y que la comunidad sea su principal cliente es lo que permite que la organización sobreviva. La organización es fiel a sus valores y motiva a sus actores. Sin embargo, al no ser las metas financieras una prioridad de la organización, la competencia margina y amenaza constantemente la permanencia de la empresa en el mercado

#### *Etapa 6: Participación de actores.*

El reflejo de la falencia de financiación que tiene la organización puede estar ligado a la situación económica de la ciudad desde donde opera. Una vez se mejore la fuente de financiación, se podrá mejorar la calidad del talento contratado, promover la competitividad con productos mejor realizados, y superar las crisis de la operatividad.

### *El tratamiento*

#### *Etapa 7: Dinámicas y patrón de conectividad*

Sobrecarga de trabajo y pérdida de la visión estratégica, son algunas de las falencias que se dan al sobreponer esfuerzos creativos de productos específicos sobre la conceptualización de un modelo de negocio. Se recomienda capitalizar el posicionamiento logrado con la comunidad a través de los 15 años de trabajo para replantear los objetivos de la organización y tomar las medidas necesarias a favor de su fortalecimiento.

#### ***Empresa #4***

***Nombre: SIGNOS STUDIO SAS***

*La Radiografía*

*Etapa 1: Concretar el sistema.*

Signos Studio S.A.S se encuentra ubicado en la ciudad Zipaquirá. Uno de sus frentes del negocio es la animación, sin embargo también indagan en otras formas de narración audiovisual como la realidad virtual y el mapping.

*Etapa 2: Ubicar a la organización en su sistema.*

La organización se caracteriza por su necesidad de innovación. Una de las fortalezas de su empresa es tener un departamento de investigación y desarrollo que se actualiza con regularidad de los avances mundiales, busca nuevas herramientas y lenguajes audiovisuales.

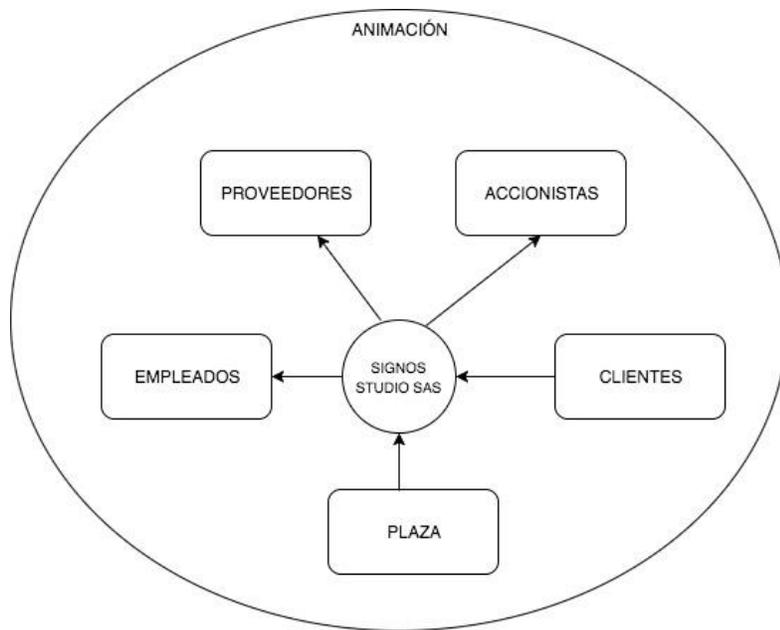
*Etapa 3: Incorporar a los públicos.*

Públicos internos: empleados.

Públicos externos: clientes, proveedores, plaza y accionistas.

*Etapa 4: Establecer el patrón de conectividad.*

Radiografía de interactividad primaria.



### *El diagnóstico*

#### *Etapa 5: Dinámicas organizacionales.*

En general, las dinámicas organizacionales se mueven en la dirección correcta. Arriesgan un modelo de negocio estable y salen constantemente de la zona de confort para buscar nuevos clientes y emprendimiento.

#### *Etapa 6: Participación de actores.*

Los empleados se vinculan de una forma activa en las decisiones de la organización. Al ser una empresa familiar, el clima que se respira al interior de la organización es de fraternidad y confianza.

### *El tratamiento*

#### *Etapa 7: Dinámicas y patrón de conectividad*

El ADN de esta organización migra constantemente entre la seguridad de un modelo de negocio estable y la necesidad de apostar todo en nuevos campos de acción. Podrían capitalizar las experiencias adquiridas en la seguridad para abordar el riesgo con los mismos principios.

**Análisis de general.**

El tipo de lenguaje audiovisual que maneja cada organización en sus productos marca el camino para su funcionamiento organizacional.

Mottif, que se dedica a la consultoría gráfica, tiene un esquema muy marcado entre el servicio y el cliente, y no manifiesta un interés particular por explorar o articular nuevos caminos ligados a su campo. Su objetivo es optimizar los aprendizajes adquiridos y seguir ofreciendo productos de calidad.

Casa Productora, organización dedicada principalmente a la producción de videos institucionales y publicitarios, han podido crecer organizadamente , gracias a ser los únicos que ofrecen el servicio en su ciudad, pensando en sus empleados y en calidad del servicio, sin embargo se detecta falta de identidad corporativa lo que hace falta para optimizar aún más su posicionamiento con los públicos tanto internos como externos.

La Corporación Creandres, cuyo enfoque es la producción de documentales, muestra una alto compromiso con la comunidad, siendo esta la motivación de todos sus productos, dejando en segundo lugar el funcionamiento como empresa y los canales de financiación.

Por ultimo, Signos Studio S.A.S, es un ejemplo de innovación y valores familiares que se esparcen a todos los empleados, siendo esta fuerza creativa lo que en situaciones ha desbordado sus capacidades reales de producción.

El enfoque que se asumen de la misma manera en todas las organizaciones, es que identifican en el relacionamiento, bien sea con los clientes, empleados o la comunidad, la clave de sus buenas prácticas.

### **Séptimo Cambio: En la Metodología.**

#### **Modelo de Estrategia de Comunicación para Organizaciones de Producción Audiovisual en Colombia**

Escoger a la Nueva Teoría Estratégica para analizar a las empresas escogidas, y utilizar su modelo para llegar a este punto del presente trabajo, parte del principio de que la comunicación determina las relaciones, y las relaciones determinan las estrategias.

Desglosar el funcionamiento de estas organizaciones de producción audiovisual colombianas a la luz de los primeros seis cambios, arroja que la comunicación es transversal en todos los procesos. Las principales conclusiones de ese análisis son:

1. Las empresas se perciben así mismas como organizaciones dinámicas y multidimensionales.
2. Tienen una relación abierta hacia los procesos de autoevaluación.
3. Analizan las dinámicas del mercado.
4. La falta de financiación no es limitantes para detener su crecimiento.
5. Las organizaciones son tímidas en la diversificación de los perfiles laborales y la búsqueda de nuevas fuentes de financiación.
6. La influencia de los empleados en los objetivos de la empresa es parcial, no fundamental.
7. Respetan al trabajo colectivo.

8. Anhelan de constantemente la innovación.
9. El personal rota de acuerdo a las necesidades de cada proyecto.
10. Las dificultades se resisten desde el compromiso y no desde la búsqueda de soluciones.
11. La sinergia, la confianza, y el clima y se apoyan en una comunicación constante entre los diferentes actores de la organización.
12. Identifican en el relacionamiento con todos sus actores como la clave de sus buenas prácticas.

A partir de estos 12 puntos, planteo el siguiente modelo de estrategia de comunicación para organizaciones de producción audiovisual en Colombia que consta consta de 5 pasos:

### **Apertura a la Autoevaluación.**

Las organizaciones entrevistadas mostraron una alta capacidad de autorreflexión, pero esta solo llega a un primer momento en el que se identifican los problemas, más no se buscan las alternativas para solucionarlos. Este proceso de autoevaluación debe ser establecido de acuerdo a la conformación de cada organización, ya sea por departamentos, proyectos o individuos. Debe establecerse una periodicidad para realizarlo, que nuevamente depende del flujo de cada empresa, un camino para establecer este tiempo pueden ser los cierres de proyecto o si se prefiere y los proyectos son complejos, en varias etapas de los mismos.

### **Explorar otras disciplinas.**

El gran problema detrás de identificar los problemas y no dar el paso a solucionarlos, es que no se tienen los referentes para encontrar dichas alternativas.

La invitación es a buscar soluciones aplicadas a organizaciones cuyo negocio principal no sea la producción audiovisual. Para esto pueden apoyarse en asesorías que brindan las cámaras de comercio de cada región, semilleros de investigación, bases de datos académicos, estudios de caso, o investigaciones personales. Estos les ayudará no solo a fomentar conocimientos transdisciplinarios sino a potenciar la natural apertura holística que estas empresas asumen para analizar su situación.

### **Diagnóstico del clima laboral.**

Si bien en las entrevistas realizadas, las organizaciones entienden la importancia del bienestar y la participación de todos los miembros que hacen parte de ella, la regla es que los empleados rotan según las necesidades de cada proyecto. Es importante que se valoren los aportes que pueden agregar los empleados desde lo administrativo hasta lo creativo. Para recorrer este camino las empresas deben identificar cuáles son las expectativas de cada persona, invitarlos a que participen de manera más activa en los procesos, generarles sentido de pertenencia y garantizarles la continuidad y garantías necesarias para su bienestar.

### **Compromiso con la industria**

Cambiar las garantías de los trabajadores no es posible solo con el deseo individual de una organización. Las condiciones para que esto se logre, trascienden a un esfuerzo colectivo donde todas las empresas de producción audiovisual colombianas, se unan y se entiendan a sí mismas como una industria que necesita organizarse para consolidarse y crecer. La invitación de este

paso, es a participar activamente en establecer canales de dialogo y compartir saberes entre las propias organizaciones que comparten el mismo modelo de negocio y el gobierno.

### **Identidad en la comunicación**

La comunicación utilizada tanto en los públicos internos como en los externos, debe responder a la identidad que cada organización construye para si misma, y esta está planteada por la naturaleza de los productos que se ofrecen. Por ejemplo, si la organización se enfoca en la producción de documentales, el lenguaje que debería utilizar para comunicarse se podría enfocarse en la calidez y el respeto. En el caso de una empresa que se trabaja con productos institucionales, el lenguaje utilizado sería ser claro y preciso, y en el caso de una empresa de ficción, podría utilizarse un enfoque emotivo y elocuente.

Esta coherencia contribuye al posicionamiento y a la armonía con los objetivos de cada organización.

## Capítulo V.

### Recomendaciones.

- El investigador que decida utilizar la Nueva Teoría Estratégica para el análisis de sus organizaciones, debe tener la entender en profundidad su planteamiento antes de realizar la formulación de preguntas y su posterior categorización y conclusiones.
- Al realizar las preguntas diseñadas en el instrumento, no interrumpir al entrevistado una vez esté contestando. La elucubración de nuevas ideas también revela respuestas

importantes que pueden ser sujetas de análisis y el dejar que contesten libremente genera confianza y motivación.

- Aunque Atlas.Ti permite realizar el análisis del discurso utilizando audio, es mucho más preciso si se realiza la transcripción previamente pues permite un análisis con mayor profundidad y exactitud.
- Para la triangulación de las respuestas, es pertinente configurar el árbol de códigos que Atlas.Ti incluye dentro de sus opciones, pues establece una guía precisa del relacionamiento que queremos alcanzar
- El ambiente de confianza que se establezca con el entrevistado previo al ejercicio investigativo, garantiza la calidad de la información que se recoja.

### **Conclusiones.**

- La Nueva Teoría Estratégica sí puede ser utilizada para analizar el funcionamiento de las organizaciones de producción audiovisual en Colombia. El ejercicio realizado permitió identificar desde los cambios propuestos las características de cada organización, develando sus características, información que puede ser utilizada para elaborar un análisis a profundidad de las circunstancias y así consolidar cada organización que en un segundo momento puede promover el apalancamiento de la industria.

- El instrumento planteado fue propicio, los estudios de caso permiten recoger la información necesaria para realizar el posterior análisis del funcionamiento de las organizaciones estudiadas.
- Este trabajo de grado sienta un precedente para que otras organizaciones pertenecientes a la industria cultural utilicen a la Nueva Teoría Estratégica para analizar y entender a profundidad el estado de sus organizaciones.
- Aunque Atlas.Ti permite delimitar los criterios para establecer los hallazgos, la forma como exporta la información puede ser confusa de interpretar si no se conoce a profundidad el contenido de la investigación.

**Bibliografía.**

Bàez y Pérez de Tudela, J. (2012). *Investigación cualitativa*. México D. F, México: Alfaomega

Bautista, N.P. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa: Epistemología, metodología y aplicaciones*. Bogotá, Colombia: Manual Moderno

Barba, A., & Solis, P. C. (1997). *Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. México: Vertiente Editorial.

Bartosova, D. (2011). The Future of the Media Professions: Current Issues in Media Management Practice. *International Journal on Media Management*, 13(3), 195–203.

<http://doi.org/10.1080/14241277.2011.576963>

Benavides, J. (2012). *Historia de la Televisión en Colombia y su función Pública* (Tesis de doctorado). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.

Berganza Conde, M. R. & Ruiz San Román, J. A. (2005). *Investigar en Comunicación: guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: McGRAW – HILL/Interamericana de España S.A.U.

Bonilla, E & Gonzales, J. (2004) *Regulación y concesiones en la televisión colombiana: destellos y sombras*. Bogotá, Colombia. Sigma Digital Ltda.

Calderón, H., Álvarez, C.M. & Naranjo J. C. (2006) . Gestión Humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19, 225-254.

Gaitán Moya, J. A. & Piñuel Raigada J. L. (1998). *Técnicas de investigación en comunicación social: Elaboración y registro de datos*. Madrid: Síntesis S.A.

García Canclini, N. (1995). Consumidores y Ciudadanos: *Conflictos multiculturales de la globalización*. México: Grijalbo S.A

García Canclini, N (1999). *Las Industria Culturales en la Integración Latinoamericana*. Buenos Aires, Argentina: Editorial EUDEBA.

García Canclini, N. (2008). Libros, pantallas y audiencias: ¿qué está cambiando?. *Comunicar*, 30, 27 – 32.

Gergen, K. J., & Thatchenkery, T. J. (1996). *Organization science as social construction: Postmodern potentials*. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Recuperado de [www.researchgate.net/publication/267956045](http://www.researchgate.net/publication/267956045)

- Gergen, K.J. (2000). *Organizational Science in a Postmodern Context*. Recuperado de [www.researchgate.net/publication/267956045](http://www.researchgate.net/publication/267956045)
- Gershon, R. a., & Kanayama, T. (2002). The sony corporation: A case study in transnational media management. *International Journal on Media Management*, 4(2), 105–117.  
<http://doi.org/10.1080/14241270209389987>
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago. United States: Aldine Press.
- Greenberg, J & Baron, R (2000). *Behavior in organizations*. New Jersey. United States: Prentice-Hall, Inc.
- Hatch, M. J. (2006). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*, Oxford, Oxford University Press.
- Harris, S. (2011). *The high-impact HR organization*. Oakland: Bersin & Associates.
- Holloway, I., & Biley, F. C. (2011). Being a qualitative researcher. *Qualitative Health Research*, 21(7), 968–975. <http://doi.org/10.1177/1049732310395607>
- Küng, L. (2010). Why media managers are not interested in media management - and what we

could do about it. *International Journal on Media Management*, 12(1), 55–57.

<http://doi.org/10.1080/14241270903558467>

Langford, N, & Salter, B. (2002). *Critical Corporate Communications*. England, John Wiley & sons, ltda.

Lara, A. (2001). *La televisión colombiana, relación de poderes excluyentes*. Memoria para optar al título de magister en ciencia Política, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de los andes, Bogotá.

León, G. A. (2011) *Estudios de la comunicación*. México, México: Pearson.

López, F (2005). Presentación del dossier sobre historia de los medios de comunicación social y del periodismo en Colombia. *Historia Crítica*, 28, 7 – 19.

Manovich, L. (2003). *I think we are definitely at the beginning*. Disponible en:

[http://www.uoc.edu/artnodes/eng/art/manovich\\_entrevis1102/manovich\\_entrevis1102.html](http://www.uoc.edu/artnodes/eng/art/manovich_entrevis1102/manovich_entrevis1102.html)

Martín-Barbero, Samuel. (2006). Estrategia de la comunicación y del management narrativo. Entrevista a Rafael Alberto Pérez. *RE*, 2, 175-181.

Marzal, J & López, F. (2008). *Teoría y técnica de la producción audiovisual*. Valencia, Tirant lo Blanch.

Mierzejewska, B., & Shaver, D. (2014). Key Changes Impacting Media Management Research. *International Journal on Media Management*, 16(2), 47–54.  
<http://doi.org/10.1080/14241277.2014.954439>

Miller, V. D., Poole, M. S., Seibold, D. R., Myers, K. K., Park, H. S., Monge, P., ... Shumate, M. (2011). Advancing Research in Organizational Communication Through Quantitative Methodology. *Management Communication Quarterly*, 25(1), 4–58.  
<http://doi.org/10.1177/0893318910390193>

Ospina, S. (1972). Análisis del contenido y control en la programación de la televisión Colombiana, Folclor Manufacturado. Memoria para optar al Título de Antropóloga, Facultad de Artes y Ciencias, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

Pérez, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación* (4ª Ed.). Barcelona: Ariel.

Pérez, R. A. & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.

Pérez, R. A. (2012). *Pensar la estrategia*. Tucumán: lcrj.

Porter, M. E. (1982). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. EE.UU: MacMillan (S&S)

Sánchez, A. (2012). Reflexiones sobre gestión de la calidad en empresas de comunicación. *Comunicación y Sociedad*, 10, 1-27.

Serbin, A. (2002). Globalización y sociedad civil transnacional: El estado actual del debate. *Papel Político*, 14, 9 – 24.

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

Stake, R.E. (2010). *Investigación con estudios de casos*. Madrid, España: Morata, S. L.

Stern, R. (2008). Stakeholder Theory and Media Management: Ethical Framework for News Company Executives. *Journal of Mass Media Ethics*, 23(1), 51–65. Recuperado de <http://doi.org/10.1080/08900520701753163>

Strauss, A & Corbin, J. (2012). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.

UNESCO (2010). *Políticas para la creatividad: Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*. Recuperado de [www.unesco.org/es/guia-industrias-culturales](http://www.unesco.org/es/guia-industrias-culturales)

Uribe, M. (2005). Del cinematógrafo a la televisión educativa, El uso estatal de las tecnologías de la información en Colombia. *Historia Crítica*, 28, 27 – 32.

Vilches, L., Del Rio, O., Simelio, N., Soler, P. & Velásquez T. (2011). *La investigación en comunicación: Métodos y técnicas en la era digital*. Barcelona: Gedisa S.A.

Vizcaíno, M (2005). La legislación de televisión en Colombia. *Historia Crítica*, 28, 127 – 144.

Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2005) *Desarrollo de habilidades directivas*. México, México: Pearson.

Will, M., & Gallen, S. (2001). Editorial Introduction Why Communications Matter for Media Management ?, 2(Iii), 143–146.

Wirtz, B. W., Pistoia, A., & Mory, L. (2015). Current State and Development Perspectives of Media Economics / Media Management Research. *Journal of Media Business Studies*, 10(2), 63–

91. Recuperado de <http://doi.org/10.1080/16522354.2013.11073564>

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, United States: Sage.

Zapata, M.I. & Ospina, C. (2005). Cincuenta años de la televisión en Colombia. Una era que termina. *Historia Crítica*, 28, 105 – 119.

**Anexos.****Entrevista Mottiff***Pregunta:*

¿Cómo fueron los inicios de MOTTIF?

*Respuesta:*

Nosotros arrancamos en el año 2002. Inicialmente nos reunimos unos amigos a compartir una oficina, un espacio físico cada uno manejando sus proyectos, pero ya hacia el año 2002 decidimos conformarnos como empresa, éramos inicialmente cuatro socios, y cada socio se encargaba de una especialidad, había un socio que hacia la administración y la parte gerencial , había otra persona que hacia la parte editorial y de marca, otra persona hacia web, otra persona hacía multimedia, luego empezamos a necesitar mas manos sobre todo para temas editoriales. Nuestro primer proyecto de arranque fueron unas cartillas que fueron varias, entonces empezamos a necesitar más gente que nos ayudar con volumen, y luego dos de los socios se retiraron de la compañía, y nosotros decidimos eliminar el tema de las especialidades porque era muy critico que llegara alguien que solo sabía de editorial, y en algún momento se nos acababa el trabajo editorial y era como tener a alguien sentado enseñándole cosas o improvisando para poder cumplir con otras tareas. Ahí separamos las tareas por carreras. El diseñador se dedicaba a diseñar, nos pasó por ejemplo mucho que diseñadores que llegaban a hacer código y terminaban enamoradísimos del código y con un diseño muy regular, entonces quisimos darle a la empresa el perfil de que las personas ejercieran su especialidad sin improvisar ni ponerlos a hacer algo

diferente y separando los departamentos, entonces se creó el departamento de diseño, que se encargaba de hacer diseño desde editorial hasta diseño web y teniendo en cuenta las estrategias necesarias para cada tipo de medios y abrimos el departamento de ingenieros que iniciaron desarrollando algunas páginas web muy sencillas. Inicialmente ofrecíamos producto cerrado, un folleto o una multimedia o un sitio web. Ya teniendo todo el equipo integrado empezamos a acompañar empresas de en temas de comunicación globalmente, entonces se hacían piezas impresas pero también se hacía una estrategia para la pagina web y también se les ayudaba con un aplicativo para inscripciones, ya era un tema de consultoría/soluciones gráficas y evolucionamos. Luego empezamos a trabajar con cine, festivales pero más como una asesoría completa de acompañarlos en soluciones graficas de todo sentido con las necesidades de cada cliente.

*Pregunta:*

Cuando un cliente pide productos específicos en lugar de toda la estrategia de soluciones gráficas, ¿lo persuaden para que tome todas las soluciones gráficas que ofrecen?

*Respuesta:*

A nosotros nos gusta que los clientes nos consideren más unos consultores que solamente diseñadores. Porque si tienen la imagen de que el diseñador solo diseña lo que uno quiere y punto. Cuando nos entienden mas como consultores vienen a nosotros para pedirnos asesoría y acompañamiento y eso es lo que nos gusta hacer, más que solo sentarnos a hacer piezas gráficas. Entonces si, nos ha pasado que llegan con una idea muy clara y fija de lo que creen que necesitan y nosotros les planteamos la posibilidad de que sea un proyecto mucho más completo porque si

tienen un brochure pues tan pronto suceda algo nuevo su brochure queda desactualizado mientras que si tiene un sitio web, puede estar actualizándolo y manteniéndolo al día, cosas así. Entonces por eso también nuestro sitio web en dos o tres años cambió un poco porque nosotros teníamos el sitio web organizado por productos (piezas editoriales, piezas web, piezas multimedia) y si lo veas ahora esta es organizado por proyectos donde cada proyecto puede tener tanto de una cosa como de otra pero son conjuntos de soluciones.

Nos gusta que nos entiendan más como consultores que como diseñadores. Podemos prestar el servicio de diseño y asesorar en temas de comunicación y tecnológicos pero somos más que diseñadores. Y eso también cambia la percepción del cliente hacia uno. Si un cliente te pide que hagas una pieza por lo general termina diciéndote también cómo diseñarlo, mientras que nosotros escuchamos y proponemos soluciones.

*Pregunta:*

¿Qué pasa si un cliente les pide soluciones de comunicación diferentes a las gráficas que ustedes ofrecen (audiovisuales por ejemplo)?

*Respuesta:*

Desde el principio nosotros aclaramos qué hacemos y qué no hacemos. Porque si nos pasó al inicio como primiparada que a todo el mundo le pasa, que pensamos que era fácil y al final uno no sabe como solucionar las promesas, termina invirtiendo el doble de lo que cobró para no perder el cliente. A veces se vuelve una cosa demasiado logística, uno por el desconocimiento termina haciéndolo de la manera más difícil posible y en el caso de que algo en especial nos

interese como volverlo parte del portafolio de MOTTIF, en el caso de que sea una necesidad, nos capacitamos y traemos gente especializada. Por ejemplo nosotros antes no hacíamos temas de comunicación, pero a veces los clientes nos pedían ayuda en estrategias de comunicación. En ese caso contratamos a un experto en el tema pero depende de la necesidad. Para algunos casos, por ejemplo video no realizamos pero animación sí. Cuando empezamos a ver que realmente nos interesa un nuevo servicio, pues buscamos expertos y nos capacitamos para meternos en el negocio. Pero lo hacemos en la medida que el mercado lo pida y nos interese hacerlo.

*Pregunta:*

¿Cómo está conformado MOTTIF?

*Respuesta:*

Hemos tenido planta fija pero cada vez es más común trabajar con gente de afuera por proyectos. Mantener la planta fija es muy costos y difícil y además cada vez se impone más la idea de trabajar con diseñadores e ingenieros freelancer. Desde que la empresa tuvo las dos caras tenemos un departamento de tecnología y un departamento de diseño. Los diseñadores varían dependiendo el número de proyectos. Hemos tenido 5 diseñadores in house y 2 por fuera. Dependiendo del volumen que estemos manejando y la parte de ingenieros también varia. Tenemos un ingeniero de planta y cuando hay mucho volumen de trabajo, tenemos analistas o personas de nivel junior que hacen soporte y Juan hace la parte de dirección de arte y yo hago la coordinación de proyectos de tecnología.

*Pregunta:*

¿Ustedes que profesión tienen?

*Respuesta:*

Nosotros somos diseñadores gráficos de la universidad nacional. Juan después se fue a la universidad de Barcelona a hacer un doctorado en diseño tipográfico. Mario es diseñador pero en la época que se dividieron las especialidades aprendió mucho código y aprendió a programar, es un perfil de diseñador/ingeniero y ahora estoy haciendo una especialización en animación porque también me interesa entrar en ese campo.

*Pregunta:*

¿Cuáles son las fortalezas de MOTTIF?

*Respuesta:*

Una vez se cambia la noción de dejar de hacer piezas gráficas para hacer acompañamiento y pensar los proyectos como proyectos y no como piezas. Esa es una fortaleza.

Otra cosa es que en este proceso de varios años hemos también aprendido a tratar con los clientes y hemos aprendido a conocerlos y esa es una fortaleza que se logra con la experiencia.

Interpretar lo que los clientes quieren, así no manejen el lenguaje del diseño y tener las palabras para que el diseñador entienda lo que se busca.

Relacionarse con las personas para entenderlos con nuestros conocimientos en diseño es un puente muy útil a la hora de sentarse con el diseñador y decirle lo que el cliente es esto desde la dirección artística de lo que se quiere.

Otra fortaleza que nos han mencionado personas externas es el trato con los clientes. Ellos sienten que pueden confiar en nosotros y que tienen un asesor o un guía en términos gráficos. Lograr generar esa confianza en la gente que puede confiar en nuestro asesoramiento y que no le vamos a decir cualquier cosa por venderle un proyecto.

Cuando arrancamos la empresa en el 2002 el mercado era muy diferente. Para un diseñador gráfico el único escenario era ir a emplearse en una agencia de publicidad y la sensación era como ir a un galpón lleno de diseñadores a cumplir ordenes de un comercial para darle gusto al cliente. La urgencia nuestra era no terminar así en nuestra vida laboral. Entonces decidimos montar una empresa que era un estudio de diseño, en aquel entonces no había muchos, nos tiramos al agua, diciendo cuenten con nosotros para otro tipo de soporte, y en medio de todo la percepción del chino de pelo largo marihuanero que hace cosas bonitas, cambio al de un asesor real. El gran logro de mottif en su historia fue haberle subido el nivel a esa imagen estereotipada de un diseñador y al final nuestros clientes terminaron entendiéndolo un poco así.

*Pregunta:*

¿La confianza se ve reflejado en el número de cambios de la entrega final?

*Respuesta:*

Eso varia según el tipo de proyecto. Por ejemplo cuando estamos hablando de identidad corporativa nosotros tenemos una metodología en la que entrevistamos al cliente y lo ponemos a reflexionar sobre ciertos temas. Y esa reflexión previa que el hace siento que lo hace caer en cuenta de ciertas cosas que no pensaría nunca, entonces se recorre parte del camino de la mano del cliente y los resultados suelen ser más certeros que cuando alguien dice: necesito un sitio

web, y uno sale con una propuesta que termina siendo un disparo al aire en una dirección cualquiera. Mientras mas tenga uno un proceso con el cliente en donde se siente a conversar, a discutir, a hacer preguntas que lo pongan a pensar y a reflexionar sobre lo que quiere hay menos margen de error y descarta caminos por los que no debería caminar porque no ese lo que tenía el cliente en mente. El tema de los cambios seguirá estando siempre por el tema del gusto. Todas las decisiones del diseño tienen alguna razón, pero a veces el cliente no sabe expresar en palabras simplemente no le funciona.

Y también hay proyectos en los que decidimos que era mejor dejar ir al cliente que diseña mejor que uno. Nos ha costado lagrimas pero los clientes que quedan al final uno les puede explicar que camino escoger y confían en lo que estás ofreciendo desde el diseño y no por un tema de gusto. Y muchas veces el cliente nos dice: es que necesito que la letra sea más grande u otra sugerencia y nosotros no nos cerramos sino que escuchamos par propiciar una conversación real para que el trabajo sea pertinente.

Por ejemplo con el tema de los logos algunos clientes decían: pero si todo el mundo nos ofrece 3 logos y escojo uno. Nosotros hacemos una investigación previa que nos lleva a una propuesta. En eso por ejemplo marcamos una diferencia en la forma como trabajamos, de esa forma se ve el trabajo del diseñador mas profesionalmente.

*Pregunta:*

¿Ustedes les hacen esas aclaraciones a los clientes antes de empezar a trabajar con ellos?

*Respuesta:*

Con el tema de los logos si lo hacemos claro desde el principio. Incluso algunas veces hicimos unos documentos que publicamos en nuestro sitio web en dónde hacíamos el símil con un médico, en el que uno al médico no le pide 3 medicinas diferentes para la infección que tiene, sino que se hace un estudio de cual es la urgencia y así se receta un tratamiento. Ya para otros temas más específicos, por ejemplo los proyectos web que son proyectos que no tienen fin, aunque hemos tratado de evangelizar a los clientes pero es difícil porque el cliente por lo general piensa; yo compro una página web, me la entregan con todo el contenido y ya tengo mi página web para siempre y el tema es complicado porque una pagina web por lo general tiene que tener actualizaciones y sobre todo en temas de internet que las cosas de 4 meses para atrás ya se ven viejas. Entonces dependiendo de las necesidades de cada cliente se va generando la solución específica. Hay clientes que les decimos: tiene tiempo para actualizar la página web? Si responde no lo tengo por ejemplo les proponemos un camino que le apueste a la presencia, que no se vea desactualizada, que cuando tengan un nuevo proyecto se pueda montar si lio y que sea también muy artístico para mostrar en festivales. Hay otras que tienen un flujo de información fuerte entonces los contratos tienen que ser de otra manera para asegurar que la pagina siga creciendo y evolucionando, tener en cuenta las actualizaciones de seguridad, de código. Cada proyecto tiene su propio camino.

*Pregunta:*

¿Cuál es la falencia de MOTTIF?

*Respuesta:*

Las formas del mercado que te piden tener los procesos estandarizados, como un listado de tareas por ejecutar, el modelo se cimienta sobre esos procesos. Pero los procesos cambian en la medida que cambia una red social, o cambia un negocio. Entonces como empresarios, aunque no tenemos normas “ISO”, tenemos que estar atentos para tomar medidas tempranas para cambiar el modelo de negocio. Por ahora seguimos un modelo conservador para manejar la empresa. Estamos en desventaja competitiva con los que ya tienen implementado el esquema de teletrabajo tenemos la necesidad de migrar hacia allá.

Si bien hemos intentado implementar políticas aplicables a los proyectos siguiendo metodologías, nos dura un tiempo, pero a veces en los afanes y el día a día, no siempre lo logramos seguir. A veces estamos enredados al tiempo con varios proyectos sin la metodología claras permanentes. Es una tarea dispendiosa que no es fácil si el equipo cambia. Cuando llega alguien nuevo, volverlo a meter en ese esquema de protocolos es bastante complejo.

Nos pasa que a veces terminamos siendo el gerente y el vendedor de MOTTIF sin quererlo mucho. Por la formación de diseñadores nos gusta diseñar pero hemos descubierto que en el día a día y a los trancazos, pero personalmente el tema del diseño nunca he sido capaz de dejarlo porque me hace mucha falta. Yo siento que si dejo de hacer diseño todo pierde sentido.

Nosotros por ser una empresa pequeña si definitivamente tenemos que estar controlando todos los procesos, desde diseño hasta código, gerencia, la psicología de las personas con las que trabajamos y lo que nos ha tocado aprender es saltar de un lado a otro. Nosotros tenemos un contador que nos dice que tenemos si o si que saber de números, aunque estábamos en contra, intentamos delegar el tema, porque decíamos: somos artistas. Pues la realidad es que si somos artistas pero también somos los representantes legales de la empresa. Entonces si tienes que ser competente en todo, aprender a ser camaleónico y saber en qué momento es más estratégico

ubicarse en cada lugar. Entonces hay momentos en los que por ejemplo en la dirección artística de Juan es mucho más importante que él esté visitando un cliente, entonces ahí decidimos quién debe estar dónde y en qué momento. A veces es más importante sentarse a entender qué es lo que está pasando con los impuestos porque el dinero no está alcanzado. En esto está muy bien que seamos dos, si fuera un solo diseñador que termina siendo gerente, ventas, dirección artística, y además diseño, sería imposible. Entre los dos nos vamos turnando y lo hemos logrado, es difícil pero lo hemos logrado.

Al final nosotros no somos Alemanes como para tener empresas donde todo está estructurado y cada cual se encarga de un pedacito de la rueda. Somos Colombianos y así funcionamos y al final lo que hemos aprendido pasando de un lado a otro ha sido fortalecer la relación que tienes con el cliente porque tienes más argumentos que el diseñador raso que por ejemplo se encuentra en una agencia. Saber de regulaciones, derechos de autor y otros nos hace más competentes al momento de ofrecer nuestros servicios.

En este momento me estoy capacitando en animación porque estaba sintiendo que me había vuelto Excel, que había cambiado Illustrator por Excel. Y ahora que estoy animando se que el conocimiento que tengo me ayuda a coordinar equipo y que mis nuevas competencias no es tiempo perdido.

*Pregunta:*

¿Cuál es la clave de la sinergia de su equipo?

*Respuesta:*

Antes cuando éramos cuatro, teníamos dos socios que eran muy explosivos y había pelea todos los días pero nosotros siempre nos sentamos a conversar y a tomar decisiones juntos. Es un tema de personalidad y confianza. Siempre estamos apoyando las iniciativas y el criterio del otro. Si hay un error lo corregimos juntos. Vamos juntos por la prueba y el error. Aprendiendo juntos de la inexperiencia. Conocemos nuestros límites y estamos comprometidos en apoyarnos.

*Pregunta:*

¿Con qué criterios llaman a los freelancer?

*Respuesta:*

Hay especialidades, por ejemplo dentro del mismo diseño, que uno conoce su trabajo. También llegan buenas hojas de vida, o entrevistas acertadas. Usualmente intentamos retener el talento para garantizar la calidad en los productos. Es importante la cercanía y la confianza para delegar el trabajo.

Es importante que el portafolio que nos envíen nos guste, sobretodo el manejo de la tipografía, pero también la forma de ser es importante porque el clima laboral y estar a gusto en la oficina es clave. Si va a llegar una persona que genera mucho ruido porque eso afecta el bienestar de todos.

*Pregunta:*

¿Les gusta más que el diseñador entienda el por qué de lo que hace o es más práctico dar instrucciones de forma?

*Respuesta:*

Hay varios escenarios. Depende del personaje se va conociendo hasta qué punto se le puede soltar una propuesta. Tenemos un ciclo de crecimiento dentro de la empresa. Al principio ejercemos control y poco a poco se evalúa si tiene o no el potencial. Hay personas a las que no les gusta hacer propuesta, les genera angustia y renuncian. Hay otros que prontamente piden libertad. Si demuestran potencial nos gusta que propongan desde cero cuando se puede explorar, esto en armonía con el nivel de riesgo que tenga el cliente.

### **Entrevista Corporación CREANDES**

*Pregunta:*

¿Cómo fueron los inicios de CREANDES?

*Respuesta:*

Bueno, yo soy ingeniera forestal. Nosotros llegamos a partir de un colectivo ambiental que inicialmente se llamó conspiración tierra. Lo primero que hicimos fue recibir una capacitación por parte de la gobernación. Dentro de ese colectivo había un poco de todo. Parecíamos más bien hippies. Empezamos con un programa radial que duró mas o menos un año con grandes resultados. El proyecto era un programa de comunicación bastante eficiente, tanto que en algunas escuelas en nuestro horario de emisión, paraban para escuchar nuestro programa. Nosotros veíamos que había ahí un potencial, porque además hacíamos procesos de educación ambiental a través del reciclaje, toda la línea de conspiración tierra iba hacia allá. En el año 22005 llega imaginando nuestra imagen del ministerio de cultura a Ibagué, y a en ese momento pasábamos

como integrantes un momento muy duro, uno se empieza a desilusionar porque sales de la universidad, montas una empresa y el tema de impuestos, de tratar de participar, estas a punto de enviar tu hoja de vida y buscar trabajo, empieza a ser desalentador el panorama. Nosotros todo lo que hacíamos era voluntariado, realmente hasta el año 2010, 7 años después de haber construido CREANDES pudimos tener nuestra primera contratación, porque lo anterior era solo pagar impuestos y voluntariado, con el tiempo la gente se fue yendo. Después hacemos nuestra primera producción y somos los mismos integrantes; Alex, Angélica y yo, y como acá no había producción audiovisual, estábamos precisamente en un proceso de creación. Yo fui investigadora social de Colciencias en el tema de investigación audiovisual. A partir de esto se crea CREANDES, yo asumí la representación legal, cambiamos el nombre, ya no éramos más colectivo sino que éramos una empresa productora de contenidos audiovisuales, e iniciamos con una documental que se llama IMA, que es un documental que todavía da lora por ahí. Primero hacemos que se llama segregando sueños con el cual fuimos invitados a universidad de México, y eso permite que hagamos unas primeras propuestas de creación. Eso se hace iniciando CREANDES. Ese lo hacemos sin un peso porque hacía parte del voluntariado. Eso nos lleva a que nos organicemos, que sumamos una identidad como empresa, hacemos inversiones realmente valiosas. Y a partir de IMA que logra ganar el premio del festival de cine pero lo más importante es que logramos hacer un diálogo con cientos de resguardos y cabildos donde nos abren las puertas para ingresar al sur, y que ahora es nuestro ADN, porque muchos de nuestros trabajos parten de que el sur requería ser contado. De ahí CREANDES empieza a llamar a la gente que se ha capacitado sobre todo de manera internacional y que estaba regresando a la ciudad contando que nosotros queríamos hacer contenidos culturales de tipo patrimonial y que nos ayudara con el fortalecimiento de la identidad que eso es principalmente a lo que se dedica

CREANDES. Nosotros no hacemos comerciales, solo contenidos que tengan que ver con la identidad y el fortalecimiento patrimonial. Después hacemos Señal Colombia, nos enfrentamos a una convocatoria pública. Nosotros solo hacemos convocatorias pública, porque esta ciudad no nos da opciones de nada más. Después aparecen oportunidades, yo soy productora de la primera película en salas del Tolima, se llama paisaje indeleble, y eso significó también permitió ver y entender la producción regional un poco más profesional. La gente que nos rodeo en su mayoría son profesionales, las otras personas han sido formadas, acá no se desaprovecha ningún tipo de formación, y prácticamente la empresa se hace así desde sus inicios, al principio como movimiento y después como productora, hasta el punto de que nosotros hacemos producción todo el tiempo. Y bueno, la gente se une, tenemos directores de fotografía, ingenieros de sonido, gente de san Antonio de los baños, de la Manuela Beltrán, mi compañera de trabajo, Adriana, tiene 3 maestrías en Francia, precisamente en documental, mi otro compañero tiene una maestría en la bolivariana de Medellín. También se volvió un lugar de referencia para jóvenes que estudian comunicación social, de cualquiera de las tres universidades que ofrecen el programa haga sus pasantías con nosotros.

*Pregunta:*

¿Cómo está conformado CREANDES?

*Respuesta:*

Eso cambia mucho. CREANDES como tal es una organización y eso ha sido poco limitante. Por ejemplo cuando nos enfrentamos por primera vez al canal, nos parecía absurdo que nos pusiera a pagar el IVA que tienes que pagárselo al mismo estado. Nosotros dependiendo del proyecto,

aunque tenemos perfiles para todo, todos los perfiles no sirven. Nosotros tenemos proyectos pequeños que se hacen con personas con experiencia, por ejemplo los realizadores normalmente, son docentes de las universidades. Hay personas tiempo completo como los que estamos en la parte de producción jalando los proyectos. En mi caso yo soy 100% a CREANDES porque también hago la parte de administración de la empresa. También tenemos personas que llegan y nos proponen proyectos, pero la mayoría de gente desde hace 5 años son los que nos acompañan. Cuando hace falta alguien especializado toca buscarlo y traerlo de Bogotá. Nos pasó hace tres meses con un maquillador de efectos especiales. También por ejemplo cuando hice la película me tocó traer gaffer y demás personas del departamento de fotografía. El tema de encontrar los talentos fugados también funciona. Sin que se vuelva una cosa regionalista, tu tratas de buscar también tolimeses de otros lugares para que puedan aportar a la región.

*Pregunta:*

¿Cuáles son las fortalezas de CREANDES desde la experiencia?

*Respuesta:*

Creo que hemos sido muy honrados, nosotros respetamos mucho a nuestros personajes. En muchas de nuestras historias nosotros regresamos al lugar donde se grabó. Por ejemplo yo grabé en una vereda donde no hay luz en el sur del Tolima, yo me siento responsable de regresar y llevar el contenido terminado allá. Hay que dejar de ser sanguijuelas de la cultura, el patrimonio y las historias, para que a veces esos personajes no vean lo que se hizo con ellos. Nosotros estamos bastante comprometidos de crear un nexo con estas personas, y que nosotros como organización no gubernamental creamos un proceso y tengamos siempre la puerta abierta en el

sur. Y no siempre para sacar contenidos sino para devolver contenidos que sirvan para leerse a ellos mismos e impulsar procesos de educación, procesos de fortalecimiento de su identidad y su cultura. Es la base y principal fortaleza de CREANDES. Sus historias no son dibujadas sino que tienen dolientes.

Nosotros al ser corporación utilizamos otro tipo de estrategia. Por ejemplo tenemos proyectos concertados con los ministerios.

*Pregunta:*

¿Cuál es la falencia de CREANDES?

*Respuesta:*

Hablamos con los compañeros que tal vez estamos viejitos en la forma de mostrar el contenido, esas son cosas que toca entrar a valorar. Cómo nos modernizamos. Por ejemplo todos terminamos de estudiar producción transmedia. Tenemos la necesidad de hablar de documental expandido, de otras maneras de narrar a través de la web. Tenemos todo el contenido, pero el contenido ya va por otra línea, y la línea es digital. También hay que pensar que no todo lo que montas en la web da buenos resultados, antes que todo hay que crear comunidad, y las comunidades se crean con contenidos que nosotros tenemos. Tenemos el paso ganado de que somos generadores de contenidos. Por ejemplo vamos a sacar una serie de 11 capítulos, se llama el gran territorio pijao. Hay gente que no le interesa el tema, pero hay otra que sí, pero en ese camino estamos, creando contenidos digitales, creando una serie de ficción para televisión y nos estamos animando a cambiar el chip. Pero realmente la deficiencia enorme está en la obtención de recursos se nos dificulta mucho, especialmente porque estamos desde la región. La gente no

entiende pero por ejemplo cuando salió señal Colombia, salió con la oportunidad de Colombia desde adentro que fortalecía la producción regional, pero volvimos a una dinámica nacional, y no es por sentirse uno menos, nunca he jugado a eso, pero frente a la capital estas en desventaja por costos y todo, el alquiler vale el doble porque hay que traerlo. Igual pasa con canal 13. Nosotros en la región independientemente de todo creamos industria, la gente nos vende comida, se pagan sueldos, el dinero se redistribuye en el flujo económico de una ciudad. Pero no funciona que desde Bogotá nos sigan narrando. Yo podría decir que saldría mas fácil irse para Bogotá, pero lo intentamos, pagamos los mismo impuestos que paga Bogotá, declaramos lo mismo, pero no tenemos las mismas oportunidades. Salen las convocatoria pero eso es como tirarle un hueso a 200 perros.

*Pregunta:*

¿Cuál es la motivación para continuar?

*Respuesta:*

En la terquedad. Yo me levanto y me pongo a trabajar, siempre me hacen falta manos y tiempo, y no me importa. Estoy muy convencida de que es lo que me gusta y encuentro gente que comparte ese gusto. Uno también piensa en el tema de gestión, las reuniones todo el día, ahora estoy haciendo la curaduría de un festival pequeño al cual me siento muy vinculada afectivamente, es un festival que trabaja para procesos de violencia, es una recuperación de la zona norte pero además con inversión agropecuaria, es mi lugar, cuando me llamaron a ver si quería colaborar, yo dije: sí, voy y ya tengo toda la agenda del festival. A veces me enredo con el tema de los compromisos pero uno lo intenta. Por eso es un poco el tema de la web, porque

tenemos que pensar en estrategias reales. Porque acá la gente quiere que uno solo grabe, edite, es una competencia muy rara. Tu no puedes jugarle a eso, cuando llevas profesionales y equipos nuevos, cuando cuentas con los softwares y licencias necesarios, obviamente tenemos que elegir con quienes competir. Pero esas son las apuestas que no solo hacemos en Tolima sino también en Santander, en el valle en la medida que hayan o no oportunidades. El tema de que acá no haya un canal significa que la gente se tiene que ir. Si llevas en promedio 10 años estudiando y no tienes dónde ejercer, no te puedes poner a hacer “arepas con sabor a cine”. No le puedes decir a un profesional que se quede contigo si no le puedes ofrecer estabilidad laboral. Todo es una economía, se nos olvida que no es un hobby. Las personas que tenemos una economía basada en esto, no hacemos otra cosa. Nos pone en riesgo no poder sostener a largo plazo una seguridad de tipo financiera.

*Pregunta:*

¿Cuál se da el trabajo en equipo de CREANDES?

*Respuesta:*

Eso es terrible. Mi compañero de 13 años, desde que creamos CREANDES, me dejó hace 8 meses. Ha sido muy duro. El era el encargado totalmente de la producción, estaba muy capacitado. Ahora yo estoy haciendo la producción aunque siempre había estado en el lado creativo en la dirección y creación de los contenidos. Eso nos puso en una dicotomía muy grande de continuar o no continuar. Yo continuo porque vivo y respiro para esto. Todos los días tengo una nueva idea, y estoy emocionada, y vivo pensando en películas, escribiendo historias,

presentando convocatorias, concurso a estímulos, cualquier cosa ayuda. Todo lo que consigo es para la misma empresa. ¿cómo tomamos las decisiones?

Hemos creado tres empresas a partir de CREANDES. Esta se encargan del sonido, nuevas plataformas e institucionales. También tenemos una casa grande donde compartamos los gastos operativos y las experiencias. Cuando tenemos un nuevo proyecto, lo pensamos de dos formas, si lo hacemos con nuestros medios o lo lanzamos a convocatorias, FDC, señal Colombia, MINCULTURA. Dependiendo de la naturaleza nos dividimos los proyectos, por ejemplo si es un documental lo encabezamos Adriana y yo, normalmente llamamos a un investigador si es el caso. Por el otro lado está Diego que se encarga de ficción. Cuando ya tenemos las ideas claras, se las enviamos al director de fotografía y él propone. Si el proyecto requiere un programador, contratamos uno que ejecuta la idea. Periódicamente hacemos reuniones generales y utilizamos mucho los documentos compartidos en drive para la construcción colectiva.

Igual el tema del financiamiento es lo más difícil. Por ejemplo tengo una película en un canal canadiense y hasta ahora me han consignado de rendimiento tres dólares. Y la otra cosa que a veces es limitante es el formato, por ejemplo si te quedas mucho tiempo en señal Colombia quedar muy cuadrado en la forma de contar las historias. Para mí el tema doloroso es que hayan quitado las convocatorias regionales. El que lo hayan quitado dejó de aportar a la dinámica. Eso nos desanimó mucho y por eso decidimos no concursar. Si tuviéramos esa posibilidad muchas personas tendrían empleado en una ciudad con unos altos índices de desempleo. Otra limitante es la centralización que tiene Colombia, por ejemplo apareció la oportunidad con Ibermedia para hacer un documental, tocaba grabarlo en el Putumayo y fue tan complicado lograr tener el acompañamiento para entender todo el tema de coproducción y no fue posible encontrar recursos para acompañar este proyecto que era un proyecto bastante bonito de los trazos

invisibles que deja la violencia y nos tocó renunciar. Por ser una ONG no manejamos utilidades, todo lo que nos ganamos lo invertimos en la producción. Otra limitante es el tema de derechos de autor. Con el tema de las convocatorias, cada vez mas personas competimos por los mismos premios como única fuente de financiación, es difícil porque las otras empresas son más grandes y pueden llegar con más ventajas. En este negocio la innovación es fundamental, si no lo haces, las empresas que somos creadas desde la región estamos destinadas a desaparecer. No sé a qué grandes productoras les interese el patrimonio inmaterial y el reconocimiento del ciudadano y del ser. Siento que si mantenemos nuestro espíritu firme. Hay un proyecto muy lindo que maneja CREANDES y es que desde el 2009 nosotros hacemos formación de públicos en la cárcel. Este año pasamos de trabajar en la cárcel para trabajar en la correccional, no es el proyecto típico en el que la gente va, dicta talleres, sino que estamos haciendo la democratización de que las herramientas audiovisuales deben ser para el uso de cualquier persona y la gente debe contar sus propias historias. La gente nos dice que estamos creando nuestra propia competencia, pero no lo veo como un tema de competencia sino de igualdad y proporcionar derechos de la información pública y democrática. Tenemos que cuidar a nuestros usuarios, estos chicos están creando todo el tiempo contenidos en el marco de la justicia restaurativa a favor del medio ambiente. Dentro de la industria audiovisual eso no genera premios o ingresos pero sí dentro del propósito de la construcción territorial, si te salva a ti que tienes todas las condiciones para elegir una profesión, es aún mas importante para alguien que ha perdido todo, especialmente la libertad.

*Pregunta:*

¿Qué está pasando con la página web?

*Respuesta:*

La persona encargada del mantenimiento de la página y el dominio falló a su contrato, estamos en un proceso legal por ello. Pero esperamos reestablecerla pronto porque tenemos unas nuevas necesidades con ellas renovar el funcionamiento de las redes. Quiero aprender a hacerla porque aunque soy una mujer de ideas, si además sabes ejecutar te vuelves más competente.

En los últimos años nos hemos sentado a estudiar cómo hacemos para que Ibagué crezca, cuales son nuestras ventanas de distribución.

Cuando pensamos un proyecto que no gana en las convocatorias, igual lo ejecutamos. Siempre estamos buscando otras fuentes de financiación y ventanas de distribución alternas. Nadie está haciendo esfuerzos para entender a los públicos.

### **Entrevista Casa Productora.**

Entrevista Casa Productora.

*Pregunta:*

¿Cómo fueron los inicios de CASA PRODUCTORA?

*Respuesta:*

Casa productora el 28 de mayo cumple 10 años. Hace 10 años era difícil tener cerca el tema de producción audiovisual. Todo lo venía de barranquilla que es lo más cercano o de Bogotá.

Habían productoras locales, que no sé si se puedan llamar como productoras porque lo único que prestaban era servicios de cámara a RCN y Caracol. De la realización audiovisual como tal para

empresas. Veía que como independiente me llamaban mucho empresas del sector del gas, de la salud y ahí empecé a dar los primeros pasos hace más de 10 años. En el 2008 cuando los pedidos empezaron a ser más grandes, empezamos la oficina en un lugar de 12 metros cuadrados en el barrio cespino de Cartagena y ahí tenía una persona que me ayudaba en el tema de postproducción. Así nace la productora, como una solución a clientes que necesitaban producciones audiovisuales sobre sus empresas.

*Pregunta:*

¿Cómo llegan a la producción audiovisual?

*Respuesta:*

En 1997 empecé a hacer cursos que tenían que ver con radio comunitaria, después hice un taller de video del ministerio de cultura. Eso me fue despertando el amor hacia los medios. Inicie haciendo televisión con la uñas en VHS. En ese momento me llamaba la atención más lo técnico que lo conceptual. Después con lo talleres fui desarrollando lo conceptual y eso fue una base fundamental para que viera más allá de poner música en una emisora o grabar con una cámara. La radio comunitaria y el video comunitario le dieron a mi vida la inmersión al mundo audiovisual y aunque se trabajaba con la uñas el resultado era bastante aplaudido por el municipio de Carmen de Bolívar que era donde en ese momento yo vivía. Ya llevo 15 años en Cartagena pero para mí todo nació en el canal comunitario de Carmen de Bolívar. Ese fue el génesis de Casa Productora.

Las líneas de acción han surgido por iniciativa propia o por demanda del mercado?

Un poco por las dos. Primero el mercado hace unas exigencias y si yo no tengo el conocimiento pues no doy respuesta y aquí juega un papel fundamental el génesis de Casa Productora, cuando las exigencias empezaron a ser mas grandes que mis conocimientos, yo tenía que resolver con pocos equipos y herramientas una transmisión, de estoy hablando de hace 17 años, entonces eso que era algo ínfimo, en el momento que empiezan a surgir unos pedidos en Cartagena de producción en vivo, ya había un conocimiento previo y yo decía si lo tenemos, pero al mismo tiempo yo me iba exigiendo más para que no sea solamente un tema de producción en vivo sino que fuera más avanzado, entonces a la gente le gustaba mucho el tema de que hacíamos movimientos, que no solamente era poner cámara y mezclar sino que hacíamos movimientos, alternativas audiovisuales que de alguna manera pisaban más fuerte que cualquier otra empresa. Lo del tema del streaming cuando Facebook live empezó ya nosotros habíamos echo unas 150 transmisiones en vivo. El mercado si exige pero por mis conocimientos pude ofrecer diferentes servicios y ser pioneros en Cartagena para solucionar esas necesidades. En el principio casa productora era productora de musicales, pero ese tema no movía mucho la caja registradora, pero funcionó como experiencia porque el resultado económico no era el mejor, así que mejor le prestaba atención a las necesidades audiovisuales de las organizaciones que cada vez iban aumentando por el boca a boca positivo. Tuvimos un crecimiento inmenso hace 5 años cuando un congreso grandísimo de la interpol nos dice que van a transmitir para varios países y necesitamos que sean 6 cámaras simultaneas y nosotros decimos si podemos. Fueron 7 días totalmente inmersos en el congreso eso nos dio renombre internacional.

*Pregunta:*

¿Cómo está conformado CASA PRODUCTORA?

*Respuesta:*

Para nosotros mas importante que la infraestructura física es el equipo humano que siempre está disponible. En este momento tenemos 17 personas que tenemos en nómina. 3 en la parte administrativa, 1 gerente operativo, 1 directora audiovisual y varios en realización y postproducción. Para nosotros es importante pagar buenos sueldos al personal. Yo empecé siendo empleado de un canal en Cartagena y los pagos además de no ser lo mejores eran cada 2 o 3 meses, entonces me enfoqué en que la gente que trabajara en Casa Productora estuviera bien paga, cubiertos con la seguridad y salud requerida, primas, vacaciones, cesantías y prestaciones sociales. Garantizamos un alto volumen de trabajo durante todo el año para que las personas de nómina estén bien. En algún momento llegamos a tener 23 personas. Actualmente también trabajamos con freelance cuando el volumen de trabajo nos excede.

*Pregunta:*

¿Cuáles es la fortaleza de CASA PRODUCTORA?

*Respuesta:*

Organización. Eso es lo que en gran parte ha consolidado casa productora, sin ella no podríamos tener los planes específicos que se requieren para crecer.

*Pregunta:*

¿Cuál es la falencia de CASA PRODUCTORA?

*Respuesta:*

Nos hace falta consolidación, crear una ADN que nos identifique y nos diga este es el modelo a seguir. Aún nos faltan ajustes. Hace dos días socializaba el plan 2018 porque cada año nos inventamos algo y tenemos un nuevo reto. Este año estamos creando un plan para certificarnos en calidad, eso es lo que nos estamos dando como regalo y nos damos cuenta que todavía nos falta consolidarnos para sellar la visión empresarial. Debemos ajustar el perfil de los cargos actuales que nos va a llevar a que la empresa crezca. No nos da miedo asumir más retos porque sabemos que el mercado nos responde.

*Pregunta:*

¿Si se requiere un profesional cuyo perfil no esté en Cartagena, qué hacen?

*Respuesta:*

Nos hemos quedado cortos por director en algunos proyectos específicos, pero lo asumimos nosotros.

*Pregunta:*

¿Cómo se da el trabajo en equipo de CREANDES?

*Respuesta:*

El tiempo nos ha dado la posibilidad de lograr sinergia. Por ejemplo con el director operativo llevo trabajando 8 años. Sin embargo apenas identificamos la necesidad de crear un nuevo cargo, recurrimos a las personas que vienen trabajando con nosotras para que ejerzan esos cargos. Para

nosotros es muy importante la calidad así que establecimos un sistema de filtros para asegurar la perfección del producto antes de que llegue al cliente.

### **Entrevista SIGNOS S.A.S**

*Pregunta:*

¿Cuales son los cargos de cada uno dentro de SIGNOS?

*Respuesta:*

José: Jairo es el director de producción, yo (José) soy el productor ejecutivo y somos socios de la compañía. Esta es una sociedad familiar. Somos 6 socios, todos familia, mis hermanos y sus respectivas esposas y la productora es SIGNOS STUDIOS SAS

*Pregunta:*

¿Cómo fueron los inicios de SIGNOS?

*Respuesta:*

Jairo: Nosotros iniciamos en el 2000, yo ya tenía una trayectoria de trabajo diseñando páginas web para varias empresas y varios sitios en Bogotá y en esa época estaba muy de moda hacer uso de flash para diseñar. Estábamos en un momento del auge por el internet de las páginas web, así que decidimos montar un estudio que inicialmente se dedicó a hacer páginas web. Ese negocio fue bueno y rentable durante un par de años, después el diseño de las paginas web cambió ya no

tan animadas sino más información del negocio y entonces pusimos a disposición de otro negocio lo que sabíamos hacer en animación y fue hacer multimedia, hacer dvds pre montando productos mediante animación para algunos clientes que habíamos conseguido y eran laboratorios clínicos. Ese fue nuestro principal cliente. En ese momento nuestro reel eran solo animaciones científicas. La oficina decidió migrar a Zipaquirá. Empezamos en Bogotá pero como nuestro negocio se desarrollaba por internet pues nadie iba nunca a nuestra oficina. Nosotros vivimos en Zipaquirá y el traslado y el transporte hacia Bogotá era una cosa muy densa. Estaba en construcción Transmilenio. Decidimos venirnos a Zipaquirá y con todo este conocimiento de animación para multimedia, empezamos a buscar campo en el negocio de la animación digital.

José: los dos socios fundadores son Oscar Mauricio y Jairo Alexander, yo me integré en el 2006, tiempo después.

Jairo: la animación siempre la habíamos integrado en todos nuestros proyectos, las paginas web que ganaron premios era porque tenían animación. Pero estando en Zipaquirá nosotros tenemos una vocación turística por la catedral de sal. En ese momento el contenido animado para televisión y series no era nuestro fuerte, yo ya había tenido experiencia con agencias de publicidad trabajando algunas cosas para comerciales pero definitivamente no queríamos hacer eso. Queríamos explorar el tema de animación pero encontramos en el turismo un modelo de negocio y innovadora para la época, un poco desconocida y decidimos proponer un proyecto para la catedral de sal que hasta el momento se limitaba a un recorrido básico, netamente religioso y decidimos proponer la producción de un cortometraje que contara la historia de la

catedral de sal. En ese momento la empresa empieza a tomar un carácter de productora de contenido animado. Con este corto hicimos toda la escuela, desde la propuesta, la negociación, el guion, el diseño... todo en 3d, porque se nos ocurrió que podíamos producir en estereoscopía para darle un plus al producto. Empezamos a recorrer el camino, ese corto fue el que le abrió las puertas a la empresa en lo que ya estamos haciendo hoy en día. El corto se produjo en el año 2007, se empezó a proyectar a los turistas en el año 2008 y desde ese año hemos tenido permanente ese convenio.

Cuando empezamos a hacer ese corto, nuestra experiencia no superaba el minuto de animación y eran objetos simples sin la complejidad de un cortometraje que tuviera narrativa, entonces empezamos a sufrir por talento, por animadores, en el país eran muy pocas las personas que lo hacían y como los personajes de ese corto eran básicamente humanos decidimos buscar una solución y la encontramos en la captura de movimiento no era la solución al 100% pero íbamos a reducir muchos tiempos de producción se capturábamos a si animábamos, así que mi hermano José empezó a hacer la investigación buscando la mejor alternativa y la mejor tecnología que estuviera a nuestro alcance económicamente hablando, y decidimos apostarle a la captura de movimiento porque a diferencia de lo que nuestros colegas producían, nosotros necesitábamos algo más realista, menos toon, más documental, necesitábamos 15 personajes humanos, entonces fue el resultado de una búsqueda de solución para nuestra producción. Tuvimos otros retos pero ese tema crítico de resolver movimientos humanos en corto tiempo.

José: eso fue en el 2010, teníamos que entregar la segunda versión del cortometraje de la catedral de sal.

Jairo: Ese capturador fue el primero de una serie de mejoras tecnológicas que tuvimos que hacer durante estos años, porque obviamente cada año sale una nueva cámara, un nuevo software, etc., pero lo hemos venido actualizando y hemos venido procurando que en toda nuestra producción se utilice el capturador, no solamente para captura corporal, hemos capturado rostros, animales, objetos, entonces si tenemos una experiencia muy grande en captura que inicialmente procuramos también ponerla al servicio de nuestros colegas, pero las producciones acá se concentran en temas muy cortos y no requieren captura de movimiento. Hemos participado escasamente en unos 3 proyectos a los que les hemos prestado el servicio, pero el equipo no tenía la intención de volverse una empresa de captura de movimiento sino que era una de las herramientas para producir lo que producimos hoy en día.

*Pregunta:*

¿Cómo está conformado SIGNOS?

*Respuesta:*

José: Jairo y Oscar son creativos, muy talentosos, yo me integro en el 2006 cuando hay que hacer una inversión de capital, mas bien la capacidad de préstamo, para poder sacar adelante el proyecto de la catedral. Mis hermanos me invitaron y era complicado porque yo venía de un sector muy diferente, yo soy ingeniero electrónico, y trabajaba con el sector de la salud, pero como ingeniero electrónico que gustó mucho la idea de hacer estereoscopía, me animé pero me daba susto porque aunque mis hermanos eran muy creativos, eran desordenados, entonces tenía en mi cabeza la estructura del Excel como ingeniero, y fue maravillosa porque hicimos un equipo. Yo me integré al principio como director financiero porque ellos no estaban

acostumbrados a hacer ese tipo de manejo de dinero y posterior a eso, aprovechando el tema de potencial de la empresa, se integra la esposa de Jairo que tenía mucho que ver con el proyecto y es fotógrafa, y había desarrollado su tesis con fotografía estereoscópica. Después se entrega mi esposa que es administradora de empresas y tenía mucho conocimiento en cómo administrar el recurso humano. Luego se suma la esposa de mi hermano que también es administradora de empresas y venía del sector corporativo y ella fue exactamente la persona que me reemplazó a mí en la parte financiera y yo me liberé de esa función. Entonces pudimos armar este equipo que hasta la fecha funciona muy bien, hemos aprendido a superar una cantidad de obstáculos del día a día, de saber cómo hablar y entender cómo nos hablan, y ha privado el interés como hermanos, cuñados y familia, sobre el dinero. Obviamente a veces nuestros intereses propios entran a hacernos cosquillas pero creemos que el éxito de la compañía, de el hecho de ser una empresa familiar, ha radicado en que hemos podido colocar siempre por encima de los negocios esta relación de familia.

Jairo: Inicialmente éramos un equipo muy pequeño, básicamente de diseñadores gráficos, cuando empiezan a surgir proyectos empezamos a crecer. Cuando yo fui freelancer para una agencia, dije que jamás iba a trabajar de nuevo bajo ese esquema y no quería que el método de trabajo fuera ese, así que con mucho esfuerzo, empezamos a pensar en empresa, el tener a mis cuñadas que venían de empresas financieras como administradoras, fue un aporte valiosísimo porque eso nos ha permitido asegurar negocios que nos permiten tener una planta permanente de gente. Nuestra dinámica es invertir tiempo y dinero a innovar, proponer, prototipar. Sé que esa no es la dinámica de la mayoría de nuestros colegas porque el día a día lo consume a uno, pero los negocios que hemos encontrado nos han permitido tener una planta de animadores, layouts,

modeladores, artistas del rigg. Estar en Zipaquirá nos complicó inicialmente porque todos nuestros amigos y talentos que conozco están en Bogotá. Y cuando les decía se burlaban de que esto es zona rural, pero ese tabú se ha ido rompiendo porque la gente sabe que Zipaquirá está 30 minutos de Bogotá, solo que existe aún un halo de fantasía alrededor de estas empresas productoras que a nosotros al inicio nos costó un poco de trabajo romper con nuestros mismo talentos, pero que hoy en día considero superado, no totalmente pero tenemos gente de Zipaquirá, de Tabio, de Cajicá, aquí trabaja gente de armenia, de Pereira. Amigos míos de Bogotá se han venido a vivir a Zipaquirá y esa es la planta que está aquí. Sin embargo, en proyectos como los cortometrajes que estamos haciendo ahorita para otros países, hemos tenido que recurrir a personas en el exterior y tenemos gente que trabaja con nosotros en México, Argelia, Rumania, Rusia. La planta que viste es la de acá y otra persona en México

José: quisiera hacer énfasis en algo respecto al talento humano, y a la forma de contrato que es uno de los problemas que veo en este sector, yo quisiera hablar de industria pero soy muy realista y nuestra industria es utópica por ahora. Estamos creciendo, nos estamos asociando, pero el solo hecho de que el capturador de movimiento que trajimos al país como una herramienta para solucionar nuestros problemas esté disponible y no esté siendo usado por las demás empresas, me parece que la dinámica de una industria no se está cumpliendo. Veo al cine un poco mejor pero a la animación si la veo todavía como empresas sueltas que estamos jóvenes que estamos aprendiendo y creciendo. Lo que nosotros ofrecemos diferente es el ambiente de trabajo y la forma de contratación porque veo y escucho de mis colegas mucho queja sobre eso y como que escucho que el free lance es algo que todo el mundo quiere ser pero a la vez nadie quiere ser. La cultura del freelancer se acostumbró a que si hay trabajo, trabaja y si no hay trabajo descansa, y

encontrar una empresa donde puedes tener ese crecimiento, esa continuidad, que llegas y asumes los parafiscales, las cesantías, las primas, etc., es ese cambio de mentalidad que la mayoría de empresas consideran que se debe trabajar con freelancer porque sale más barato o porque ellos son creativos y trabajan así, pero hemos encontrado que a la gente freelancer también le gusta trabajar con un contrato a término indefinido o a término fijo y aunque eso es un costo más para la empresa, el objetivo de la empresa es mantener el flujo de trabajo para que esta gente no se vaya, entonces es una medición de proyectos que hay que ir calculando. Si tu ves nuestras áreas de trabajo, promovemos el trabajo colaborativo, allá la jerarquía existe pero no se nota. Todos nos relacionamos desprevénidamente, si alguien nos necesita, arrastra su silla y llega a nosotros, todo eso gracias al tipo de estructura, de cultura que maneja la empresa y eso es un valor grande que tiene nuestra compañía y un diferencial con muchas del sector. Tenemos en este momento 35 personas en nómina. Procuramos que todos estén muy contentos con nosotros. Por lo menos ahora que hubo el lanzamiento en México, llevamos a todo el equipo de producción, yo como productor ejecutivo no fui porque era más satisfactorio que fueran ellos. Eso sirvió para que llegaran mucho más motivados para hacer su trabajo. Creemos que eso es fundamental, somos una empresa de contadores de historias y esto lo manejan creativos. Los ingenieros y administrativos aportamos mucho pero los productos finales siempre son de ellos. Si ellos están contentos y hacen sus cosas con ánimo y ganas, eso es invaluable. Es que hasta cumplen horario, que era una situación de la que todo el mundo se quejaba y que nos generó conflicto al inicio, porque no entendíamos ese tipo de cultura y no sabíamos como manejarlo, pero al final estos chicos están tan comprometidos que procuran llegar con el resto de la gente si se tienen que quedar un poco más tarde, se quedan. Antes y en otras empresas el problema de los creativos era que no llegaban o esperaban a estar inspirados para llegar a la empresa, o se inspiran a la media

noche, entonces nosotros hemos llegado a ese balance. Damos esos espacios pero ellos responden porque nosotros como empresa le respondemos a ellos. Ellos tienen su mesa de ping pong, su área para hacer ejercicio, su caminadora, una loma de box, para que se tomen sus descansos pero igual ellos rinden sin necesidad de presión.

*Pregunta:*

¿Cómo se da el trabajo en equipo de SIGNOS?

*Respuesta:*

José: dentro de la estrategia de la empresa, por ser familiar, hubo un momento en el que tocó hacer una reestructuración desde el gobierno corporativo y comenzar a hacer todo el protocolo de familia, pensar en junta directiva, porque hasta el momento era el que opinara y todo a buena voluntad creyendo el uno en el otro pero eso finalmente también resultaba en inconvenientes. Después de que hicimos esa reestructuración se comenzó a ver que era importantísimo no solamente tener eso sino también un proceso de gestión de innovación y eso nos ayudó a cambiar esa cultura. Antes y ahora todavía la estrategia corporativa ha estado en cabeza de la directiva en cabeza de los 3 socios que la conformamos. Apenas el año pasado comenzamos a hacer el ejercicio para proyectos nuevos y tratar de que las ideas vengan de nuestros colaboradores. Ya hemos hecho talleres de ideación pero apenas hemos arrancado. Para la solución de problemas del orden creativo, Jairo ha tenido una metodología que si ha sido muy participativa. Si esperamos que los nuevos proyectos que vayan a formar parte de nuestro portafolio de innovación no solamente vengan de nuestras cabezas sino también de los mismos creativos y no

solamente para el tema de animación sino también para el tema de procesos y administrativo que los aportes vengan de todos nuestros colaboradores.

Jairo: lo que comenta José obedece a una experiencia de varios años. Las crisis antes eran más administrativas y logísticas pero en la medida que más personas se involucran con la empresa, se van aprendiendo a resolver, económicas, pedir un crédito, cómo gestionar dinero no solamente ante fondos que es la forma natural de nuestro gremio de financiarse, nosotros al venir de otro tipo de empresas, se han resuelto los problemas de otro modo, nos enseñan la forma de resolver también esos problemas. En la parte creativa nosotros proponemos pero en la medida que los chicos se han venido involucrando cada uno ha venido teniendo una experiencia mucho mayor y cuando hay un proyecto básicamente todos aportamos resolvemos los problemas, procuramos ser muy ordenados con un plan de producción que todos compartimos, no usamos programas de gestión de producción, todo lo hacemos en Excel, que lo compartimos en un google docs., nos ponemos tareas dependiendo del proyecto, con seguimiento diario o semanal según se requiera, se hacen reuniones para evaluar el estado de los proyectos, si hay algunas crisis se resuelve en las reuniones que se programan para esos chequeos de avance de producción, nunca se deja en mi cabeza o en la cabeza de alguien esa solución sino que obviamente hacemos participe a todo el equipo y cada uno da su propuesta, se evalúa, el 2017 implementamos la buena practica de la lluvia de ideas. En nuestro personal todos tiene una habilidad específica pero todos sabemos hacer todo, pero procuramos que los cargos tengan una función específica, que en el momento dado que haya que aportar para una solución, lo puedan hacer, procuramos que el entorno de trabajo se mantenga colaborativo, y se hace muy sencillo, se le da la vuelta a la mesa y nos sentamos seis personas alrededor a resolverlo.

*Pregunta:*

¿Cuál es la fortaleza de SIGNOS?

*Respuesta:*

José: SIGNOS es innovación, es una palabra trillada pero soy un pleno convencido que mis hermanos proceden de mi padre que era un innovador de tiempo completo y él no lo sabía. A nosotros nos catalogaban como creativos y después de que empezamos a entender qué era innovación, que no es ser diferente o hacer cosas nuevas que tienen que involucrar tecnología, pero para nosotros la innovación ha sido que las ideas se puedan materializar y que generen monetización. La empresa siempre tuvo ese ADN como creativos en el tema innovador, pasamos de web sites, multimedias, visualizaciones arquitectónicas, después estereoscopía, después metimos tiendas dentro de la catedral de sal, se hicieron procesos de internacionalización con Canadá, estados unidos, china, luego nos metimos con captura de movimiento, touch screen, visualización de proyección, imprimimos 3d, video proyección laser, terminamos en el tema de new media haciendo contenido para nuevos medios y eso ha sido reinventarse por eso insisto que es innovación porque cuando encontrábamos que todas las empresas enfrentan crisis porque sus producciones no se visualizan, nosotros íbamos para allá y nos dimos cuenta que los nuevos medios eran una alternativa y que nuestro target lo hemos reemplazado por espacios turísticos porque no solamente estamos en Zipaquirá, estamos en México y estamos esperando abrir más espacios en Latinoamérica. Ya estamos hablando de realidad virtual, ya hicimos la adquisición del equipo de desarrollo, hemos hecho ejercicios de video juegos. Siempre estamos inquietos dando un paso adelante sin importar que los demás se enfoquen en el mismo segmento. Nos

preguntan cómo hacemos para sostener una nómina de 35 personas, pues si nos enfocamos en un solo producto y segmento, eso es imposible, eso es uno de nuestros diferenciales con nuestros colegas que a veces se enfocan mucho en un solo proyecto, pero creo que el éxito en innovación viene de la mano de estar trabajando paralelamente con diferentes focos.

Nosotros superamos el día a día de cómo responderle a un cliente, pensando en cómo monetizarnos. La gente quiere ganar el dinero para hacer la producción y que le quede rentabilidad. Ese es un pensamiento facilista y mediocre. Salir de la zona de confort de los patrocinadores y no pensar en otras alternativas es complicado. Innovación es arriesgar, a superar el miedo al fracaso, es romper paradigmas. Nosotros hemos tenido que hipotecar nuestros apartamentos, vender nuestros carros para apostarle a lo que creemos. Innovación es coger los sueños y volverlos realidad. Hay que meterle componentes de tecnología, de organización empresarial, procesos de ideación, pero eso es teoría. El objetivo es que los sueños del empresario se hagan realidad y que generen dinero. Creo que hemos sido asertivos y hemos contado con el apoyo de las entidades financieras, nos hemos apoyado también en las entidades como cámara de comercio, proimágenes, FDC.

*Pregunta:*

¿Cómo se venden internamente las nuevas ideas?

*Respuesta:*

José: El ADN de la empresa es innovador. Nosotros hemos debatido mucho esto internamente, porque es difícil que estando en esa zona de confort en que no se quiere innovar las

metodologías, nos ha costado un poco de trabajo. Tanto para los gerenciales como para los artistas. Cuando asumimos la innovación lo importante era dar resultados y afortunadamente esa es la credibilidad de la innovación siempre y en todo lugar. Si la innovación genera resultados significa que funciona. Hemos tenido algunos fracasos y seguramente los vamos a volver a tener porque todo nunca sale exactamente como uno quiere, la innovación es también tener tolerancia al fracaso. Tenemos una experiencia con México que el proyecto casi se nos cae producto del terremoto y tuvimos que hacer una negociación que no era la que queríamos pero se manejó y salió avanti.

Jairo: innovación es disfrutar la vida al trabajo y no que sea algo aburrido, tortuoso. En el caso de México hicimos un cortometraje, propusimos un esquema para un sitio turístico en México que es Cholula, una ciudad que está tomando mucha importancia en el tema turístico, pero allá no usaban la palabra innovador, usaban la palabra temerario, porque producimos a un riesgo increíble un cortometraje que el día que se estaba cerrando la negociación, después de haber terminado de invertir nuestros últimos ahorros y justo cuando íbamos a firmar ocurre el terremoto. Los edificios de al lado dónde estábamos reunidos colapsaron. Todo se quedó en una USB. Un cortometraje que se iba a proyectar a un millón de turistas. Los riesgos de ser innovador son gigantes.

José: cuando comenzamos el programa de gestión de innovación que fue patrocinado por Colciencias y cámara de comercio la única empresa de audiovisuales que clasificó al programa de gestión de innovación fuimos nosotros y era muy curioso porque del sector de industrias culturales y creativas éramos los únicos y hablábamos un lenguaje diferente al de las otras

empresas. Eso nos dio mas aliento al saber que estamos haciendo las cosas diferentes, no porque seamos mejores sino porque las hacemos diferentes. Hace 15 días estuvimos en Medellín en un foro iberoamericano de turismo y era curioso hablar con esas personas porque estaban hablando de muros de contención, producto diferencial en los centros turísticos, y había una empresa de producción de contenido de realidad virtual para sitios turísticos. Nosotros esto lo hablamos públicamente, lo compartimos en muchos espacios, hay que buscar otras fuentes de ingresos. Hay que buscar otros espacios que no sean el cine y la televisión. Hay una cantidad de nichos en el mercado esperando a que lleguen los productores de animación a hacer propuestas diferentes. Que la gente se convenza de eso es complicado. Creen que están haciendo todo y no están haciendo nada. Sus productos no se están viendo, no se generan ganancias para sostener una nómina, crear y desaparecer una empresa de acuerdo a si hay o no proyectos. Eso hay que reevaluarlo y va a ser un proceso. Esperemos que desde las empresas que están vinculadas al clúster de industrias creativas se fomente que las productoras también son empresas, dejar de justificar que porque son de creativos no tienen orden y no tienen procesos de gobierno corporativo, de gestión de calidad, de gestión de innovación, comités de convivencia, comités de salud, todos lo programas que exige el gobierno para hacer empresa. Quitarnos la visión de negociantes para ser empresarios.

*Pregunta:*

¿Cuál es la falencia de SIGNOS?

*Respuesta:*

José: Esto es un proceso. Nos hace falta mucho. Porque si creemos que lo tenemos todo, perdimos nuestro ADN. Tenemos una planta física fabulosa, tenemos equipamiento. Un grupo de creativos excelente pero a veces nos quedamos cortos. Hay gente que tiene gran conocimiento acumulado pero a veces se quedan cortos. Si falta mucho. Yo creo que en este momento de la empresa nos hace falta que la empresa tenga productos posicionados en pantallas convencionales, no es nuestro objetivo porque estamos en otros espacios, pero como productora considero que nos hace falta tener un producto reconocido. No nos afana pero si nos hace falta.

Jairo: Las cosas se van dando en la medida que van pasando y tu no te imaginas qué pasa con cada proyecto, y a veces pensar en metas fijas, no pasa o pasa algo mejor. Esta semana por ejemplo estuvimos en una serie de eventos diplomáticos, en los que la empresa está participando en una serie de eventos a nivel gubernamental que no esperábamos y cosas que probablemente no es el objetivo de nuestra empresa porque deberíamos tener productos estrella reconocidos que incluso suceden mucho mejor de lo que uno planea. Los productos que hemos hecho para otros países en este caso en particular en México, una señora de 80 años después de ver mi dirección en el corto de saber que yo estaba ahí me invitó a comer en su casa unas tortillas, para mí eso es increíble y puede ser tan valioso como un Oscar. Qué nos falta? Nos falta todo lo que venga, lo que esté por venir. Queremos mejorar muchas cosas en nuestra planta, queremos crecer acá, compartir lo que hacemos con muchas empresas, participar en coproducciones con estudios en Colombia, queremos fortalecer la industrial colombiana y queremos hacer parte de eso. Vamos hasta ahora en un 1% del camino de lo que uno pretende que debería ser, una industria generadora de riqueza, con un sentido de que sus productos valgan la pena, de que cuando hagamos algo trascienda porque el poder de lo que nosotros hacemos es increíble. Lo que tu

plasmas en una pantalla a la gente se le queda en su cabeza, de ahí el compromiso con la calidad. El compromiso que debe tener esta industria es en lo que yo quiero hacer parte. Eso nos hace falta, seguir haciendo parte y aportar en estos temas.

*Pregunta:*

Al abordar nuevos temas, ¿cómo los socializan y capacitan a los miembros de la empresa?

*Respuesta:*

José: esta mañana estuve en una reunión de la ANDI, hablamos sobre si todos somos por naturaleza innovadores, y llegamos a la conclusión de que no. Todo el mundo puede ser creativo en su medida pero no todos son innovadores, y eso nosotros lo tenemos claro, conocemos las capacidades de nuestro personal creativo y financiero. No es lo mismo la mente innovadora que puede tener nuestro hermano mayor y gerente o Jairo o la mía, a la de una persona que recién ha llegado a la empresa, que apenas esta conociendo los procesos, que no ha tenido un background o experiencia. La innovación también se aprende, se gestiona, no es mágico, no es que yo nací con eso, son procesos y totalmente gestionables, pero para adquirir esos procesos, hay que generar una cultura. Nosotros hemos hecho eso en nuestro equipo, y determinar su perfil a través de tests para determinar qué perfil de innovación tiene y se evalúa sus procesos mentales hacia dónde están dirigidos, si es creativo, si es matemático, entre otras, y después de que se estructura ese perfil, ante la necesidad de los proyectos concretos ya se sabe con quién se puede contar, y adicionalmente a eso las personas también muestran ese interés. Aquí con realidad virtual teníamos expertos que era desarrollador. Por ejemplo apenas salieron las gafas de realidad virtual se compraron y se guardaron, esperando el momento de que alguien gestionara innovación y

llegué yo con el apoyo de toda la empresa y nos metimos por realidad virtual y ha sido un éxito. Hay otras personas que se quedan esperando qué me ordenan o qué me dicen que haga. Ya tenemos identificados dentro del ecosistema quienes nos pueden apoyar. Por ejemplo para el último proyecto con México se hicieron unas capacitaciones al inicio del proyecto.

Jairo: la innovación viene de nuestra inquietud e iniciativa pero acá todos están dispuestos. La mayoría del personal es muy joven, mis hermanos yo somos mayorcitos pero siempre estuvimos ligados a la tecnología, siempre fuimos empresarios independientes, nuestras esposas lo sabían y la credibilidad que durante años hemos formado como empresa, hermanos y jefes hace que si uno propone algo tenga eco y el equipo lo siga. Cuando la intención no es suficiente, buscamos ayuda y soluciones. para el ultimo proyecto buscamos un capacitador extranjero porque en Colombia no había, lo trajimos y capacitamos a todas las personas del estudio. Ahora también estamos en el mismo proceso porque queremos migrar de software y vamos a traer a expertos. Para nosotros es muy importante antes de pensar en contenido, armar un equipo de desarrollo, si no tengo la herramienta básica. La innovación se gestiona pero también es costosa, si usas herramientas tecnológicas, tienes que meterte la mano al drill bajo riesgo. La palabra clave es voluntad. Si hay voluntad de hacerlo los medios se encuentran. Para nosotros el mayor secreto es que no hay secretos. Protegemos las ideas pero sin miedo las hablamos. Nuestro modelo de negocio basado en el turismo no es innovador, se lo inventó Disney.

