Colombia Productiva
PRODUCTIVIDAD · CALIDAD · VALOR AGREGADO

DIRECCIÓN NACIONAL DE DERECHO DE AUTOR
Unidad Administrativa Especial
Ministerio del Interior

El futuro es de todos
Gobierno de Colombia

Taller de Gestión y Valoración de Intangibles Sector Software, IT, BPO

Bogotá, Octubre 18, 2019

Con el apoyo de:
40 Brands
BPro Asociación Colombiana de BPO
Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá Facultad de Ciencias Económicas
Cluster Bogotá Software y TI
Una iniciativa de Cámara de Comercio de Bogotá

NUESTRA AGENDA

- Bienvenida – Objetivos - Quienes Estamos Aquí
- Intangibles y Estrategia Empresarial
- Los Retos del Sector

RECESO 15 min

- Gestión de Intangibles
  - Postura Estratégica Empresarial e Intangibles
  - Caracterización de Intangibles Relevantes
  - Ejercicio Práctico

ALMUERZO LIBRE 1.30 min

- Valoración de Intangibles
  - Conceptos Básicos
  - Para qué?
  - Finanzas Básicas

RECESO 15 min

  - Enfoques y Metodologías
  - Ejercicio Práctico
- Cierre y Entrega Certificados de Asistencia

QUIÉNES ESTAMOS

HOY AQUÍ

- Luis Fernando Samper Gartner Economista y Magister en Derecho (Universidad de los Andes), MBA (Universidad de Columbia en NY) y Especialista en Valuación de Activos y Propiedad Intelectual (Universidad Externado de Colombia). Además hace parte del Registro Abierto de Avaluadores de Colombia. Consultor de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, participado en diferentes foros organizados por la OMPI alrededor del mundo y es además autor de artículos relevantes sobre el rol de los intangibles en las cadenas de valor y sobre valoración de intangibles Estuvo a cargo de la implementación del modelo de regalías asociado con las Tiendas Juan Valdez ® desde el año 2004.

- Oscar Correa Marín, el Ingeniero Industrial (Universidad Nacional) y Especialista en Finanzas (EAFIT). Catedrático Emérito y profesor asociado de la Universidad Nacional de Colombia-Manizales, en la asignatura Gestión Tecnológica e Innovación Experiencia en procesos de negociación de tecnología así como en desarrollo de proyectos comerciales y de posicionamiento de marcas a nivel nacional e internacional

RECAPITULANDO

Consideraciones Legales

DIRECCIÓN NACIONAL DE DERECHO DE AUTOR
Unidad Administrativa Especial
Ministerio del Interior

Propiedad intelectual

Propiedad industrial

Signos distintivos

Nombres comerciales
Enseñas
Marcas
Lemas comerciales
Marcas NT
Indicaciones Geográficas
Denominaciones de origen
Marcas colectivas
Marcas de certificación
Nombres de dominio

Nuevas creaciones

Patentes de invención
Modelos de unidad
Diseños industriales
Secretos empresariales
Trazados de circuitos integrados
Variedades vegetales

Derechos de autor

Obras literarias
Obras científicas
Esculturas
Pinturas
Obras teatrales
Sermones
Conferencias
Planos arquitectónicos
Cartografía
Software

© 4.0 Brands SAS

Consideraciones Legales

DIRECCIÓN NACIONAL DE DERECHO DE AUTOR
Unidad Administrativa Especial
Ministerio del Interior

- Derechos de Autor y Cesión de Derechos Patrimoniales del creador
- Obra por Encargo y Figuras contractuales que determinan propiedad y control
- Contenido Básico aplicable a la Cesión y a la Licencia:
    - Duración de la transferencia o licencia.
    - Los derechos transmitidos o concedidos.
    - El territorio.
    - La remuneración
    - La responsabilidad de las partes.
- El registro de obras permite una mejor defensa ante infracciones y hacer uso de la Red Naranja.

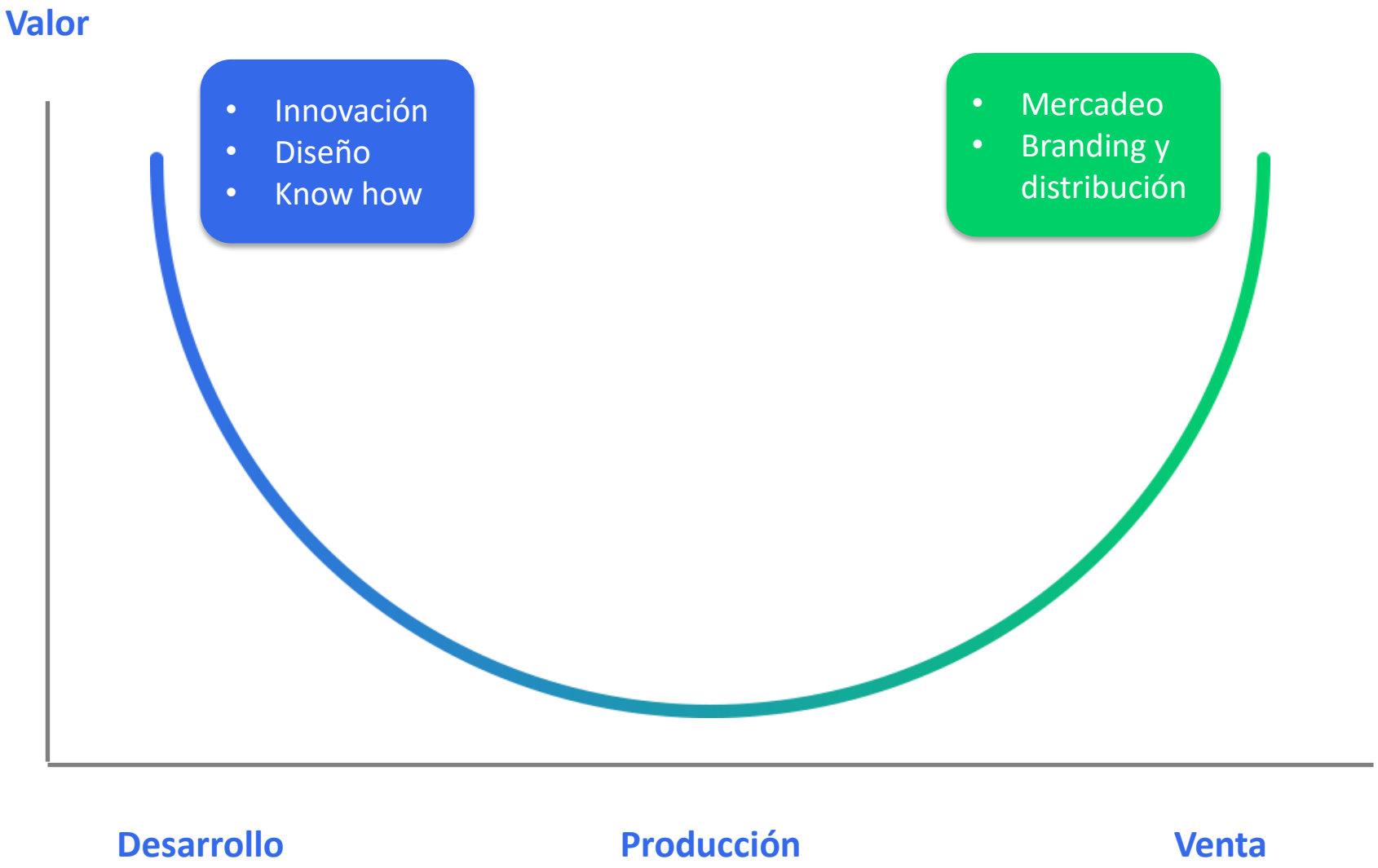
© 4.0 Brands SAS

Creación de valor

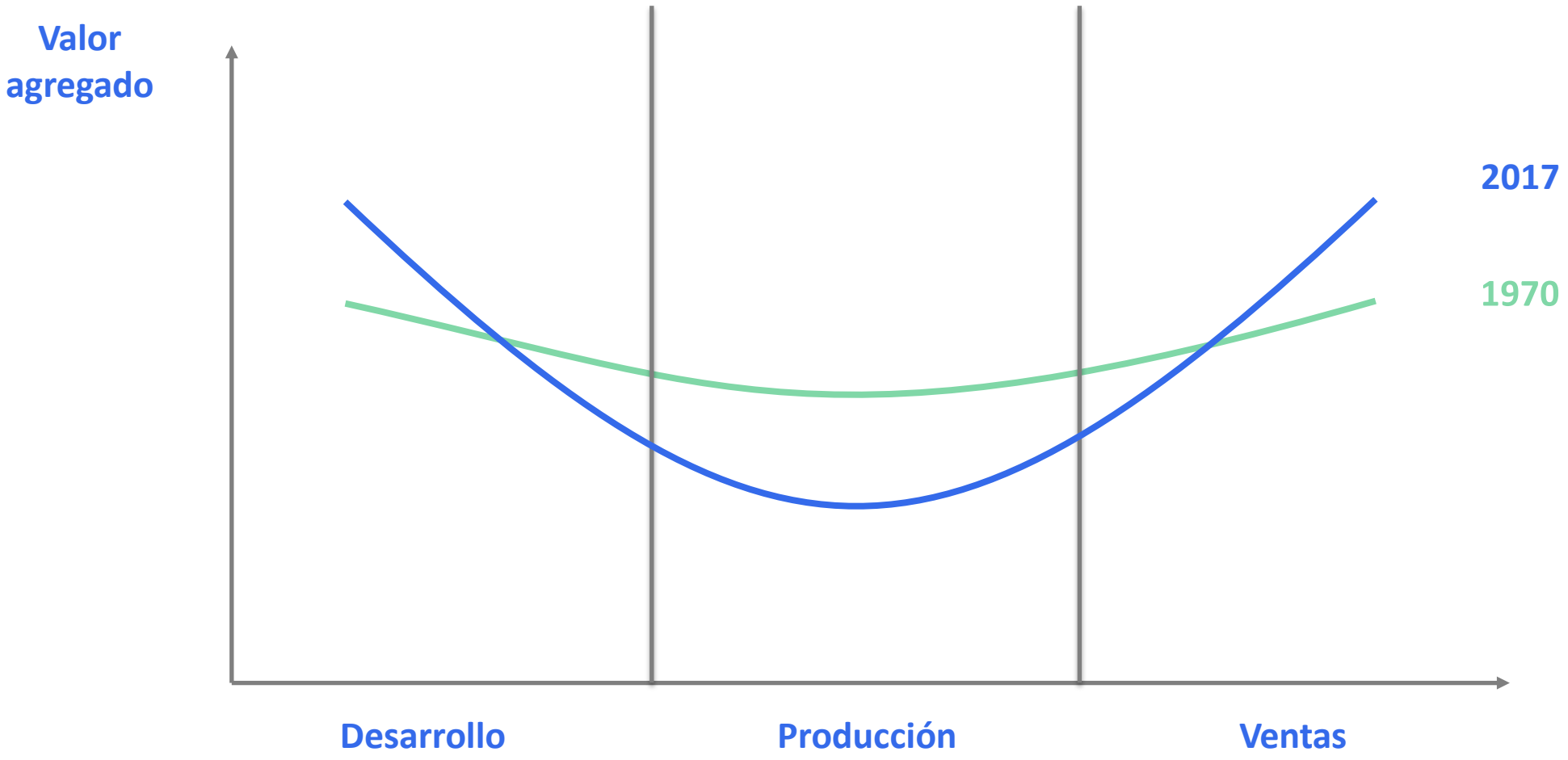
Sonrisa

“LA SONRISA ES UNA LÌNEA CURVA QUE LO ENDEREZA TODO”

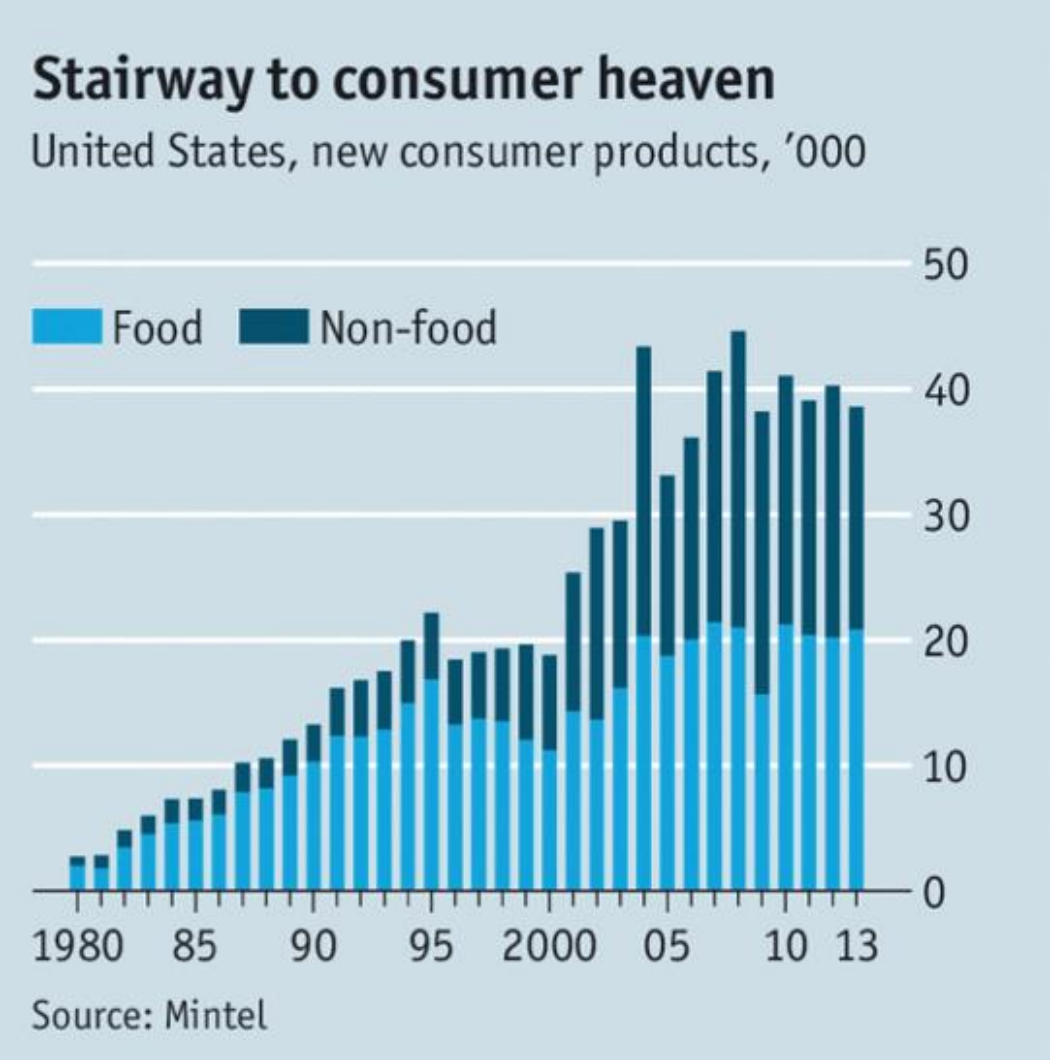
Curva de la sonrisa



Una Sonrisa más pronunciada en la economía del conocimiento



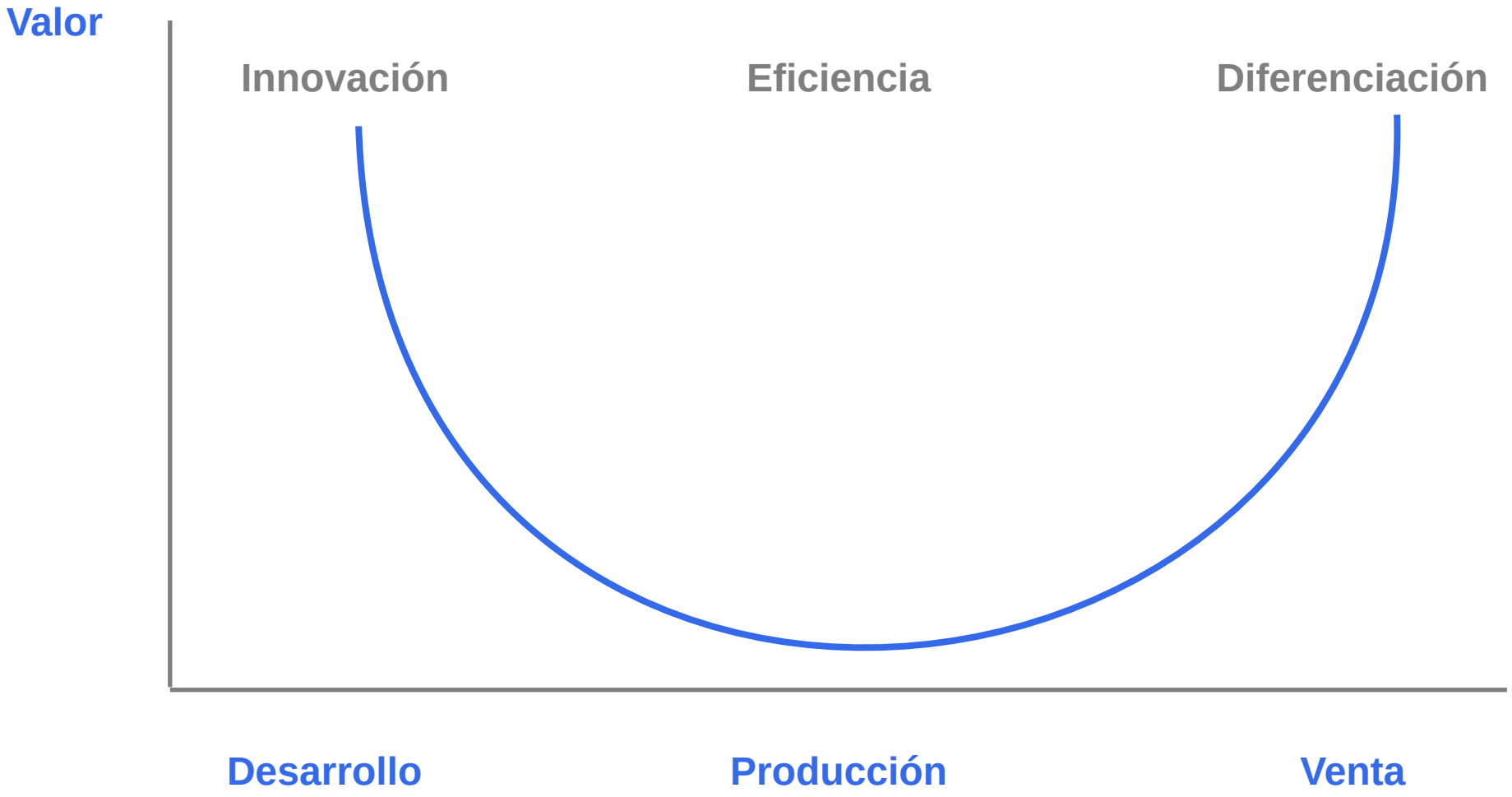
Para comenzar, las sonrisas son DINÀMICAS…..



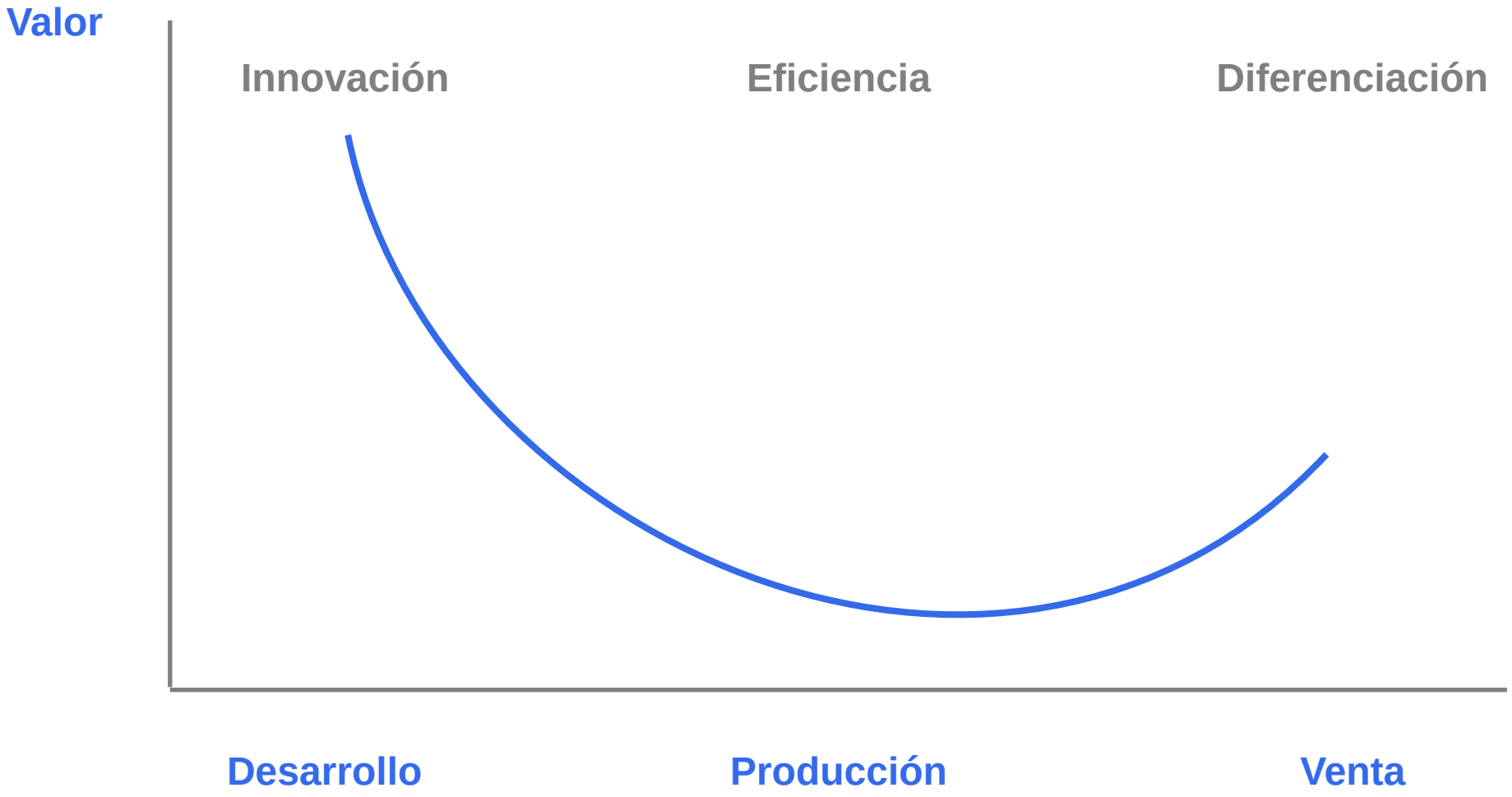
Smart phone market share (percent of units sold)									
Company	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Samsung	1.8%	3.6%	3.2%	7.5%	19.1%	30.2%	31.1%	24.4%	22.3%
Apple	3.0%	9.1%	14.5%	15.6%	18.8%	18.7%	15.1%	14.8%	16.1%
Huawei	--	--	--	0.6%	3.5%	4.0%	4.8%	5.7%	7.4%
Xiaomi	--	--	--	--	--	0.9%	1.8%	4.4%	4.9%
LG	--	--	--	--	4.3%	3.6%	4.7%	4.5%	4.2%
Lenovo	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%	0.7%	3.3%	4.5%	4.6%	3.0%
Motorola	6.1%	5.7%	3.3%	4.6%	3.8%	2.3%	1.2%	2.6%	2.1%
HTC	2.4%	4.8%	4.7%	7.2%	8.8%	4.4%	2.2%	1.6%	1.3%
Nokia	49.2%	40.2%	39.1%	32.8%	15.6%	4.8%	3.0%	2.9%	0.6%
BlackBerry	9.9%	15.6%	19.9%	16.0%	10.3%	4.5%	1.9%	0.4%	0.3%
Smart phone market share (percent of revenues)									
Company	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Apple	4.2%	13.1%	21.4%	25.7%	31.6%	33.2%	30.1%	33.4%	39.0%
Samsung	2.1%	3.7%	3.4%	8.6%	18.3%	31.0%	35.2%	29.7%	25.9%
Huawei	--	--	--	0.2%	1.3%	1.8%	2.3%	3.3%	5.1%
LG	--	0.3%	0.3%	2.0%	3.8%	3.4%	4.5%	4.2%	3.5%
Xiaomi	--	--	--	--	--	0.6%	1.2%	2.2%	2.4%
Motorola	5.3%	4.9%	2.8%	5.2%	3.7%	2.2%	1.2%	2.5%	1.8%
HTC	3.1%	6.2%	5.3%	8.0%	9.3%	4.6%	2.9%	2.1%	1.5%
Lenovo	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.3%	1.2%	1.5%	1.6%	1.1%
Nokia	46.4%	34.0%	29.8%	21.6%	9.6%	3.6%	2.6%	1.9%	0.4%
BlackBerry	10.3%	15.9%	20.9%	15.8%	9.7%	3.9%	2.2%	0.5%	0.3%

Source: IDC, 2016.

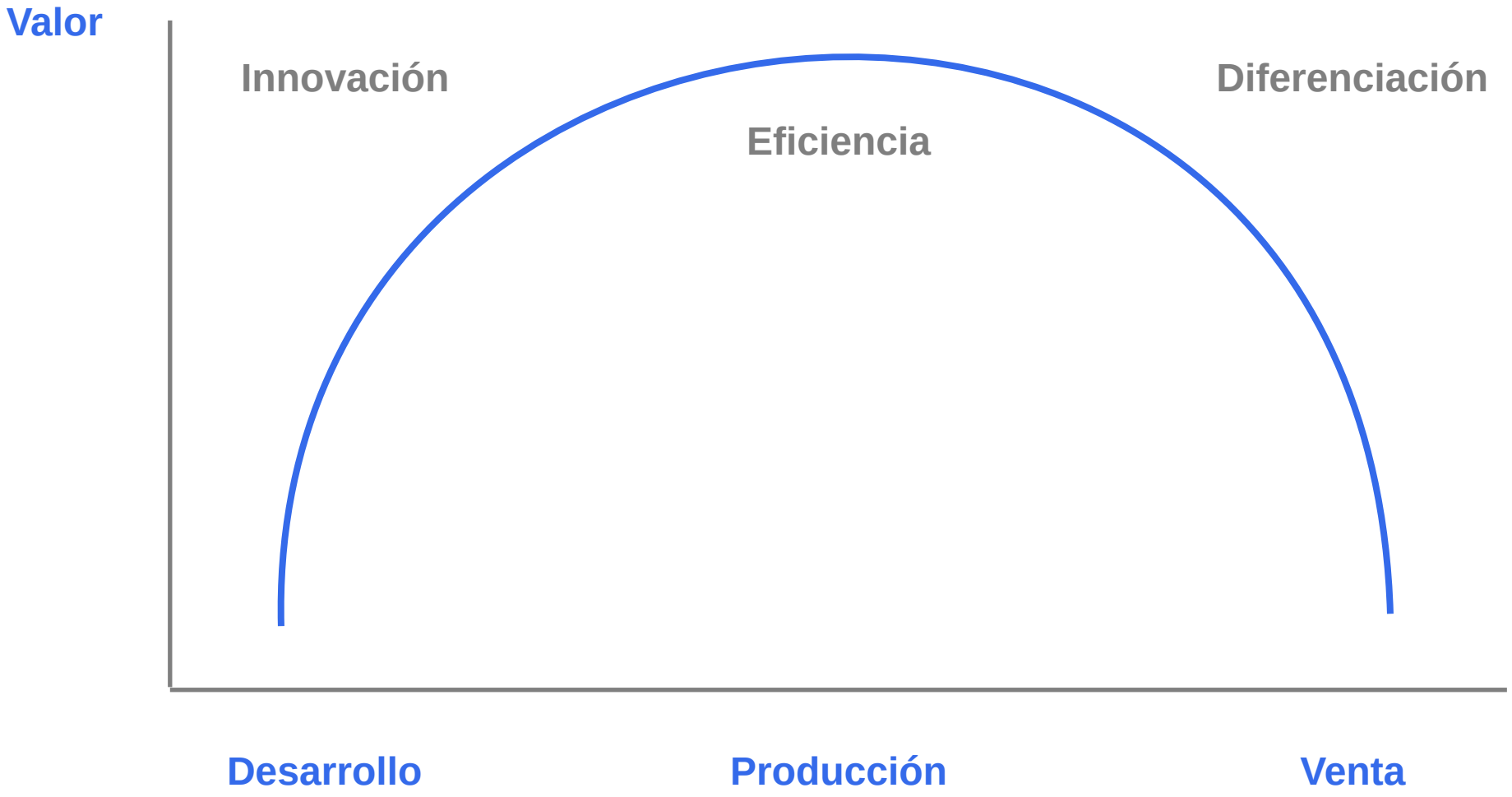
Y NO TODAS SON SIMÉTRICAS



¿SABE QUÉ SONRISA TIENE?



¿SABE QUÉ SONRISA QUIERE?



FINANZAS, CONTABILIDAD Y VALOR

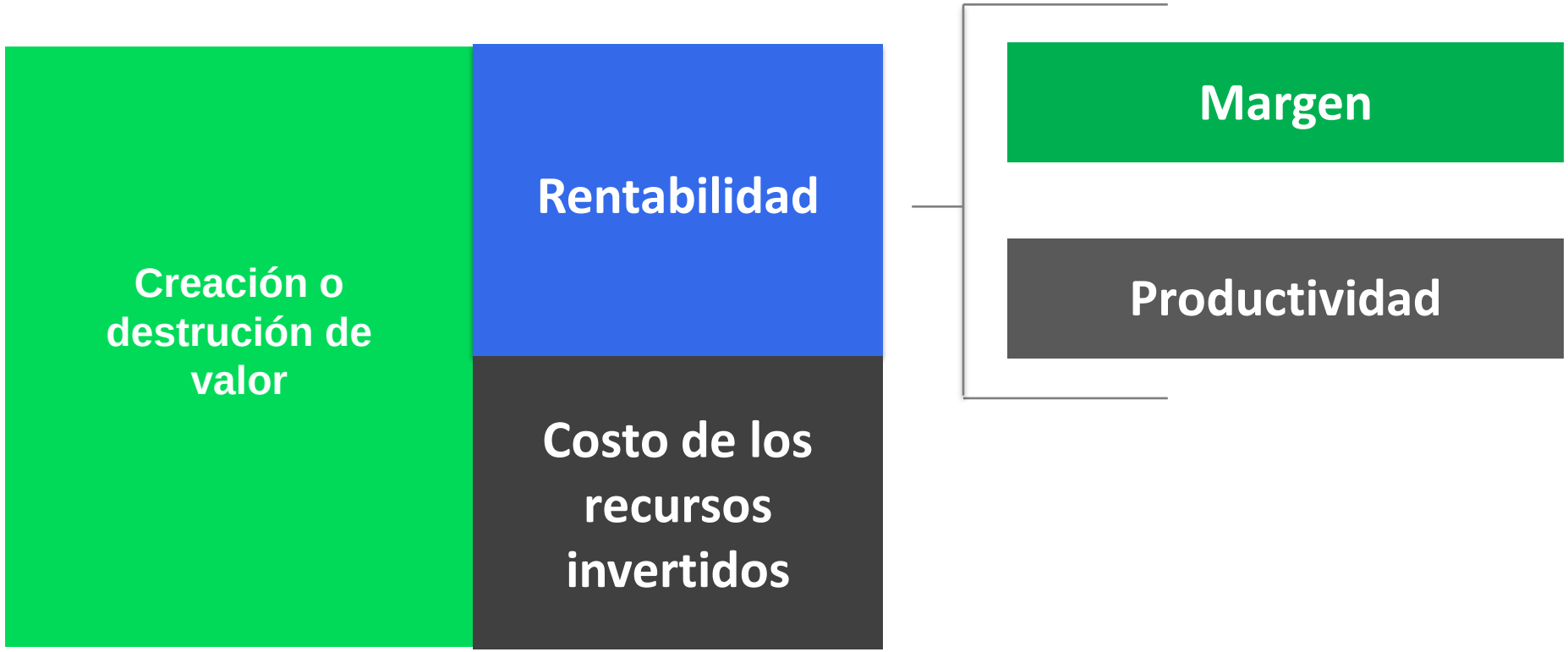
Generación o destrucción de valor financiero

PYG – ESTADO DE RESULTADOS

Análisis de Rentabilidad – Valor Financiero

PYG – ESTADO DE RESULTADOS

Análisis de Rentabilidad – Valor Financiero



Marco de Análisis de Rentabilidad

La Ecuación Básica del Árbol de Rentabilidad

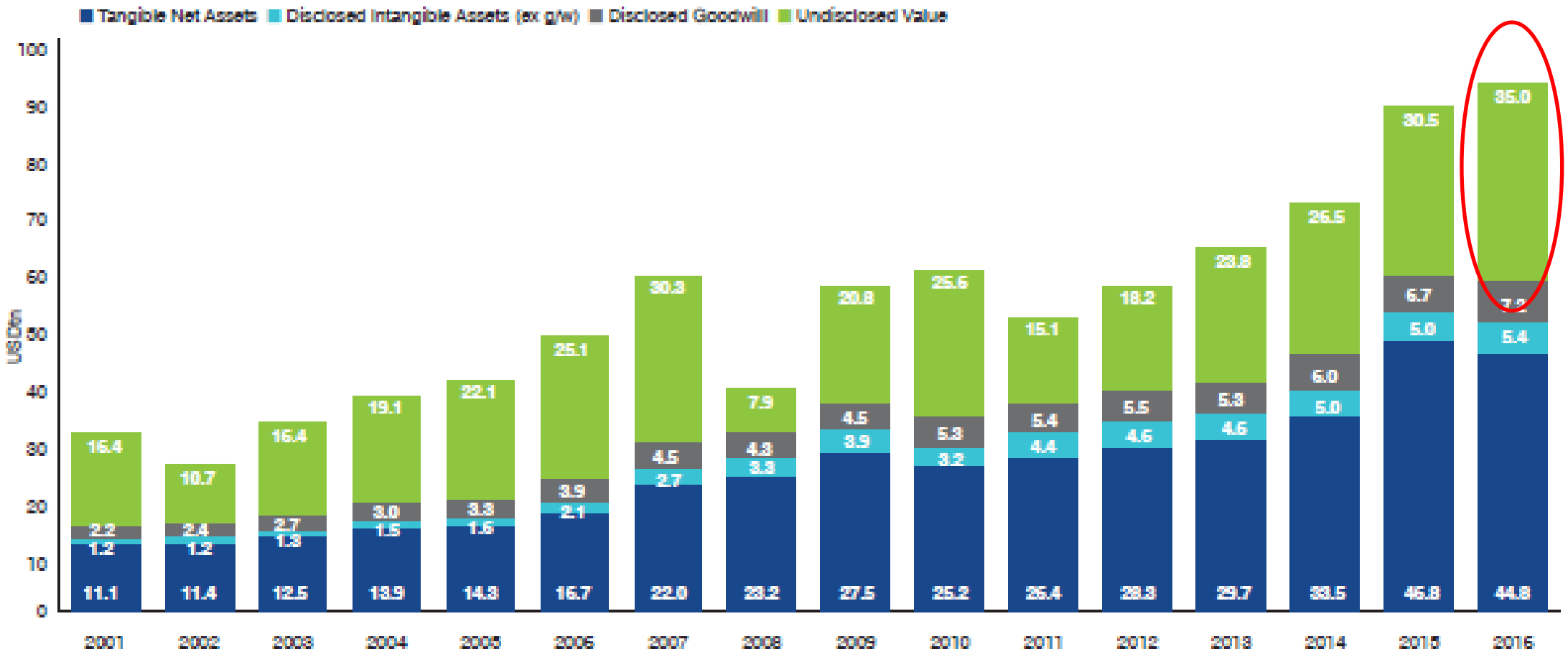
Rentabilidad = **Productividad** × **Margen**

Gestionar la productividad y la innovación es clave para la Rentabilidad

La Ecuación Básica del Árbol de Rentabilidad

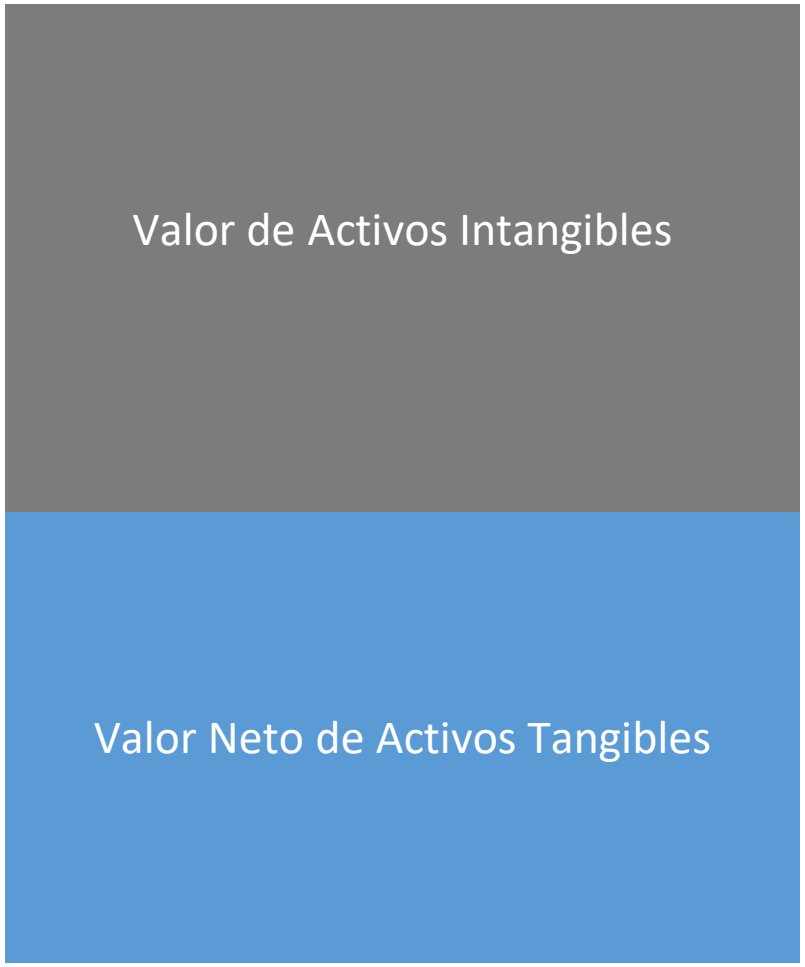
Rentabilidad	=	**Productividad**	×	**Margen**
$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Inversión}}$	=	$\frac{\text{Ingreso}}{\text{Inversión}}$	×	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ingreso}}$
Valor de la Empresa	=	f (**Capacidad de Innovar,** Capacidad de Diferenciarse)		

El Valor de los Intangibles (capacidad de innovar y diferenciarse) como proporción del valor total de las compañías (Valor empresarial o “Enterprise Value”) en el mundo



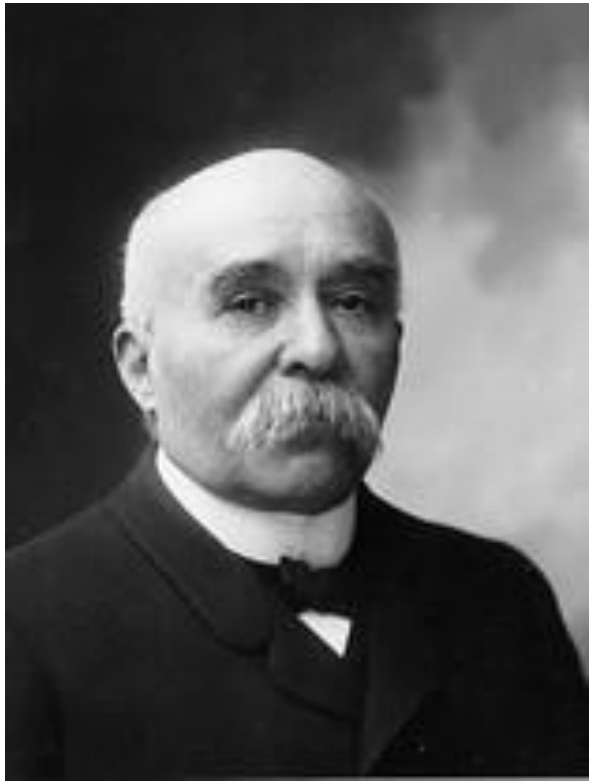
Fuente Brand Finance Institute

Limitaciones de los estados financieros…



Competencias
Capacidades
Software
Cultura de Innovación
Reputación
Bases de Datos
Desarrollos Tecnológicos
Know- How
Marcas
Contratos y Derechos
Concesiones
Activos Ocultos,
etc.

Intangibles



Georges Clemenceau

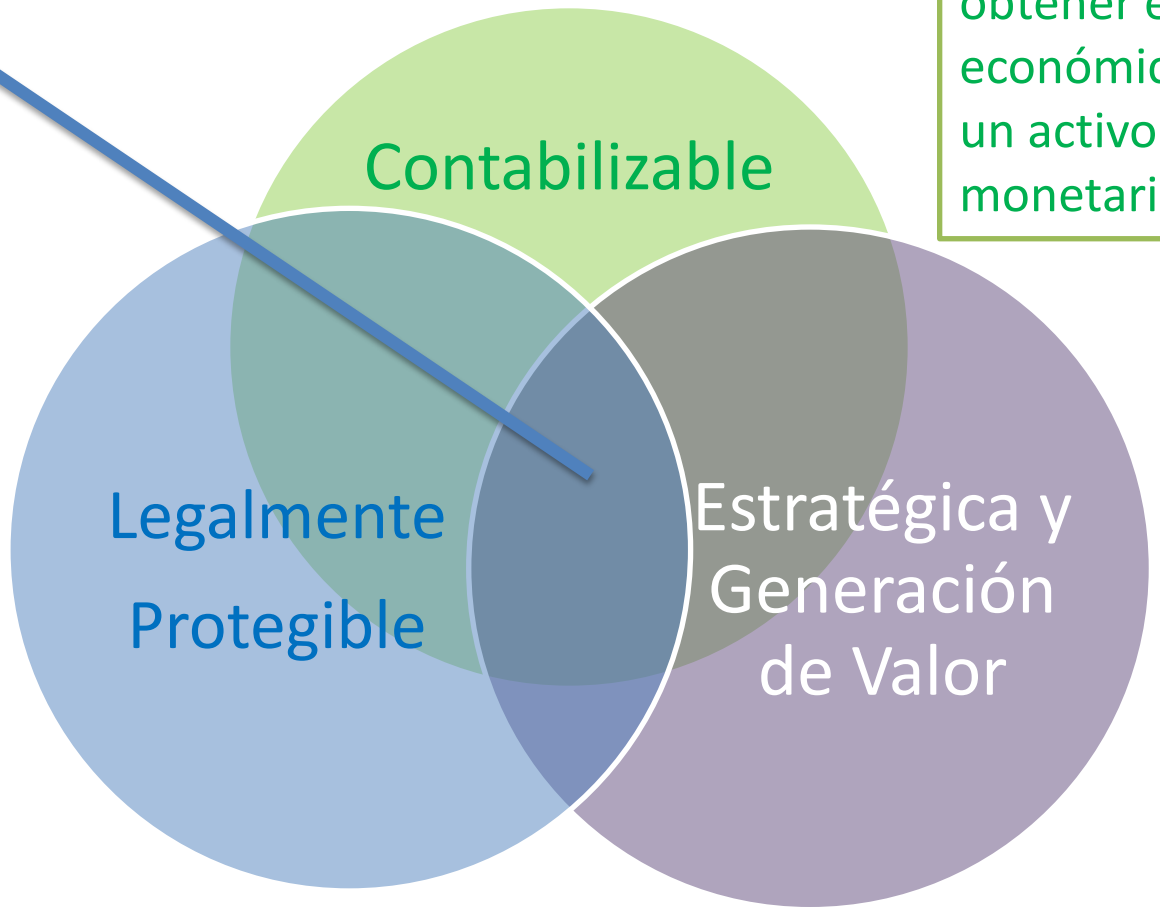
“La Guerra es demasiado importante para dejársela a los militares”

© 4.0 Brands SAS

Las 3 perspectivas de los Intangibles

Bajo ciertas condiciones Se puede llevar al balance si se compra de un tercero o si se generan desarrollos que cumplan ciertos requisitos

Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados y del cual espera obtener en el futuro beneficios económicos. Un activo intangible es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física.



Capacidad de control / evitar que terceros lo imiten o utilicen Apropiación de Valor diferenciado en el Mediano - Largo Plazo

Capacidad de Generar Valor Diferenciado

Perspectiva Contable
Limitaciones de los Estados Financieros….

Reconocimiento Contable ↑

	Tipo de Recurso				
	Tradicionalmente Contabilizados		Capital Intelectual		
	Monetario	Físico	Estructurado	Relacional	Humano
Tangible	• Dinero en Bancos • Cuentas por Cobrar • Inversiones …	• Propiedad, Planta y Equipo • Muebles y Enseres …	• Know How • Secreto Industrial • Tecnología / Software		
Intangible	• Acceso a Crédito..	• Lay out oficinas ..	• Manuales y Políticas • Definición de Procesos • Gestión de Conocimiento ..	• Clientes y Consumidores • Proveedores • Otros Stakeholders • Política de sostenibilidad	• Cultura / Equipo • Capacidades • Tolerancia al Fracaso / Riesgo • Disposición al Cambio

Intangibles y estrategia

SI SIEMENS SUPIERA LO QUE TIENE...

La Perspectiva Legal de Los Intangibles (Propiedad Intelectual)

- **Apropiables**
- **"Derechos Negativos"**
- **Obtención de Ventajas Competitivas duraderas**

Intangibles Formales
Marcas
Patentes
Derechos de Autor
Software
Secretos de Empresa - Know how
Indicaciones Geográficas
Variedades de Plantas

La Perspectiva Estratégica de Los Intangibles

La capacidad de extraer valor a los intangibles

- **Transversal**
  - **Cultura**
  - **Comunicación**
- **Estratégico**
- **Reputación**
- **Nuevos Negocios**
- **Sostenibilidad y Largo Plazo**
- **Ahorros y Márgenes**
- **Medición y Gestión**

Capital Intelectual
Capital Humano Educación Entrenamiento Creatividad
Capital Estructurado Know How Procesos de Aprendizaje Organizacional Información y sostenibilidad
Capital Relacional Clientes y distribución Relaciones y Acceso a Proveedores Asociados Transparencia y Contenido

Intangibles Formales / Apropiables		Capital Intelectual		Valor
Marcas		Capital Humano		**Branding**
		Educación		**Calidad**
Patentes		Entrenamiento		**Consistencia**
		Creatividad		**Emociones**
Derechos de Autor		Capital Estructurado		**Conveniencia**
		Know How		
Software	+	Procesos de Aprendizaje Organizacional	=	**Innovación**
		Información y sostenibilidad		
Secretos de Empresa - Know how		Capital Relacional		**Nuevos y Mejores Peoductos y Servicios**
		Clientes y distribución		
Indicaciones Geográficas		Relaciones y Acceso a Proveedores		**Menores Costos Unitarios**
		Asociados		
Variedades de Plantas		Transparencia y Contenido		**Valor Intelectual**

Otra Visión del Reto de los Agentes de Innovación de las Empresas

Reconocimiento Contable ↑	Tipo de Recurso				
	Tradicionalmente Contabilizados		Capital Intelectual		
	Monetario	Físico	Estructurado	Relacional	Humano
Tangible	• Dinero en Bancos • Cuentas por Cobrar • Inversiones …	• Propiedad, Planta y Equipo • Muebles y Enseres …	• Know How • Secreto Industrial • Tecnología / Software		
Intangible	• Acceso a Crédito..	• Lay out oficinas ..	• Manuales y Políticas • Definición de Procesos • Gestión de Conocimiento ..	• Clientes y Consumidores • Proveedores • Otros Stakeholders • Política de sostenibilidad	• Cultura / Equipo • Capacidades • Tolerancia al Fracaso / Riesgo • Disposición al Cambio

Intangibles ocultos

DE
LOMBI

Estrategia marca ingrediente

"Ingredient Branding" Contemporáneo

© 4.0 Brands SAS

Se generó una mayor demanda de Marcas 100% Colombiano

De: Una cantidad limitada de marcas para el mercado masivo.

A: Múltiples marcas, canales, precios y opciones.

© 4.0 Brands SAS

La Segmentación en Café por ocasiones de consumo y edad

1 Desayuno

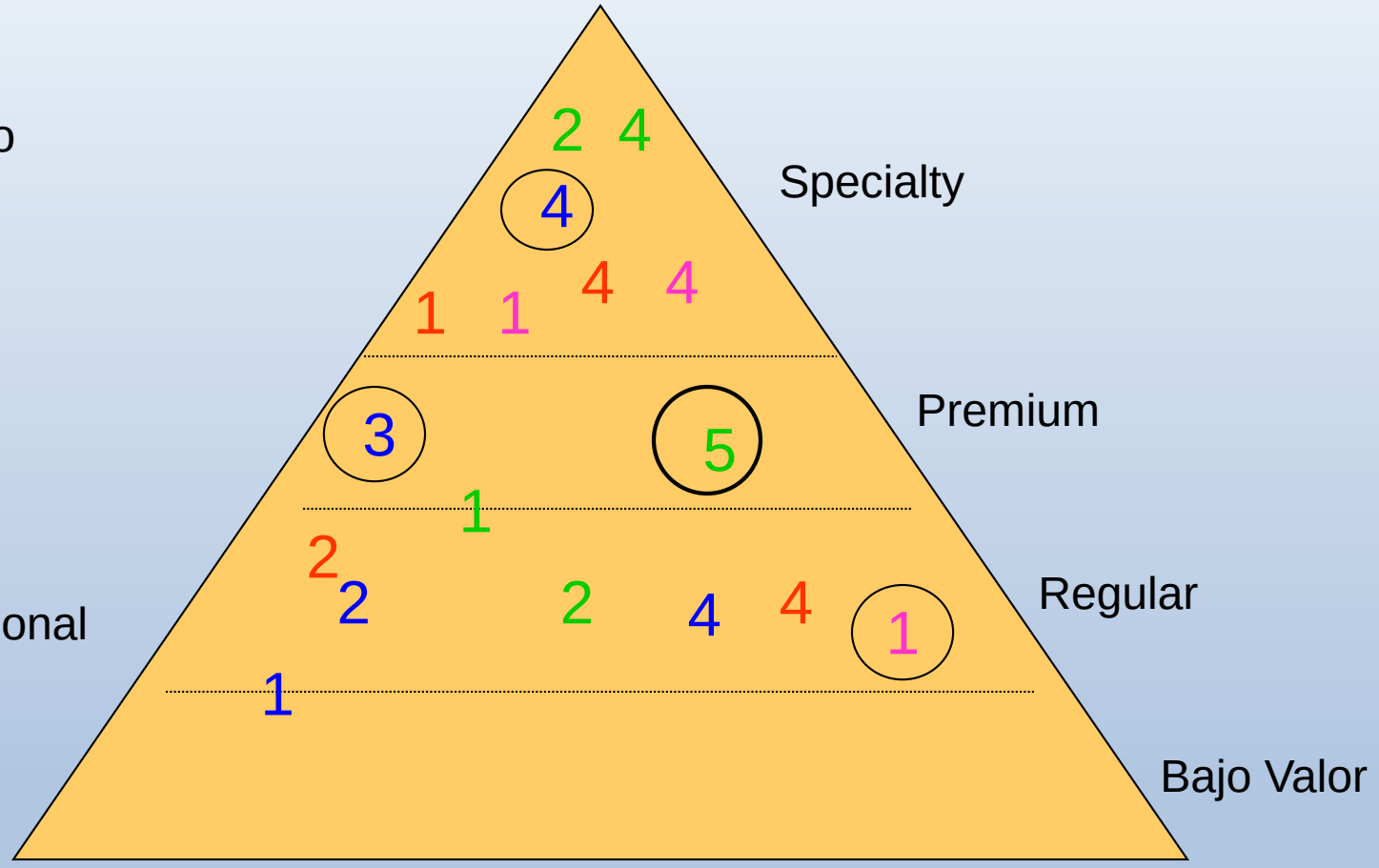
2 Mid AM

3 Almuerzo

4 Mid PM

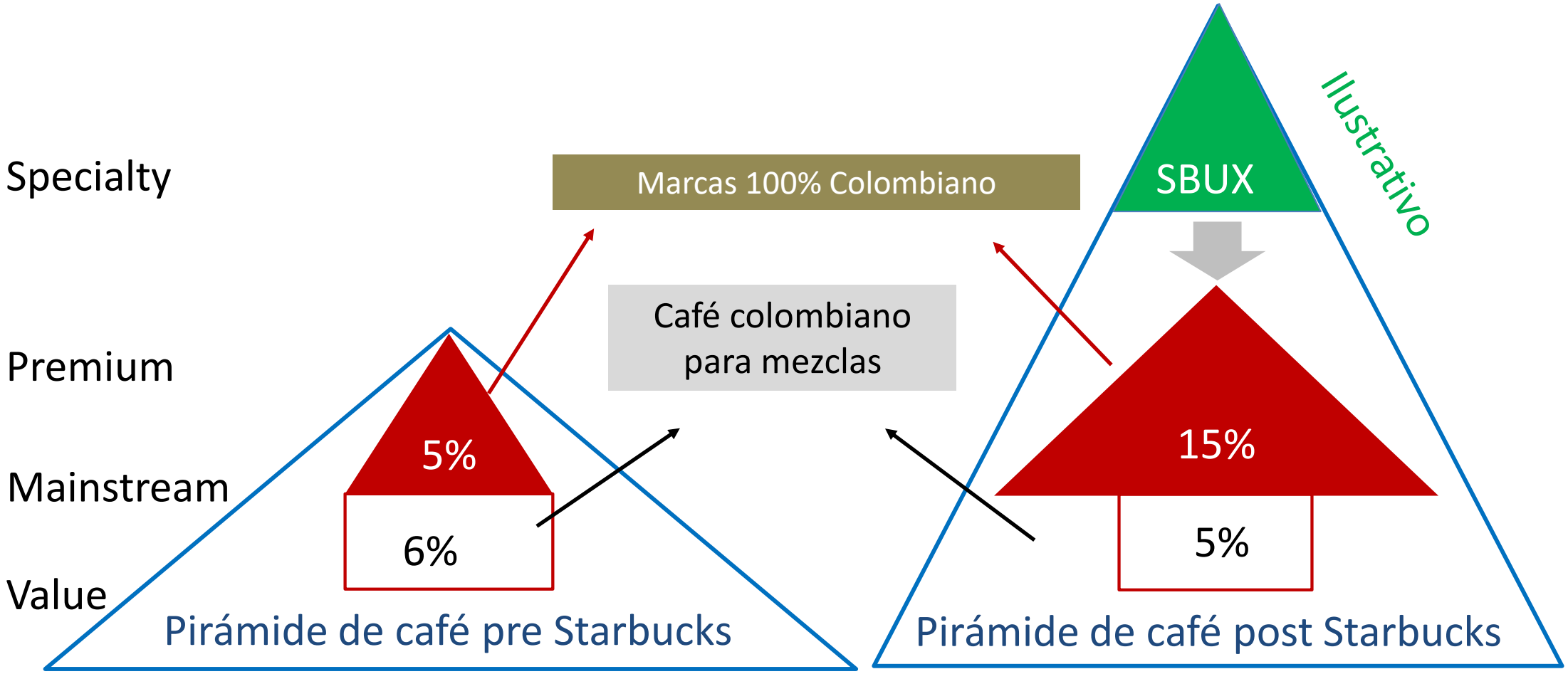
5 Cena

ocasional



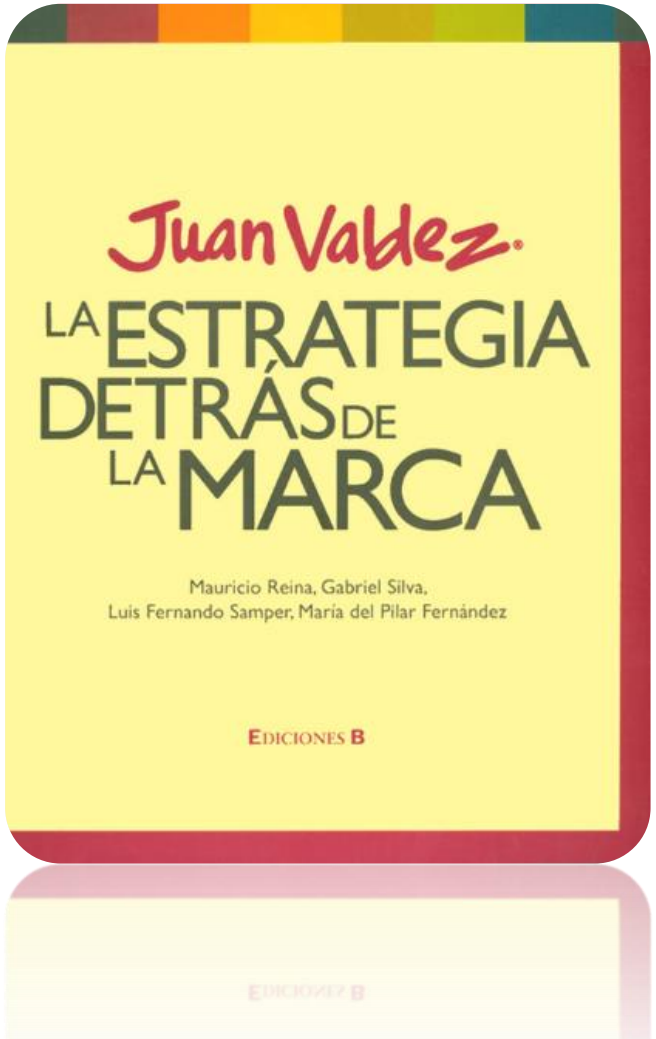
Mayores Boomers X Y

Efecto Starbucks en Categoría Café y Café de Colombia - Norteamérica



© 4.0 Brands SAS

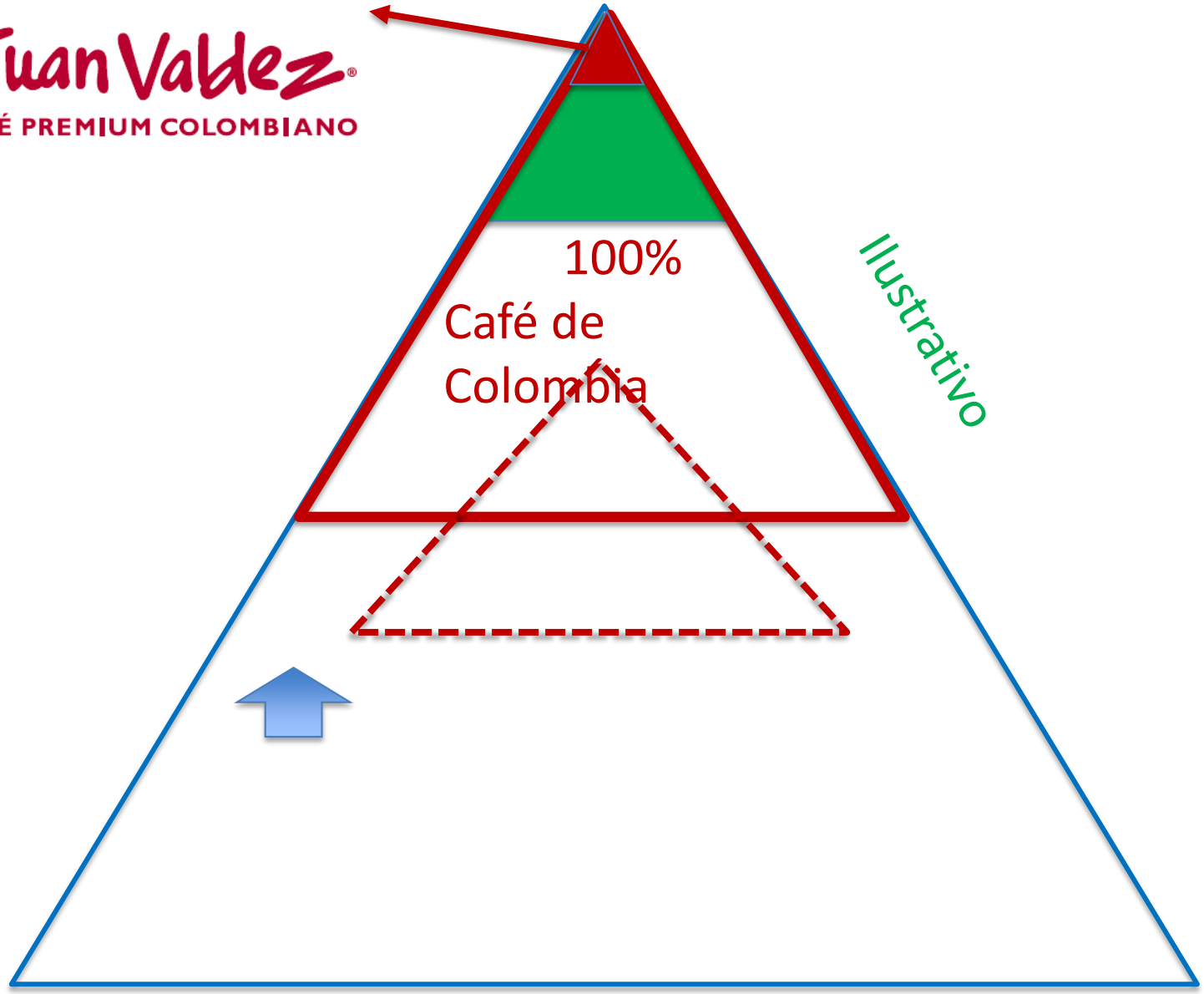
Apoyándose en Experiencias y técnicas de Storytelling para Transmitir mensajes



El reto de ser relevante en el Siglo XXI

© 4.0 Brands SAS

El rol de la marca Juan Valdez en la nueva arquitectura



© 4.0 Brands SAS

Juan Valdez®
CAFÉ PREMIUM COLOMBIANO

Café de Colombia®

Café de Colombia®

INDICACIÓN GEOGRÁFICA PROTEGIDA

DENOMINACIÓN
DE ORIGEN
CAFÉ DE COLOMBIA

DO REGIONALES

Intangibles y desempeño

Los estados financieros con frecuencia no nos dan todas las respuestas

Intangibles y Desempeño

- ¿Desempeño Financiero = Desempeño empresarial?
- Análisis del Desempeño Empresarial en función de:
  - Entendimiento de *Drivers* de Generación de Valor
  - Identificación y gestión de Ventajas Competitivas

¿QUÉ TIPO DE PREGUNTAS NOS HACEMOS PARA ENTENDER EL DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA?

INTANGIBLES Y ESTRATEGIA- UNA MIRADA AL SECTOR

Visión y Metas Sectoriales 2032

Software

Lograr un incremento en el valor agregado de los servicios relacionados con Software y Tecnologías de la Información y promover una especialización en verticales específicas, con miras a focalizar los esfuerzos de educación, investigación y desarrollo, política pública, e infraestructura estatal.

Incremento en 10% en la participación de empresas con producto propio y crecimiento de un 15% en exportaciones frente a ventas totales.

Business Process Outsourcing

Posicionar a Colombia como uno de los 25 principales proveedores de servicios BPO y KPO de alto valor agregado, gracias a un talento humano calificado y a la incorporación de tecnología.

Ventas: USD 16.473 millones.
Empleos: + de 580.000.
Exportaciones: USD 2.500 millones.

© 4.0 Brands SAS

“UNO DEBE SER ALGUIEN ANTES DE HACER ALGO”

Johan Wolfgang von Goethe

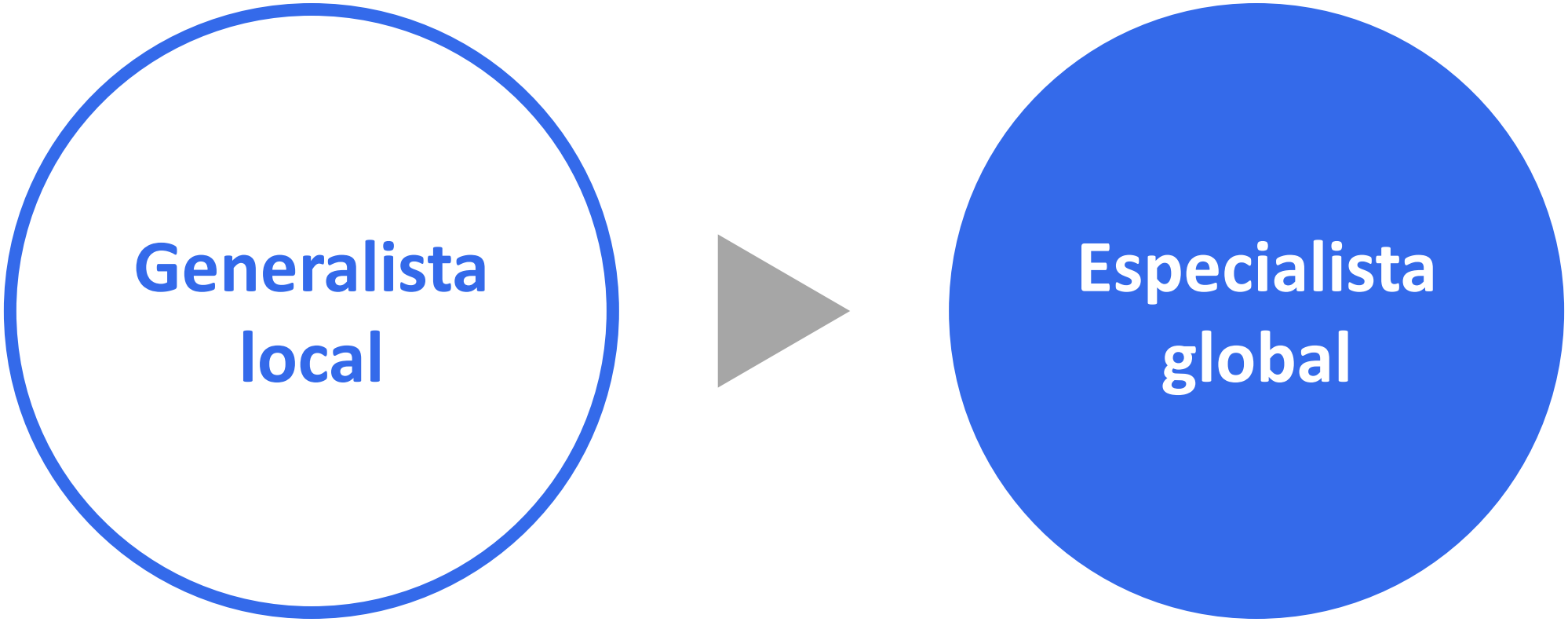
© 4.0 Brands SAS

REFLEXIONES SOBRE ESTRATEGIA

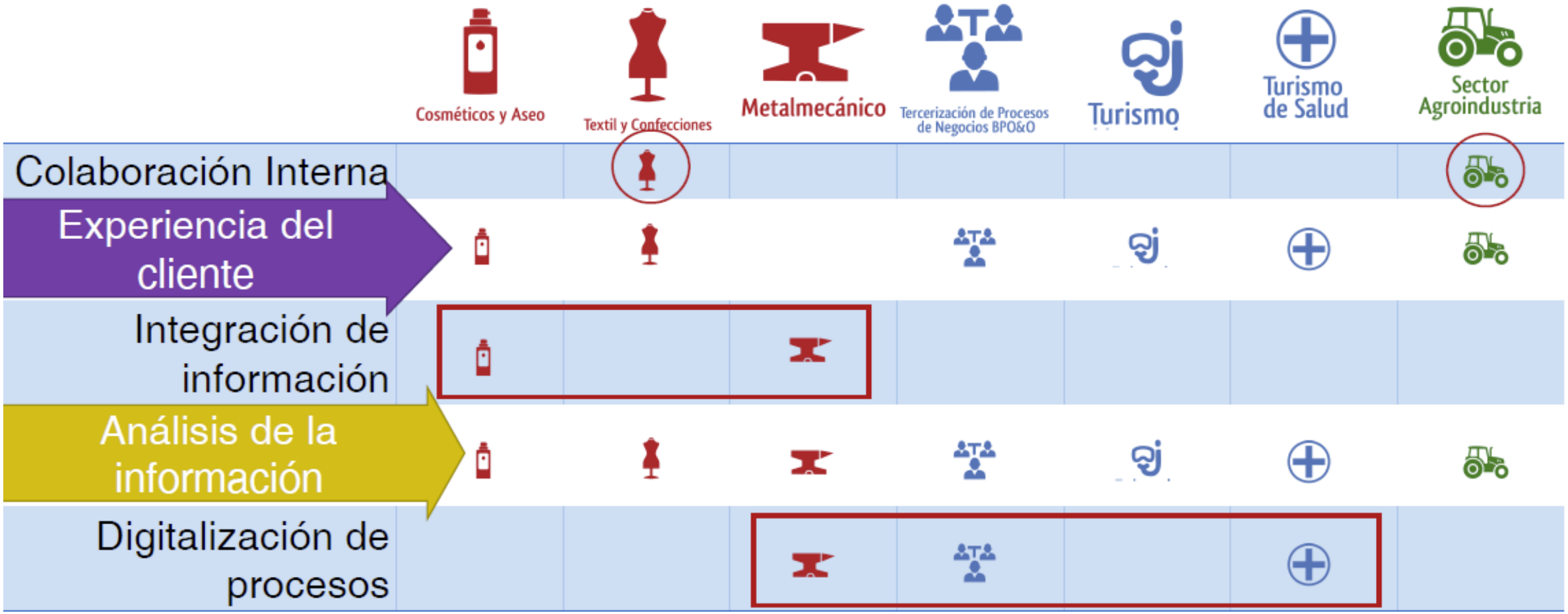
RETOS SECTORIALES - Software

- 65% de las empresas ofrecen productos a la medida
- 22% tienen producto propio (crecen mas y son mas rentables, que llegan a mercados internacionales)
- 13% modelo mixto

© 4.0 Brands SAS


Generalista
local
Especialista
global

RETOS SECTORIALES - Software



RETOS SECTORIALES - Software

Fuente: Análisis realizado por el PTP con empresarios de Cosméticos y Aseo

SECTOR BPO AMPLIADO

BPO

Front Office:
- Contact Center
- Gestión comercial

BackOffice:
- Cobranzas, facturación
- Compras
- Finanzas y contabilidad
- Recursos humanos
- Logística

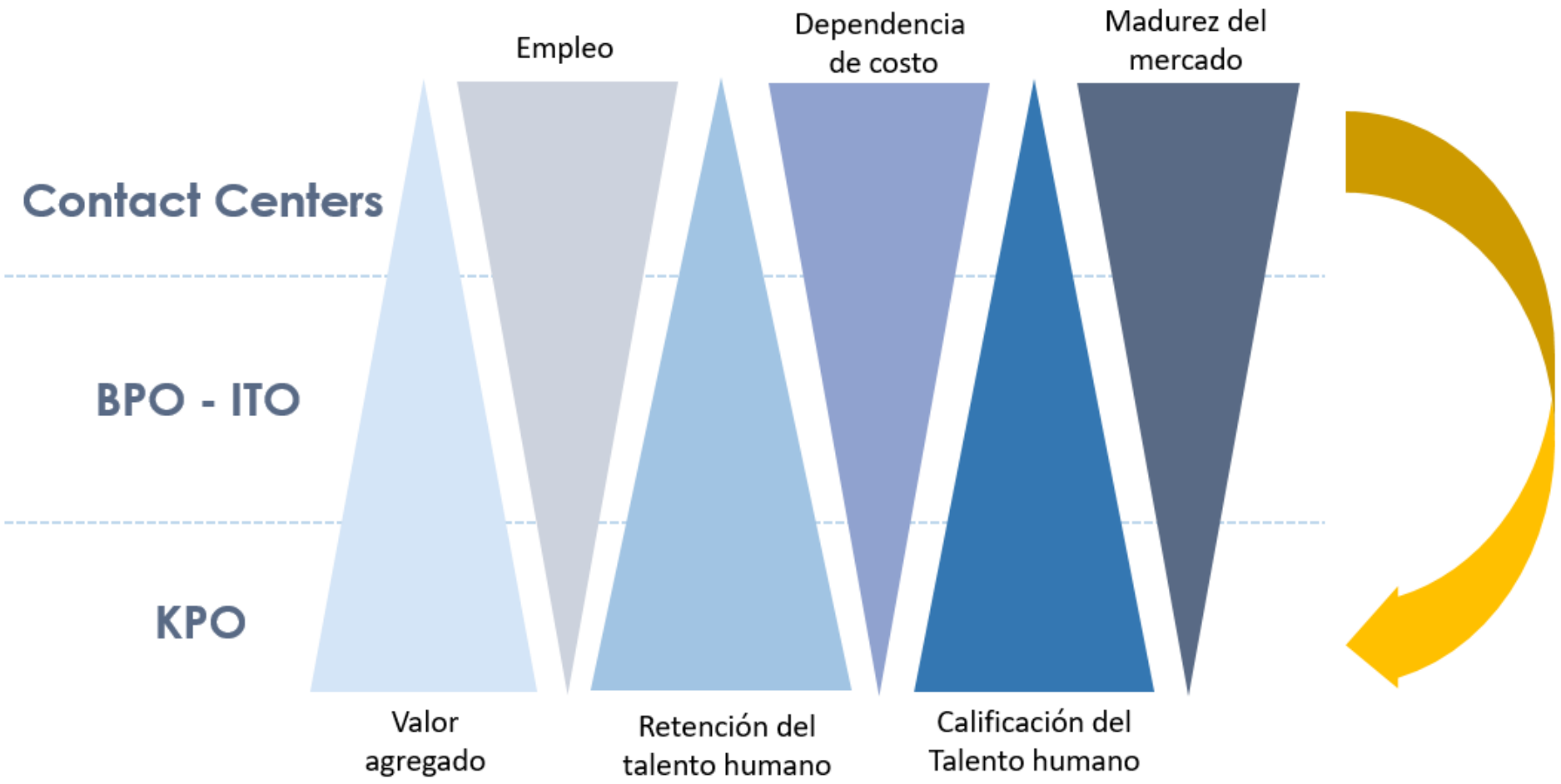
ITO

Software como servicio (SaaS)
Plataforma como servicio (PaaS)
Infraestructura como servicio (IaaS)
Seguridad informática
Testing de software
Data Centers
Gerencia de TI

KPO

Análisis de información, CRM, Big Data
Análisis financiero y de riesgo
Diseño gráfico, edición, animación digital
Servicios E-learning
Servicios de Ingeniería
Investigación de mercados, I+D
Servicios legales
Telemedicina
Publicidad

RETOS SECTORIALES BPO



© 4.0 Brands SAS

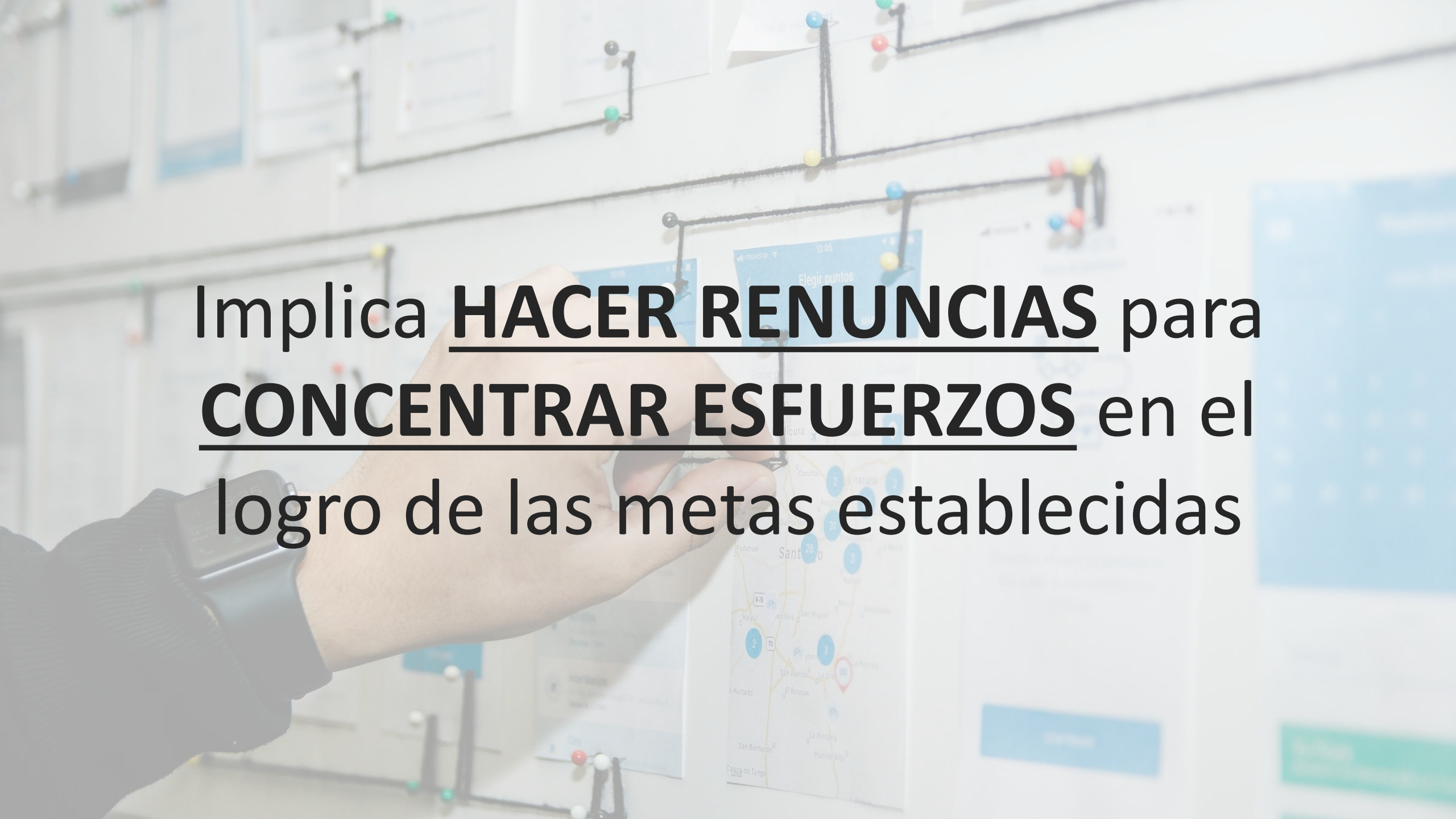
Sector que Asume Procesos (BPO)

Especialización Vertical y Regional para asumir actividades críticas (BPM)

- Hoy el gran reto del sector es CRECER Y EXPORTAR, sofisticando la oferta según requerimientos de la demanda.
- Desarrollar productos y servicios especializados y más sofisticados fortaleciendo la estrategia y las capacidades empresariales
- No vender horas de trabajo sino bienes y servicios tecnológicos

LA GENERACIÓN DE VALOR DEPENDE DE LA ESTRATEGIA

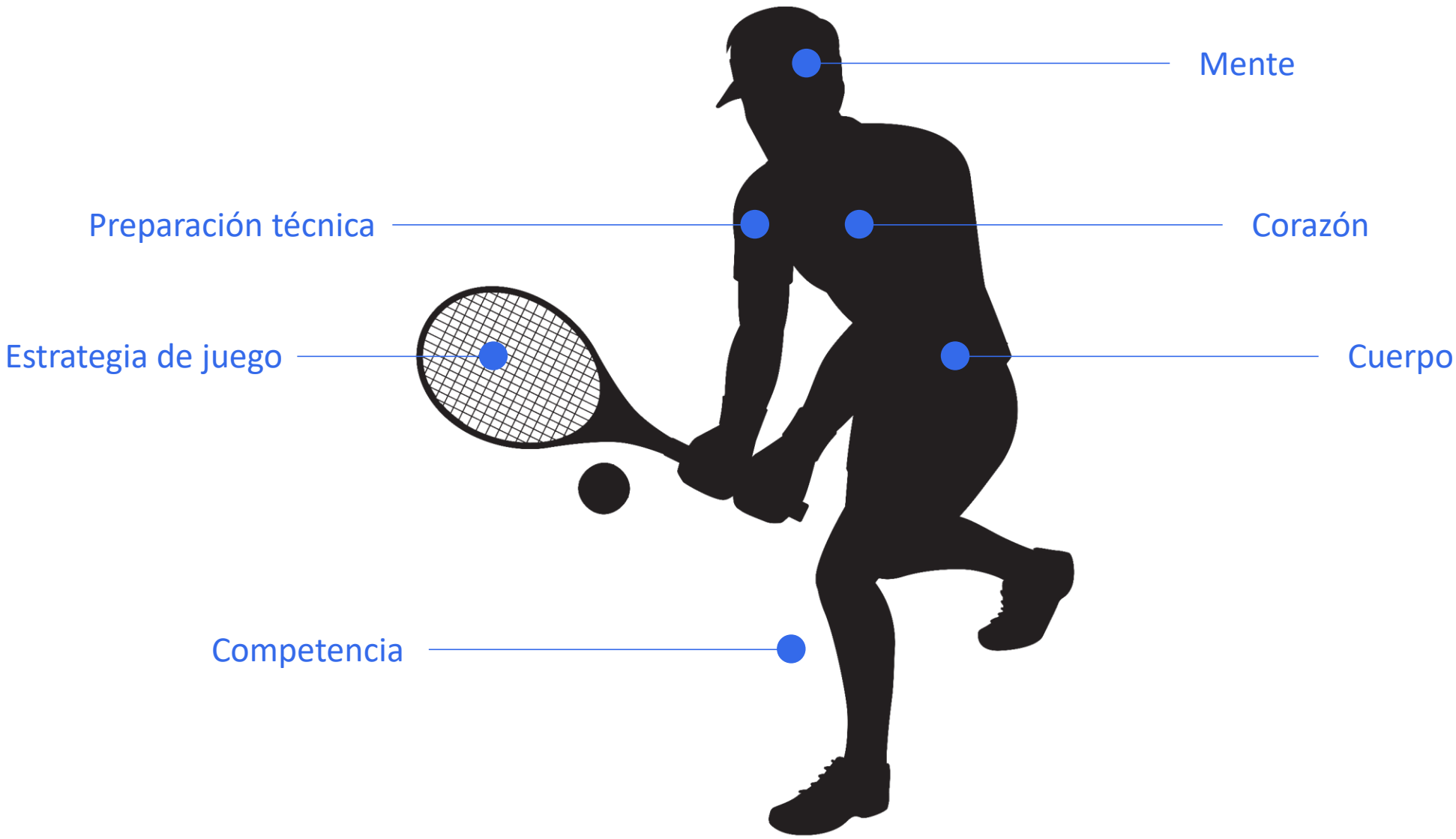
- Las industrias de software y BPO, como toda empresa, deben desarrollar una Planeación estratégica.
- ¡Este proceso de Planeación es ante todo… un proceso de DECISIÓN!



Implica **HACER RENUNCIAS** para **CONCENTRAR ESFUERZOS** en el logro de las metas establecidas

LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Gestionar una estrategia competitiva es como desarrollar un atleta de alto rendimiento:


Mente
Preparación técnica
Corazón
Estrategia de juego
Cuerpo
Competencia

LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Componentes de la postura estratégica	
Componente	**Bases estratégicas**
Corazón	Ideología fundamental: misión - visión - valores - propósito fundamental - liderazgo gerencial
Mente	Capital humano - cultura organizacional - gestión del conocimiento
Cuerpo	Modelo organizacional - políticas , procesos y procedimientos - capital relacional
Preparación técnica	Base tecnológica - vigilancia tecnológica - estructura y metodología del direccionamiento estratégico - factores críticos de éxito
Estrategia de juego	Entendimiento del sector competitivo - modelo de negocio - portafolio de productos y servicios - estrategias tecnológica y comercial
Competencia	Posicionamiento y acción en arenas competitivas - medición de resultados - feed back al modelo estratégico

Identificación y caracterización de Activos Intangibles y Capital Intelectual

Intangibles Formales / Apropiables		Capital Intelectual		Valor
Marcas		Capital Humano		**Branding**
		Educación		**Calidad**
Patentes		Entrenamiento		**Consistencia**
		Creatividad		**Emociones**
Derechos de Autor		Capital Estructurado		**Conveniencia**
		Know How		
Software	+	Procesos de Aprendizaje Organizacional	=	**Innovación**
		Información y sostenibilidad		
Secretos de Empresa - Know how		Capital Relacional		**Nuevos y Mejores Peoductos y Servicios**
		Clientes y distribución		
Indicaciones Geográficas		Relaciones y Acceso a Proveedores		**Menores Costos Unitarios**
		Asociados		
Variedades de Plantas		Transparencia y Contenido		**Valor Intelectual**

IT assets

Digital assets

Software assets

Executable software

Source code

Non-executable software
(E.g. fonts, configuration info, dictionaries, etc used by executable software)

Virtual IT equipment

(E.g. firmware, virtual machines, embedded software

Digital Information content assets
(Digital assets with information content, e.g. documents, audio, video, graphics, databases, free standing dictionaries; often licenced. ITAM may include management on these assets as whole entities, e.g. for licence compliance, but excludes management of the content)

Digital assets

ITAM systems and tools

Metadata for IT Asset management
(info about IT assets; info about non-IT assets needed for the management of IT assets, e.g. info about personnel and organization)

IT Hadware

Physical media
(typically containing digital assets including backups)

Physical IT Equipment
(E.g. servers, end-user devices, communications equipment, etc)

IT asset licences

(Including proof of license documentation, may be both physical and digital)

IT asset contracts

(Including documentation, may be both physical and digital)

IT asset services

(Combinations IT assets and non-IT assets, typically externally supplied treated as IT assets, e.g. Software as a service, hardware maintenance, training, etc)

Non-IT assets

(E.g. personnel and organization needed for the use and management of IT assets)

ISO 19770 y Capital Estructurado para IT

- Controles sobre la modificación, duplicación y distribución de software, con especial énfasis en los controles de acceso e integridad;
- Auditar pistas de autorizaciones y de cambios realizados a los activos de TI;
- Controles sobre licencias, sublicencias, y cumplimiento de los términos y condiciones de las licencias;
- Controles sobre situaciones que involucran propiedad y responsabilidades mixtas, como en la computación en la nube y con las prácticas de "Traiga su propio dispositivo" (BYOD); y
- Conciliación de los datos de gestión de activos de TI con datos de otros sistemas de información cuando se justifica por el valor comercial, en particular con los sistemas de información financiera que registran activos y gastos.

Enamorándonos

GENTE

- Existo
- Soy interesante
- Quiero ser Considerado
- Disfruto su compañía
- Tenemos una Relación

- Identificación
- Relevancia para la Misión, Estrategia o Propósito
- Caracterización Intangibles Estratégicos
- Potenciación –Capital Intelectual / Intangibles Apropiables
- **Generación de Valor Perdurable**

INTANGIBLES

© 4.0 Brands SAS

ACTIVOS INTANGIBLES PERTINENTES

¿Cuáles áreas de conocimiento y qué potenciales A.I. dan soporte al modelo de negocio y la estrategia competitiva de la organización?

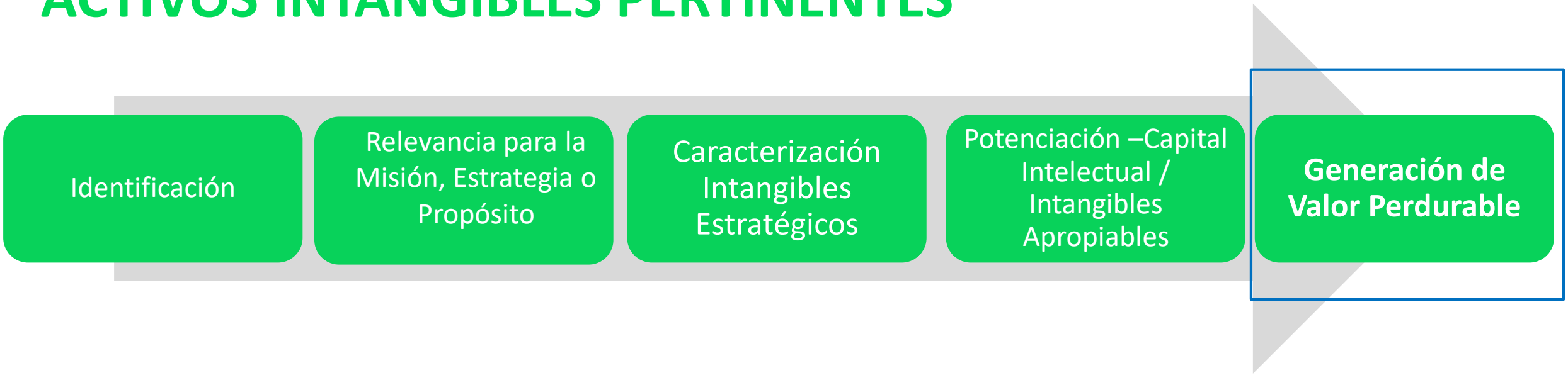
- La relevancia del Activo Intangible va a depender de la Postura Estratégica de la organización
- Los esfuerzos deben concentrarse en aquellas áreas y activos potenciales que dan consistencia y dinámica a la estrategia corporativa.
- La Postura Estratégica se reconoce a partir del Propósito Fundamental de la organización o Misión, la dinámica del sector competitivo en el cual se desempeña y el modelo de negocio adoptado.

ACTIVOS INTANGIBLES PERTINENTES

¿Cómo puedo entender los A.I o Activos Ocultos que tengo y como puedo potencializarlos? ¿Qué / a Quién necesito?

- Competitiva – Variables competitivas que explican su valor diferencial y las ventajas competitivas que genera a la organización. Organización Interna para Aprovecharla
- Caracterización para protección – Características para su registro como propiedad intelectual o para protección por parte de la organización.
- Caracterización Económica – Características para su valoración y capitalización. Alianzas o Capacidades a desarrollar

ACTIVOS INTANGIBLES PERTINENTES



Ventajas competitivas asociadas con:

- Protección,
- Valuación,
- Activación,
- Comercialización,
- Transferencia, etc.

EN RESUMEN

- Valor y Sonrisa ¿Dónde estoy y donde quiero/puedo estar?
- ¿Tengo Claro qué puedo leer y qué no de los Estados Financieros?
- Identificando y Potenciando Activos Intangibles y Ocultos
- Gestión de Intangibles y Competitividad.

© 4.0 Brands SAS

4.0 Brands

Gracias

Luis Fernando Samper
Luis.Samper@4point0brands.com