



Alejandro Indacochea
Profesor de CENTRUM Católica Graduate Business School.
Presidente de Indacochea Asociados.

¿Cuánto Vale una Marca?

What is a Brand Worth?



La economía mundial a partir del proceso de globalización viene teniendo una serie de transformaciones. Una de ellas es el crecimiento e importancia de los activos intangibles como fuente de valor en las empresas.

La importancia de los intangibles se pone de manifiesto en la Figura 1, que muestra la relación del valor de mercado con el valor contable en libros para las empresas del S&P 500 a lo largo de los últimos veinte años.

Ocean Tomo, un banco comercial especializado en capital intelectual encontró que las patentes, marcas comerciales, derechos de autor y otros activos intangibles representan al 2015 el 84% del valor de mercado de las empresas S&P 500 versus el 17% que era en 1975.

La marca constituye uno de los activos intangibles más importantes para las empresas cuyo valor no se ve reflejado en el balance al no aparecer en los estados financieros ya que constituyen la parte invisible de las empresas.

Según la Asociación Internacional de Marcas (International Trade Mark Association. INTA, A Guide for Business, 2012, 2) una marca puede ser una palabra, logo, slogan, diseño o de un empaque u otro indicador fuente (o combinación de ellos), o alguna otra cosa reconocible que sirve para indicar un origen particular de un bien o servicio.

La marca tiene estas funciones: distinguir los bienes y servicios de una empresa de otras, indicar la fuente de origen de estos bienes y servicios y dar una referencia de la calidad de los mismos.

El término "Brand" tiene una serie de calificaciones que incluyen: el concepto de "Brand equity". Este es el flujo de caja incremental que generan los productos con marca sobre aquellos productos que no la tienen.

Métodos de Valorización de Marcas

Existen tres grandes métodos de valorización de marcas: (a) el económico financiero, (b) el de la perspectiva del consumidor y (c) el mixto que integra los dos anteriores, Zimmermann, et. (2001).

El financiero se basa en medidas cuantitativas y usa indicadores financieros para dar un valor monetario

The world economy is experiencing a series of transformations from the process of globalization. One of them is the growth and importance of intangible assets as a source of business value.

The importance of intangibles is evident in Figure 1, which shows the ratio of market value to book value for the S&P 500 companies over the last twenty years.

Ocean Tomo, a commercial bank that specializes in intellectual capital found that patents, brands, copyrights and other intangible assets represented 84% of the market value of the S&P 500 companies in 2015 versus 17% in 1975.

The brand is one of the most important intangible assets for businesses, the value of which is not reflected in the balance by not appearing in the financial statements because they constitute the invisible part of companies.

According to the International Trademark Association (International Trademark Association - INTA, A Guide for Business, 2012, 2) a brand can be a word, logo, slogan, design or of a packaging or other source indicator (or combination of them), or some other recognizable thing used to indicate a particular origin of a good or service.

The brand has these functions: distinguish the goods and services of a company from others, indicate the source of origin of these goods and services and give a reference of their quality.

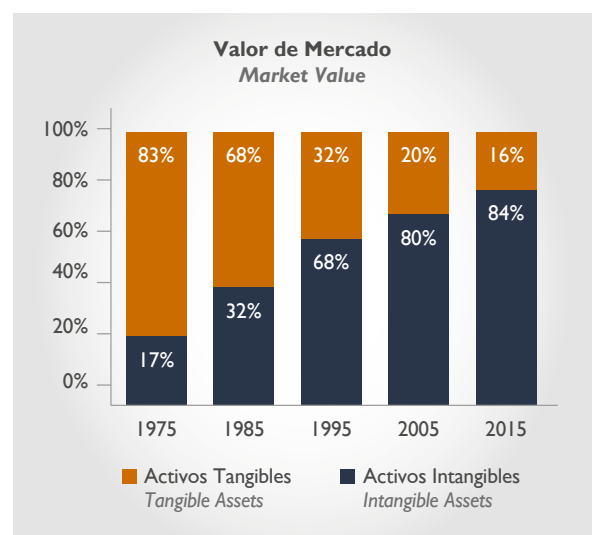


Figura 1. Tangible versus intangibles en el valor de mercado S&P-500.

Tomado de www.oceantomo.com | Enero 2015

Figure 1. Tangible versus intangibles in S&P-500 Market value. Taken from <http://www.oceantomo.com/2015/03/04/2015-intangible-asset-market-value-study/> January 1, 2015

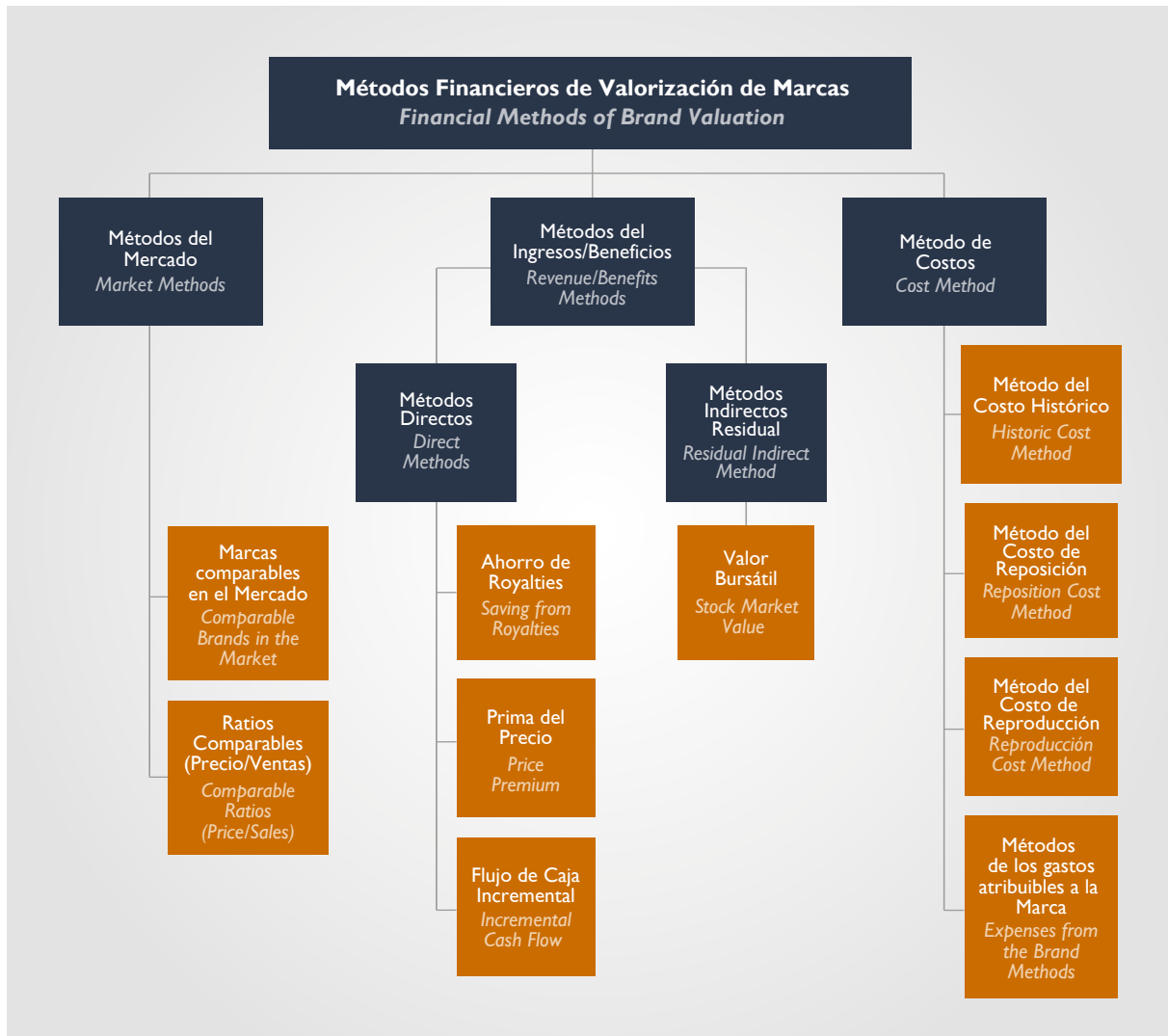


Figura 2. Métodos financieros de valorización de marcas. Adaptado de Lagarden (2012, 254).

Figure 2. Financial methods of brand valuation. Adapted from Lagarden (2012, 254).

de la marca, en donde la perspectiva del consumidor no es tomada en cuenta.

El segundo método si toma en cuenta el punto de vista del consumidor y considera factores cualitativos de la conducta del consumidor para determinar el valor de la marca. El método mixto integra los dos anteriores: el económico-financiero y el punto de vista del consumidor, los aspectos cuantitativos y cualitativos. (Ver Figuras 2 y 3).

Método de Costos

Este método determina el valor de una marca como la suma de todos los costos que han sido originados por

The term “Brand” has a number of qualifications that include the concept of “Brand equity.” This is the incremental cash flow generated by products with a brand over those products that don’t have one.

Methods of Brand Valuation

There are three major methods of brand valuation: (a) economic-financial, (b) from the consumer perspective, and (c) the mixed that integrates the previous two (Zimmermann, et al. 2001).

The financial is based on quantitative measures and uses financial indicators to give the brand a monetary value, in which the perspective of the consumer is not taken into account.

la marca durante su desarrollo. Ellos son: adquisición, investigación, desarrollo del producto, marketing, publicidad y promoción entre otros asociados con la marca (Abratty Bick, 2003. 26). Este presenta varias opciones (Salinas, 2007, 76-77):

I. Costo histórico

Se basa en los costos históricos registrados por la contabilidad que han sido invertidos en el desarrollo de la marca.

The second method does take into account the point of view of the consumer and considers qualitative factors of consumer behavior to determine the value of the brand. The mixed method integrates the previous two: economic-financial and consumer point of view, the quantitative and qualitative aspects. (See Figures 2 and 3).

Cost Method

This method determines the value of a brand as the sum of all costs that have been incurred by the brand during

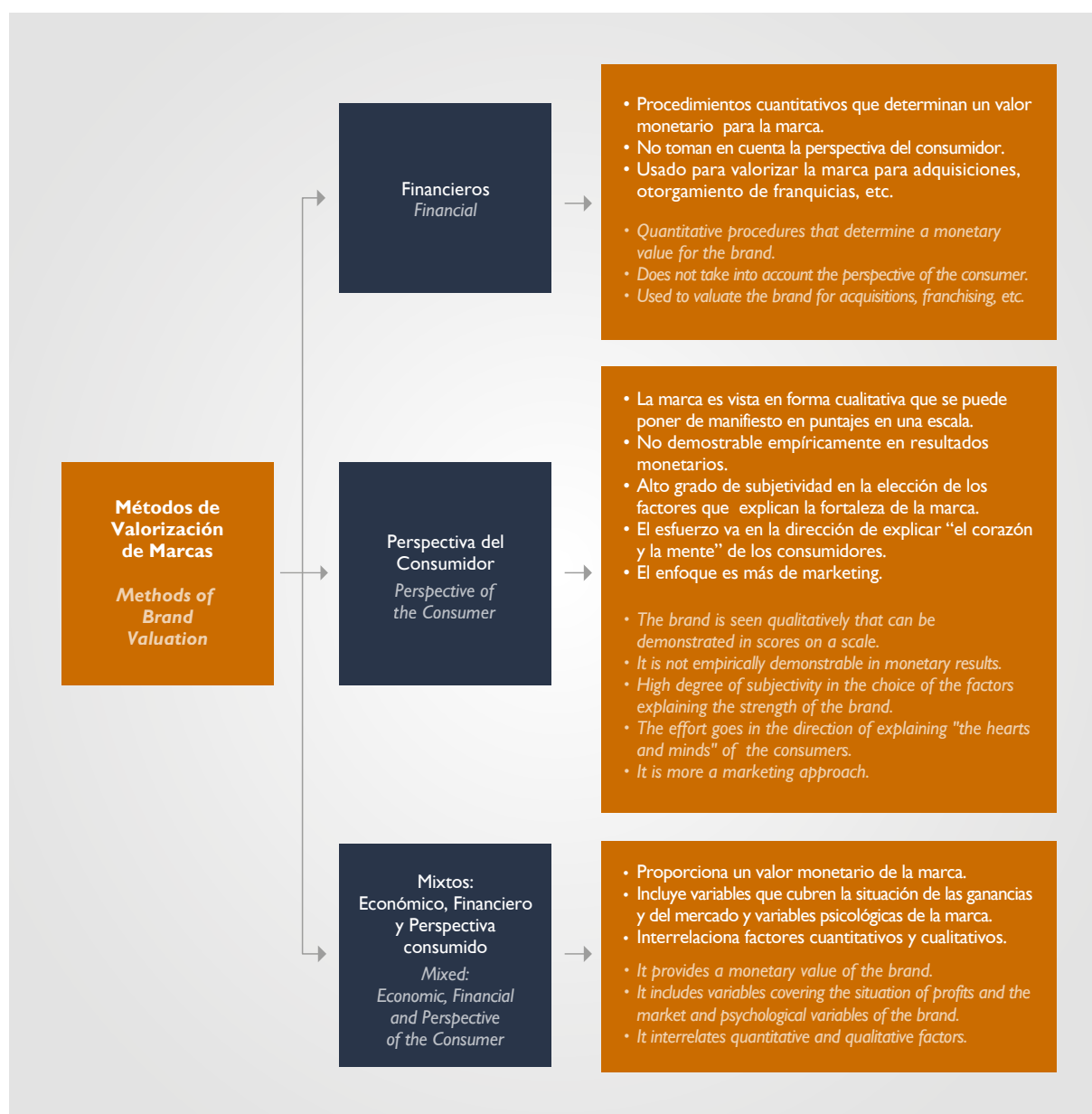


Figura 3. Características de los métodos de valorización de marcas.

Adaptado de Zimmermann et. al (2001, 20) y Lagarden (2012, 253).

Figure 3. Characteristics of the methods of brand valuation.

Adapted from Zimmermann et al. (2001, 20) and Lagarden (2012, 253).

2. Costo de reposición / reemplazo
 Considera los costos actuales en lugar de los costos históricos y lo que costaría reemplazar hoy en día la marca por otra de las mismas características.
3. Costo de reproducción / recreación / replicación
 Son costos que deberían llevarse a cabo para desarrollar la marca y llevarla a su situación actual. Este costo debería ser dividido por la probabilidad de alcanzar éxito al costo previsto.

Es decir:

$$\text{Valor de la Marca} = \text{Costo de Reproducción} \times \text{Probabilidad de éxito}$$

A manera de referencia, si el costo de reproducir una nueva marca es de cinco millones de dólares y solo existe el 20% de probabilidades de tener éxito ya que el 80% de los lanzamientos fracasan. El valor de esta marca posicionada en el mercado es de veinticinco millones de dólares.

Esta cifra solo constituye una mera referencia ya que lo más importante es lo que la marca ofrece generar a futuro.

Si bien este método es relativamente fácil de aplicar, presenta algunos problemas (Krieghaum, 1998, 12-13):

- En el caso de marcas con una gran antigüedad resulta sumamente complejo y en algunos casos imposible el poder determinar los costos atribuibles a la marca, como sería el caso de Coca-Cola con una existencia de décadas.
- El dato histórico de los costos incurridos no es un indicador de lo que la marca puede generar a futuro.

Métodos de Ingresos / Beneficios

Este método hace referencia a los beneficios económicos (flujo de caja royalties, utilidades) que se esperan recibir en el futuro a lo largo de la vida económica estimada de la marca. El método usualmente estima a futuro el flujo de caja atribuible a la marca, el cual es descontado al valor presente.

Es el método más aceptado para valorizar marcas ya que el valor de una marca depende de su habilidad para generar beneficios a futuro.

Existen variantes del método pero todas tratan de valorizar la marca mediante: ver Figura 4



its development. These are acquisition, research, product development, marketing, advertising and promotion, among others associated with the brand (Abratty and Bick, 2003. 26). This presents several options (Salinas, 2007, 76-77):

1. Historic cost

It is based on historic costs recorded in the accounting that have been invested in the development of the brand.

2. Reposition / replacement cost

It considers the current costs rather than the historic costs and what it would cost today to replace the brand by another with the same characteristics.

3. Reproduction / recreation / replication cost

These are costs of developing the brand and bringing it to its current situation. This cost must be divided by the probability of achieving success at the expected cost.

Which is to say:

$$\text{Brand Value} = \text{Cost of Reproduction} \times \text{Probability of success}$$

As a reference, if the cost of reproducing a new brand is five million dollars and there is only a 20% chance of success because 80% of launches fail. The market value of this brand is twenty-five million dollars.

This figure is a mere reference, as the most important thing is what the brand offers to generate in the future.

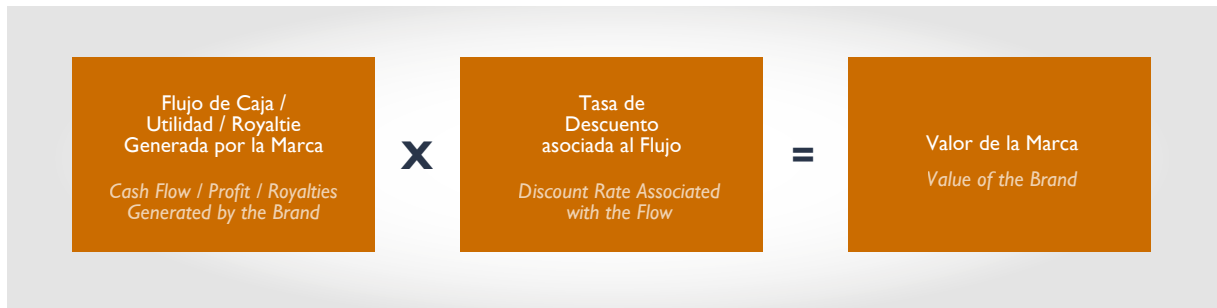


Figura 4. Valoración de la marca.

Figure 4. Brand Valuation.

Método del flujo de caja / utilidad

Para su cálculo se requiere proyectar el flujo a futuro, cuantificar el riesgo asociado con la marca en la tasa de descuento y determinar la vida útil de la marca para traer a valor presente.

Método de ahorro de royalties

Consiste en estimar las ventas a futuro y aplicarles la tasa del royalty por la licencia otorgada, descontando estos pagos futuros para traerlos a un valor presente, siendo este valor de la marca (Salinas, 2009, 78-79).

Método de la prima de precio

Este método mide los beneficios adicionales generados a valor presente por el premio sobre el precio que tienen en el futuro los productos con marca respecto a los que nos lo tienen (genéricos).

Las limitantes prácticas es que hoy en día casi todas las cosas tienen una marca, y es difícil encontrar productos genéricos lo cual dificulta su comparación.

While this method is relatively easy to apply, it has some problems (Krieghaum, 1998, 12-13):

For very old brands, is extremely complex and in some cases impossible to determine the costs attributable to the brand, as would be the case of Coca-Cola, which has existed for decades.

The historical data of the costs incurred is not an indicator of what the brand can generate in the future.

Revenue / Benefits Methods

This method refers to the economic benefits (royalties cash flow, profit) expected to be received in the future over the estimated economic life of the brand. The method usually estimates future cash flow attributable to the brand, which is discounted to the present value.

This is the most accepted method for valuating brands because the value of a brand depends on its ability to generate future benefits.

There are variants of the method, but all try to value the brand by: see Figure 4

Foto: www.cwlab.com



Foto: www.webgenert.com



Relación Precio a Ventas

El valor de la marca se mide por la diferencia del precio con respecto a las ventas de un producto con marca con respecto a un genérico (Damodaran, 2007). La ventaja es que esta información está rápidamente disponible y es fácil de conceptualizar. La desventaja es que solamente unas cuantas empresas pueden ser comparables por este método y el indicador no discrimina el valor de la marca del resto de los activos intangibles del negocio.

Métodos Basados en el Valor de Mercado

Este método se basa en tomar como referencia múltiplos del precio al cual una marca similar ha sido vendida en el mercado (Abratt y Bick, 2003, 271). El problema principal es que determinadas marcas que son únicas usualmente no son puestas a la venta en el mercado.

Modelo del Valor Bursátil (Residual)

Desarrollado por Simon y Sullivan (1993, 4-5), determinó el valor de la marca por la diferencia entre el valor de mercado de las acciones (capitalización bursátil) y el valor de realización de los activos tangibles, el cual presenta dos dificultades, la primera es que resulta cuestionable el atribuir los movimientos en el mercado de las acciones al valor de la marca (mercado eficiente supuesto) y que los activos están en pleno uso, este método solo podría ser usado por las empresas que cotizan en el mercado de valores y que posean una sola marca.

Cash flow / profit method

Projecting the future flow, quantifying the risk associated with the brand in the discount rate and determining the useful life of the brand are required in order to calculate the present value.

Saving from royalties method

This consists of estimating future sales and applying the rate of the royalty for the license granted, discounting these future payments to bring them to a present value, this being the value of the brand (Salinas, 2009, 78-79).

Price premium method

This method measures the additional profits generated to the present value for the premium of the future price of the products with brands have over those without them (generics).

The practical limitation is that today almost all things have a brand, and it's difficult to find generic products, which makes comparison difficult.

Price to sales ratio

The value of the brand is measured by the price difference with respect to the sales of a product with a brand with respect to a generic (Damodaran, 2007). The advantage is that this information is readily available and easy to conceptualize. The disadvantage is that only a few companies can be compared by this method, and the indicator does not discriminate the value of the brand from the other intangible assets of the business.

Methods Based on Market Value

This method is based on taking as a reference multiples of the price at which a similar brand has been sold in the market (Abratt and Bick, 2003, 271). The main problem is that certain brands that are unique are usually offered for sale to us in the market.

Stock market (Residual) Value Model

Developed by Simon and Sullivan (1993, 4-5), it determined the value of the brand by the difference between the market value of the shares (stock market capitalization) and the realizable value of the tangible assets. This presents two difficulties, the first is that it is questionable to attribute movements in the stock market value of the brand (efficient

La diferencia corresponde al valor total de los activos intangibles, siendo necesario determinar el porcentaje que corresponde a la marca.

Método de Interbrand

Interbrand es la más grande y antigua compañía de consultoría en marcas fundada en 1974 y hoy en día opera con más de 40 oficinas en el mundo. A partir del 2001, Interbrand está asociado con la revista Business Week y publica el ranking de las 100 mejores marcas globales, siendo la mitad americanas.

Hoy el método más adecuado para valorizar empresas es el del flujo de caja descontado, lo mismo ha hecho Interbrand para la valorización de marcas. El beneficio generado por la marca es traído a valor presente descontando el flujo generado a una tasa de descuento que refleja el riesgo inherente a la marca.

La metodología de Interbrand toma en cuenta el valor económico mediante el flujo que genera la marca y la seguridad y perspectivas de crecimiento a futuro, ver Figura 5, lo cual toma en cuenta mediante los siguientes aspectos:

1. **Análisis financiero;** identifica las ganancias provenientes de los intangibles del negocio para cada segmento.
2. **Análisis de Mercado;** mide el rol que juega la marca en impulsar la demanda de los servicios en el mercado en el cual opera. Para lo cual determina que proporción de las ganancias de los intangibles son atribuibles a la marca.
3. **Análisis de la Marca;** evalúa comparativamente las fortalezas y debilidades de la marca y la seguridad que se tiene de las ganancias esperadas a futuro mediante un índice de fortaleza de marca.

Si bien Interbrand es la empresa más reconocida

market assumption) and that the assets are being fully used, this method could only be used by companies listed on the stock market and that have a single brand.

The difference corresponds to the total value of the intangible assets, its being necessary to determine the percentage corresponding to the brand.

Interbrand method

Interbrand is the oldest and largest consulting company in brands, founded in 1974 and today, has more than 40 offices worldwide. Since 2001, Interbrand is associated with the magazine Business Week, and publishes the ranking of the top 100 global brands, half of them being American.

Today the most appropriate method to value companies is the discounted cash flow, and Interbrand has used it for valuating brands. The profit generated by the brand is brought to present value by discounting the flow generated at a discount rate that reflects the risk inherent in the brand.

Interbrand's methodology takes into account the economic value by the flow generated by the brand and the certainty and prospects for future growth, see Figure 5, which is taken into account through the following aspects:

1. **Financial Analysis;** identifies profits from the business' intangibles for each segment.
2. **Market Analysis;** measures the role played by the brand in boosting the demand for services in the market in which it operates. For which determines what proportion of profits from intangibles are attributable to the brand.
3. **Brand Analysis;** evaluates comparatively the strengths and weaknesses of the brand and the certainty of expected future earnings by an index of brand strength. While Interbrand is the most recognized company in brand valuation, its methodology is only recognized for calculating



Foto: twitter.com

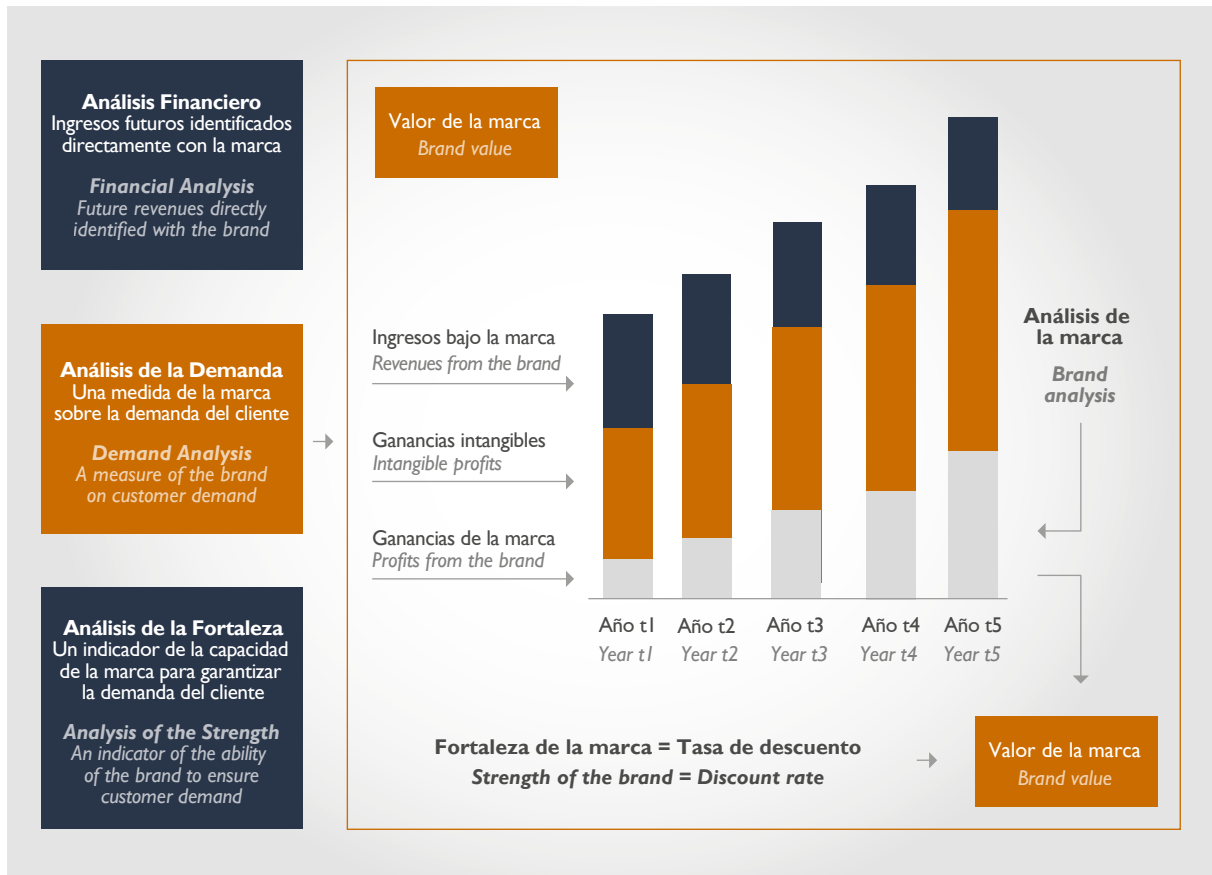


Figura 5. Valorización de las marcas: Modelo Interbran.
Figure 5. Brand valuation: Interbrand Model.

en la valorización de marcas su metodología solo reconoce para el cálculo las ganancias intangibles que están vinculadas con la marca dejando de lado los otros intangibles que están vinculados a la misma (Seetharaman, 2001, 246).

Además de Interbrand, que es la empresa más reconocida en la valorización de marcas, existen otros modelos de otras consultoras como: el modelo de Branddoctors (www.branddoctor.com), el modelo SDR (www.sdrnet.com), el modelo Equitrend, entre otras empresas.

Cada una de ellas tiene su propia metodología y conduce a resultados diferentes entre las mismas.

A manera de referencia siete empresas especializadas que contaban con la misma información de base para una empresa ficticia a fin de determinar el valor de la marca obtuvieron resultados totalmente diferentes, como se muestra en la Figura 6.

the intangible revenues that are linked to the brand, ignoring the other intangibles that are linked to it (Seetharaman, 2001, 246).

In addition to Interbrand, which is the most recognized company in the valuation of brands, there are other models of other consultants, such as the Branddoctors model (www.branddoctor.com), the SDR model (www.sdrnet.com), the EquiTrend model, among others.

Each of them has its own methodology and leads to different results among them.

As a reference, seven specialized companies that had the same basic information for a fictitious company to determine the brand value obtained completely different results, as shown in Figure 5.

We must remember that valuation is a means and what is important is who is willing to pay for the brand, which does not always correspond to its real patrimonial value. It is very difficult to determine the value of a brand, largely because

Es necesario recordar que la valoración es un medio y lo importante es quien esté dispuesto a pagar por la marca, lo cual no siempre corresponde a su valor real patrimonial. Hay una dificultad muy grande para poder determinar el valor de una marca, en gran parte debido a su intangibilidad. Existen una serie de modelos de valoración de marcas y no hay uniformidad en las valorizaciones. Tampoco hay evidencia de la mejor validez de un método sobre otro.

En general los procedimientos en todos los métodos de valoración de marcas son complicados y no son tan claros para las empresas. Lo más adecuado es trabajar con varios métodos y seleccionar aquel que se adecúe mejor a la marca que se está valorizando. Los modelos de valoración de marcas más eficaces son los mixtos que integran la perspectiva contable financiera con las percepciones del consumidor.

El proceso de valorizar una marca requiere cierto grado de estimación y subjetividad. Cualquier esfuerzo para valorizar una marca es mejor que ninguno. Por ello, la valoración de las marcas se convierte en una tarea retadora y a su vez compleja ya que no existe un consenso al respecto. ☹



of its intangibility. There are a number of brand valuation models and there is no uniformity in valuations. Nor is there evidence of better validity of one method over another.

Overall the procedures in all brand valuation methods are complicated and are not so clear to businesses. It is best to work with various methods and select the one that best suits the brand being valued. The more effective models of brand valuation are the mixed that integrate the financial accounting perspective with the perceptions of the consumer.

The process of valuating a brand requires a degree of estimation and subjectivity. Any effort to valuate a brand is better than none. Therefore, the valuation of brands becomes a challenging task and also complex since there is no consensus with respect to it. ☹

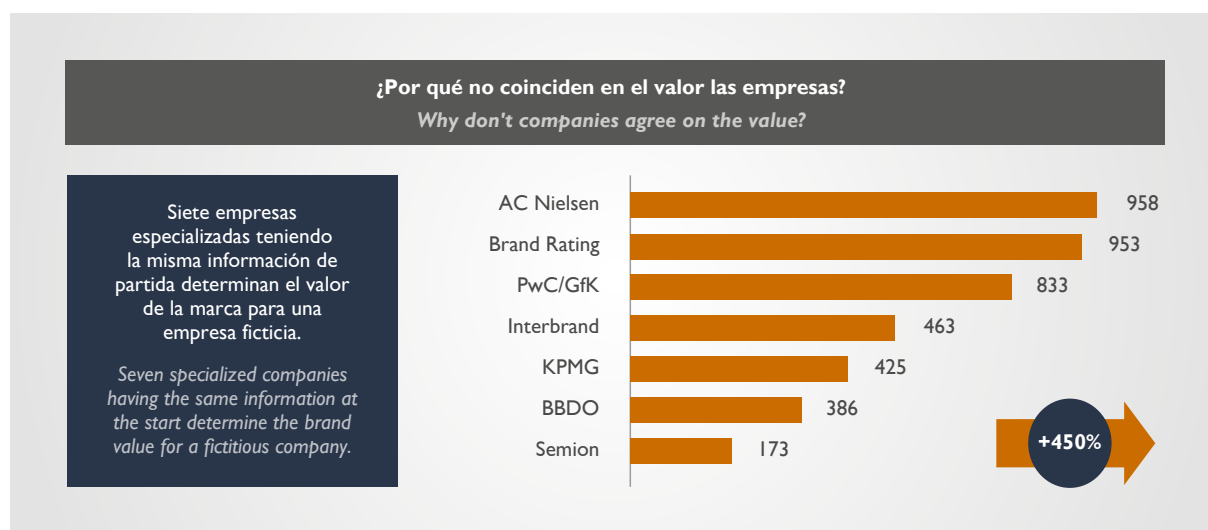


Figura 6. Valor de la marca (millones de euros).

Tomado de Marc Fischer - Universität Nassau. Special issue absatzwirtschaft 2004. MASB Summer Board Meeting, Chicago, 2010.

Figure 6. Brand value (millions of euros).

Adapted from Marc Fischer - Universität Nassau. Special issue absatzwirtschaft 2004. MASB Summer Board Meeting, Chicago, 2010.



Referencias

Abratt y Bick (2003). Valuing Brands and Brand Equity. Methods and Processes Journal of Applied Management and Entrepreneurship, Jan, Vol 8, N° 1, p. 21-39.

Damodaran, A. (2007). Investment Valuation. New York: John Wiley.

Fisher, M (2010) Special issue absatzwirtschaft. MASM: Summer Board Meeting. Chicago.

International Trade mark Association INTA – Trademark Basics. A Guide for Business.

Kriegbaum, C. (1998). Valuation of Brands – A Critical Comparison of Different Methods. Dresdner Beitrage zur Betriebs wirtschaftslehre, N° 13.

Lagarden, M. (2012). Brand Valuation in Business Practice. Part I. International Transfer Pricing Journal, July (August, 247-256).

Ocean Tomo (2015). Anual Study of Intangible Asset Market Value from Ocean Tomo.

Salinas. G (2007). Valoración de Marcas. Barcelona: Deusto.

Seetharaman, A; Zainal Azlan Bin Mohd Nadzir y Gunalan, S. (2001). A conceptual study on brand valuation The journal of Product and Brand Management, Vol. 10, N° 4, p. 243-256).

Zimmermann, R; Klein – Bolting, V., Sander, B. y Murad-aga, T. (2001). Brand Equity Review. In Brand Equity Excellence. Düsseldorf, Germany: BBDO Group Germany, Vol 1, p. 1-74.

References

Abratt, R and G. Bick (2003). Valuing Brands and Brand Equity. Methods and Processes. Journal of Applied Management and Entrepreneurship, Jan, Vol 8, N° 1, p. 21-39.

Damodaran, A. (2007). Investment Valuation. New York: John Wiley.

Fisher, M. (2010) Special issue absatzwirtschaft. MASM: Summer Board Meeting. Chicago.

International Trademark Association INTA – Trademark Basics. A Guide for Business.

Kriegbaum, C. (1998). Valuation of Brands – A Critical Comparison of Different Methods. Dresdner Beitrage zur Betriebs wirtschaftslehre, N° 13.

Lagarden, M. (2012). Brand Valuation in Business Practice. Part I. International Transfer Pricing Journal, July (August, 247-256).

Ocean Tomo (2015). Annual Study of Intangible Asset Market Value from Ocean Tomo.

Salinas. G. (2007). Valoración de Marcas. Barcelona: Deusto.

Seetharaman, A.; Zainal Azlan Bin Mohd Nadzir y Gunalan, S. (2001). A conceptual study on brand valuation The journal of Product and Brand Management, Vol. 10, N° 4, p. 243-256).

Zimmermann, R.; Klein – Bolting, V., Sander, B. and Murad-aga, T. (2001). Brand Equity Review. In Brand Equity Excellence. Düsseldorf, Germany: BBDO Group Germany, Vol 1, p. 1-74.