



fotomostop

**Buscando una medida
confiable de valor de marca**

De la jungla al jardín del edén

¿Cuánto vale una marca? Responder a esta pregunta no resulta sencillo. Ante la avalancha de metodologías, **los expertos esperan con impaciencia el tan ansiado estándar que regule la práctica de la valoración de marcas.**

Gabriela Salinas Fabbri, Managing Director Brand Finance Iberia

AUTOR: SALINAS FABBRI, Gabriela

TÍTULO: Tras la búsqueda de una medida confiable de valor de marca. De la jungla al jardín del edén

FUENTE: "MK Marketing+Ventas", Nº 228
Octubre de 2007. Pág. 34

DESCRIPTORES:

- Branding
- Gestión de marcas
- Valoración de marcas

RESUMEN:
Recientemente, varios medios nacionales se han hecho eco de un proyecto internacional de estandarización de metodologías de valoración de marcas, originado en el organismo alemán DIN y en el que participa AENOR, el organismo de estandarización español. Esta iniciativa, orientada al desarrollo de un estándar en el campo de la valoración monetaria de las marcas, permitirá contar con una guía clara a la hora de llevar adelante un proyecto de este tipo. En este artículo, la autora analiza la necesidad de contar con un estándar en la materia, su relevancia y el impacto para toda la profesión.

Alguna vez he escuchado decir: “si uno pregunta a diez proveedores de valoración de marcas cuánto vale la suya, es probable que obtenga diez (u once) respuestas diferentes”. Lamentablemente, ésta es la realidad actual con la que tenemos que lidiar los profesionales vinculados a este campo.

En el libro *Valoración de marcas. Revisión de enfoques, metodologías y proveedores*¹, que recoge una investigación detallada sobre el estado del arte de la valoración monetaria de marcas, se muestra como desde que Rupert Murdoch incluyó los valores de las cabeceras de su periódico en el balance de su grupo de comunicación, han proliferado cerca de medio centenar de modelos de valoración de marcas propuestos por académicos y proveedores comerciales. En la Tabla 1 se muestra una lista (no exhaustiva) de algunos de los desarrollados hasta el presente.

Si uno analiza el desarrollo temporal de los modelos expuestos comprobará que, recientemente, se ha producido una aceleración del desarrollo de metodologías de valoración de marca. De hecho, cerca de un 70 por ciento de los modelos identificados en la obra mencionada se ha desarrollado en los últimos diez años, tal y como muestra la Figura 1.

De esta manera se han incorporado a la industria una creciente variedad de tipos y perfiles de proveedores -desde agentes de la propiedad intelectual hasta compañías de investigación de mercados (ver Figura 2)-, no siempre cualificados para responder a las exigencias de las valoraciones de marcas orientadas a satisfacer objetivos técnicos, como por ejemplo de reporte financiero, transacciones internas o externas o planificación fiscal.

Añadiendo aún más complejidad al tema, estos proveedores utilizan en ocasiones mo-

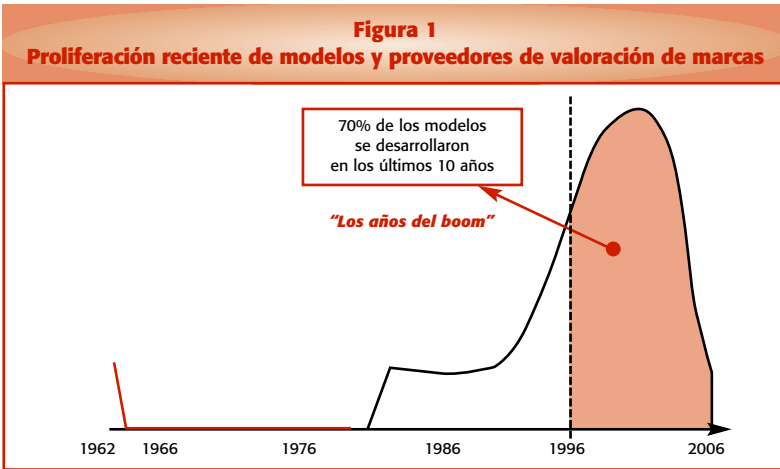
⁽¹⁾ *Valoración de marcas. Revisión de enfoques, metodologías y proveedores, 2007.* Gabriela Salinas, Deusto, Barcelona, ISBN: 9788423425211, 364 págs.

Tabla 1
Lista de modelos de valoración de marcas

37 modelos propietarios

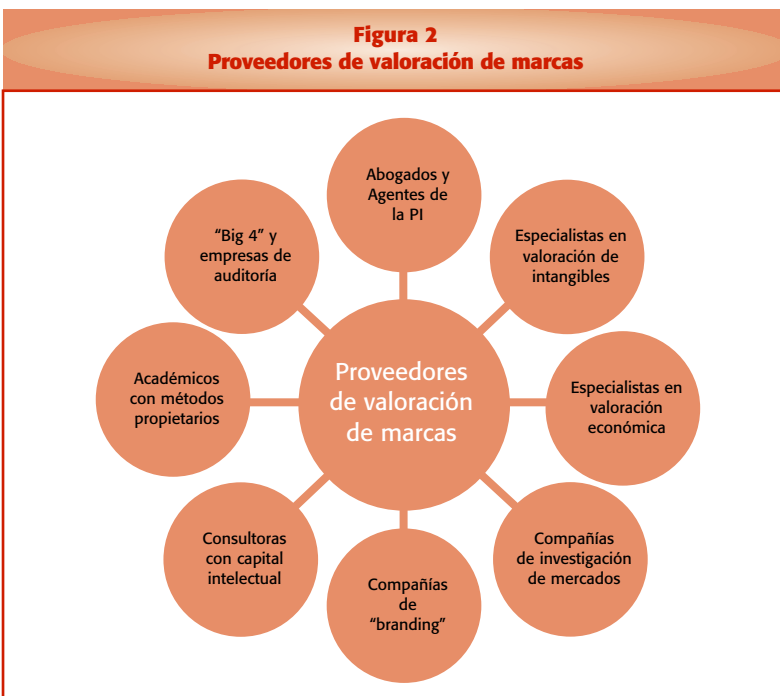
1. AC Nielsen “Brand Balance Sheet”	20. “Global Brand Equity” (Motameni)
2. AC Nielsen “Brand Balance Performancer”	21. Herp (Basado en análisis conjunto)
3. Advanced Brand Valuation (GfK - PwC - Sattler)	22. Hirose et al. (Hirose Commitee)
4. BEES, Brand Equity Evaluation System® (BBDO)	23. Intangible Business
5. BEE, Brand Equity Evaluator® (BBDO)	24. Intellectual Capital
6. BEVA, Brand Equality Valuation for Accounting® (BBDO) / Ernst & Young)	25. Interbrand (múltiplos)
7. Bekmeier-Feuerhahn	26. Interbrand (Proyección de ganancias)
8. Brandient	27. Millward Brown Optimor
9. BrandEconomics	28. “Intangible Scorecard” (Lev)
10. BEVQ™ (Brand Equation Method, Consor)	29. Prophet
11. Brand Finance “Desglose de Beneficios”	30. Sander (Hedonic Model)
12. Brand Finance “Royalty Relief”	31. Sattler (1997)
13. BrandMetrics	32. Semion
14. “Brand Rating” (Icon Brand Navigation)	33. Movimientos del precio de las acciones (Simon y Sullivan)
15. Modelo de valoración basado en CAPM (Villaña & Asoc.)	34. Trout&Partners
17. Corebrand	35. ValCalc® (Conсор)
18. Damodaran (Diferencias en ratios de capitalización)	36. Valmatrix® (Conсор)
19. “Enterprise Value” (Repenn)	37. “X-times Model” (Kern)

Fuente: Salinas (2007)



Fuente: Salinas (2007)

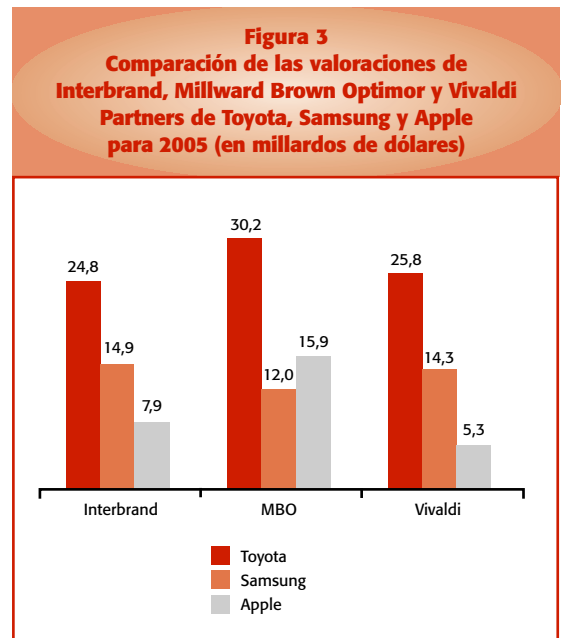
delos y parámetros diametralmente diferentes y basados en distintos conceptos de marca. Como consecuencia, se ha generado una creciente falta de confianza, agravada por el esfuerzo de muchas consultoras en publicar rankings de valoración de marcas diferentes que refuerzan las opiniones contrarias a la herramienta basándose en su falta de precisión. En la Figura 3 se pueden ver resultados divergentes de distintas clasificaciones publicadas en 2005 por varias consultoras de branding.



Fuente: Salinas (2007)

Todo esto ha generado más de un dolor de cabeza a los responsables de la gestión de marcas en las corporaciones propietarias de las marcas incluidas en las clasificaciones. En un estudio realizado entre las principales corporaciones alemanas, y publicado en 2001, se concluye que uno de los motivos fundamentales para no llevar adelante una valoración de marcas es la falta de un método apropiado y/o de un consenso sobre el preferido.

Otro factor que ha contribuido, en parte, a mermar la credibilidad del sector, y a dañar su reputación, es la cantidad de metodologías con módulos opacos o no transparentes que,



Fuente: Salinas (2007)

en nombre de la protección de la propiedad intelectual del titular de la metodología, no se comunican ni explican adecuadamente. No obstante, esto sólo es posible cuando los valores de marca no son auditables (por ejemplo, si no se utiliza la herramienta para reporte financiero o transacciones con consecuencias fiscales).

Muchos autores creen que la valoración de marcas busca cuantificar lo incuantificable y reniegan de ella al estar convencidos de que es imposible separar los flujos de caja atribuibles a la marca de los generados por otros activos del negocio. Por ejemplo, en un antiguo artículo editorial de *The Economist* se hablaba del caso de Cadbury's Dairy Milk:

Uno de los motivos fundamentales para no llevar adelante una valoración de marcas es la falta de un método apropiado y/o de un consenso sobre el preferido

“¿Cuánto valor viene del nombre Cadbury y cuánto de Dairy Milk?, ¿cuánto procede exclusivamente del producto o su diseño?”. Utilizando una analogía deportiva de Keller (2003), para muchos especialistas financieros “calcular el valor de la marca puede resultar tan difícil como cuantificar la incidencia de un entrenador en los resultados del equipo”.

Aunque la separación de los flujos atribuibles a la marca es un aspecto complejo en cualquier ejercicio de valoración económica de las marcas, es técnicamente posible y, para ello, existe una miríada de técnicas a disposición de los expertos. El convencimiento de que es imposible implementar la valoración de marcas porque no se puede atribuir consistentemente una parte de los flujos generales de la compañía a la marca surge, en parte, del desconocimiento profundo de las metodologías a disposición de los especialistas.

Por otra parte, cabe acotar que, muchas veces, la elección de la metodología apropiada, está ligada al uso que se hará del resultado. En general, existen tres grandes grupos de aplicaciones de la valoración de marcas:

- ✓ Propósitos contables: incluir la marca en el balance para reporte financiero
- ✓ Transaccionales: compra-venta de marcas, licencias y franquicias
- ✓ De gestión: remuneración de la alta gestión, asignación del presupuesto de marketing, racionalización del portafolio de marcas, etc.

En este sentido cabe destacar que, aunque entre los contables hay un cierto consenso en relación a la utilización de ciertas metodologías para reporte financiero y planificación fiscal (por ejemplo, la metodología de ahorro de *royalties*), este consenso no existe en otras áreas de aplicación como, por ejemplo, la gestión de marcas.

A la búsqueda de un estándar

Ante este panorama, se hace evidente la necesidad de lograr un acuerdo, al menos parcial y basado en principios generales de aplicación, para la valoración de marcas.

Los medios españoles se han hecho eco de que existe una iniciativa internacional orientada a lograr un estándar de valoración de marcas. La resonancia local de esta noticia obedece a que España participará en ella a través de un comité nacional creado por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) y en el que una institución de reconocido prestigio como el Instituto de Análisis de Intangibles tendrá un rol clave.

La entidad homóloga de AENOR en Alemania, el Instituto Alemán de Estandarización (DIN), aprobó a finales de 2006 la creación de un comité internacional en la Organización Internacional de Normalización (ISO en sus siglas en inglés) para regular la práctica de la valoración de marcas. Se prevé que se cuente con un estándar hacia finales de 2010.

La iniciativa ha sido todo un éxito desde el punto de vista de la participación de diversos países, y en particular en España, lo que asegura que se trasladarán a la norma las preocupaciones y la perspectiva de las empresas, organismos públicos, profesionales especializados y escuelas de negocio españolas en relación a la materia.

⁽²⁾ *On the brandwagon, The Economist*, 20 de enero de 1990



Si uno analiza el desarrollo temporal de los modelos expuestos comprobará que, recientemente, se ha producido una aceleración del desarrollo de metodologías de valoración de marca.

Es necesario lograr un acuerdo basado en principios generales de aplicación para la valoración de marcas

Y muchos directores de marca y financieros seguramente darán la bienvenida a esta iniciativa, y a la norma, una vez que las fases de elaboración y aprobación se hayan completado. Muchos de ellos se encuentran hoy en una encrucijada: por un lado, quieren, o necesitan, valorar sus marcas por diversos motivos pero, por otro, tienen muy difícil justificar la elección de una metodología frente a otra. En este sentido, Tim Neale, portavoz de Boeing, afirmó hace unos años: *“Consideramos realizar una valoración de marcas varios años atrás, pero no hemos podido justificar la utilización de una metodología frente a otra. No es una ciencia.”*

Esta frase refleja el sentir de muchos usuarios de la herramienta que consideran la valoración de marcas un tema demasiado complejo, controvertido y arriesgado como para abrazarlo de manera inmediata. Temen que al comunicar esta información públicamente se generen más dudas y perjuicios que beneficios. Esta ansiedad y miedo a equivocarse en su elección son algunos de los factores que han obstaculizado el desarrollo ulterior de esta práctica.

Por ello, la iniciativa de DIN en Alemania y la participación de AENOR y del Instituto de Análisis de Intangibles será muy bien recibida por muchos especialistas y usuarios al permitir crear más seguridades en la implementación de la herramienta y ampliar su aplicación sobre la base de principios que comenzarán a ser de uso generalizado.

Perspectivas y futuro del consenso buscado

Los usuarios de la herramienta, merced a esta normativa, podrán cerciorarse de que el producto elegido o comercializado cumple con unos requisitos de calidad mínimos y, con ello, evitar problemas tanto a la hora del reporte de estos valores a audiencias externas como internamente, cuando se utiliza para la gestión.

Por su parte, los proveedores de valoración de marcas encontrarán, a su vez, un elemento para distinguir la calidad de su enfoque, en un contexto donde la evidente proliferación de proveedores ha puesto en tela de juicio la capacidad técnica de los participantes de la industria.

Los inversores y usuarios de la información financiera podrán leer estos valores con la certeza de que están basados en metodologías que, al menos en términos de principios, son comparables y contemplan los mismos parámetros.

En definitiva, la norma puede permitir avanzar en:

- ✓ Garantizar unos mínimos de calidad en las metodologías aplicadas.
- ✓ Asegurar la transparencia en la comunicación proveedor-usuario y usuario-inversor/grupo de interés externo.
- ✓ Lograr un consenso en las áreas de aplicación donde aún no lo hay.
- ✓ Contar con argumentos para entender si diferentes ejercicios de valoración de marca públicos son válidos, o no, a la hora de defenderlos o criticarlos internamente en las corporaciones.
- ✓ Contribuir a divulgar las alternativas metodológicas para estimar el valor de la marca y su vinculación con diferentes grupos de objetivos.
- ✓ Coadyuvar a desterrar conceptos erróneos en torno a la factibilidad de valorar monetariamente las marcas y a la utilidad de la herramienta
- ✓ Progresar hacia una posible futura certificación de valores de marca y proveedores de valoración de marcas.

Por todos estos motivos, sólo cabe alabar una iniciativa de este calibre, y esperar con ansia un estándar que, sin lugar a dudas, contribuirá a ordenar una industria que, hasta hoy, se ha desarrollado rápidamente y en la que el vacío legal ha propiciado prácticas no siempre ortodoxas. ●