

Carlos Pérez Castro
Gabriela Salinas

VALORACIÓN Y EVALUACIÓN DE
Medir para crear valor

Prólogo de Pablo Fernández,
autor de *Valoración de Empresas*

marcas

DEUSTO

Título: Valoración y evaluación de marcas: medir para crear valor

Autores: Carlos Pérez Castro y Gabriela Salinas

Año de publicación: 2008

Editorial: Ediciones Deusto

ISBN: 978-84-234-2675-1

Índice:

Agradecimientos	13
Prólogo	15
Introducción	17
1. Marcas	21
1.1. Concepto de marca	21
1.1.1. Definición de marca desde diferentes planteamientos	22
1.1.1.1. Concepto de marca desde la perspectiva de Gestión	22
1.1.1.2. Concepto de marca desde la Perspectiva Contable (activo intangible)	26
1.1.1.3. Tres significados de “marca”, y su vinculación con los tratamientos contable y de gestión	28
1.1.2. Relación del término “marca” con otros comúnmente utilizados	29
1.1.2.1. Marca y capital marca	29
1.1.2.2. Marca y capital intelectual	31
1.1.2.3. Concepto de marca y reputación corporativa	32
1.1.2.4. Concepto de marca y fondo de comercio	33
1.2. Relevancia de las marcas y los activos intangibles	33
1.2.1. Creciente importancia social	34
1.2.2. Creciente importancia económica	35
1.3. Concepto de valor económico de marca	36
2. Valoración de marcas	39
2.1. ¿Qué es y qué no es la valoración de marcas?	39
2.2. ¿Para qué se utiliza la valoración de marcas? Introducción a las aplicaciones de valoración de estos activos	43
2.2.1. Motivos de gestión	44
2.2.2. Motivos contables	45
2.2.3. Motivos legales	45
2.2.4. Motivos transaccionales	47
2.3. Requisitos de los modelos de valoración económica de marcas	49
2.3.1. Variables	49
2.3.1.1. Flujo de caja y crecimiento esperado de los flujos de caja generados por la marca	50
2.3.1.2. Riesgo de marca	51
2.3.2. Otras consideraciones importantes para realizar un proceso de valoración sólido	52
2.4. Como gestores de marketing, ¿Cómo puede ayudarnos un modelo que contemple todas estas variables?	54
3. Cuándo y porqué hay que valorar marcas. Distintas aplicaciones	55
3.1. Aplicaciones de gestión <i>versus</i> técnicas	55
3.2. Aplicaciones de gestión	57
3.2.1. Evaluación de la Gestión	57
3.2.2. Asignación de recursos	60
3.2.3. Extensión de la marca a nuevas categorías o áreas geográficas	62
3.2.4. ¿Cómo afecta el <i>co-branding</i> el valor de las marcas?	66
3.3. Aplicaciones técnicas	68
3.3.1. Aplicaciones transaccionales:	68
3.3.1.1. Fusiones y Adquisiciones	68
3.3.1.2. <i>Due Diligence</i>	70
3.3.1.3. Joint ventures y otras alianzas corporativas	73
3.3.1.4. Licencias y franquicias	73
3.3.2. Aplicaciones fiscales	74

3.3.2.1. Fijación de precios de transferencia internos y planificación fiscal	74
3.3.2.2. Centralización de la propiedad intelectual	77
3.3.3. Aplicaciones financieras	81
3.3.3.1. Insolvencia, quiebras y reorganizaciones	81
3.3.3.2. Capital riesgo (obtención de financiación)	82
3.3.3.3. Seguros sobre el valor de la marca	82
3.3.3.4. Securitización	83
3.3.3.5. Ventas con pacto de retroventa (<i>sale/license-back</i>)	85
3.3.4. Aplicaciones legales	85
3.3.4.1. Lucro cesante	87
3.3.4.2. <i>Royalty</i> razonable (hipotético)	88
3.3.4.3. Publicidad correctiva	88
3.3.4.4. Beneficios económicos del acusado	89
3.3.4.5. Casos de Estudio	89
3.3.5. Información Financiera	96
3.3.5.1. Comunicación externa: Relaciones con los inversores	96
3.3.5.2. Reconocimiento contable	97
3.4. Conclusiones	98
4. Revisión de procedimientos, proveedores y metodologías	99
4.1. Propósito y alcance de la revisión	99
4.2. Enfoques generales de valoración de marcas	100
4.2.1. Enfoque de coste	100
4.2.2. Enfoque de mercado	102
4.2.3. Enfoque de ingresos / beneficios / flujos caja	103
4.2.3.1. Prima de precio	105
4.2.3.2. Ahorro de <i>royalties</i>	106
4.2.3.3. Análisis de la fortaleza de marca / direccionadores de demanda	112
4.2.3.4. Análisis conjoint	115
4.2.3.5. Excedente de margen (<i>excess earnings</i>)	117
4.2.3.6. Flujos de caja libres menos retorno requerido de otros activos intangibles diferentes a marca	119
4.2.3.7. Comparación de márgenes brutos con competidores relevantes, cuando no hay prima de precio	119
4.2.3.8. Comparación de beneficios operativos con competidores relevantes	121
4.2.3.9. Diferencia de flujos de caja con compañías comparables	122
4.2.3.10. Comparación de los beneficios teóricos del producto genérico	123
4.3. Proveedores y modelos de valoración de marca	124
4.3.1. Proceso de selección de metodologías y proveedores relevantes	124
4.3.2. BrandMetrics	126
4.3.3. Consor	129
4.3.4. Método de Valoración de Marcas de Damodaran	131
4.3.5. Interbrand	132
4.3.5.1. Modelo de anualidad (múltiplos) de Interbrand	133
4.3.5.2. Modelo de descuento de flujos de Interbrand	136
4.3.6. Modelo de Kern	141
4.3.7. Modelo de movimientos bursátiles de Simon y Sullivan	142
4.4. Clasificación de métodos	145
4.4.1. Según la aplicación u objetivos perseguidos	145
4.4.2. En función del enfoque de valoración	146
4.4.3. Según el modo de determinar la proporción de ingresos atribuibles a la marca	148
4.4.4. En función de la forma de modelizar el riesgo de marca	150
4.5. Reflexiones Finales y conclusiones	152
4.5.1. Reflexiones finales	152
4.5.1.1. Afinidad de metodologías y objetivos	152
4.5.1.2. Solidez frente a extensión de la aplicación comercial	154
4.5.1.3. Grado de homogeneidad den la aplicación de distintas técnicas de valoración de marcas	155
4.5.1.4. El mundo académico frente al comercial	156
4.5.1.5. Razones para la proliferación de metodologías diversas	157
4.5.2. Conclusiones	157

5.	Práctica de la valoración de marcas en España	159
5.1.	Afinidad de aplicaciones, usuarios y metodologías específicas: la opinión de los especialistas españoles	160
5.1.1.	Métodos de elección para aplicaciones legales que requieran la estimación de daños causados a la marca	160
5.1.1.1.	Métodos de elección para la valoración del daño a la marca: la visión de la abogada especialista en propiedad intelectual	161
5.1.1.2.	Métodos de elección para la valoración del daño a la marca: la opinión del perito experto	167
5.1.2.	Métodos de elección para aplicaciones comerciales o de marketing	171
5.1.3.	Métodos de elección para aplicaciones económico-contables: cálculo del valor económico	174
5.1.3.1.	Métodos de elección aplicaciones técnicas: la opinión del pionero español en valoración de intangibles	174
5.1.3.2.	Métodos de elección aplicaciones técnicas: la opinión del experto en Corporate Finance	178
5.1.3.3.	Métodos de elección aplicaciones técnicas: la opinión del experto en precios de transferencia	182
5.2.	Evidencia empírica de la aplicación en España: usos más comunes	187
5.2.1.	Ejemplos de aplicaciones de gestión	188
5.2.1.1.	Repsol-YPF: valoración económica de las marcas comerciales Repsol, YPF, Campsa y Petronor con fines de gestión	188
5.2.1.2.	Unión Fenosa: determinación de la inversión necesaria para defender la posición en el mercado	189
5.2.1.3.	Telefónica: valoración anual de la marca con fines de gestión y control	189
5.2.1.4.	Chupa Chups: valoración para una transacción interna de intercambio de activos	190
5.2.1.5.	Otros casos: Renfe	191
5.2.2.	Ejemplos de aplicaciones técnicas	191
5.2.2.1.	Altadis: valoración para registro contable de las adquisiciones y combinaciones de negocio	191
5.2.2.2.	Telefónica: combinaciones de negocio y adquisiciones	193
5.2.2.3.	Sol Meliá Hotels & Resorts: comunicación con los inversores	194
5.2.2.4.	Otros: Banco Santander e Inditex	195
5.2.3.	Conclusiones	196
5.2.3.1.	Afinidad práctica de usuarios, aplicaciones y métodos	196
5.2.3.2.	Usos y aplicaciones más comunes	198
5.3.	Errores más frecuentes en la práctica de la valoración de marcas	199
5.3.1.	Errores conceptuales	199
5.3.2.	Errores de gestión	203
5.3.3.	Errores de Interpretación	204
6.	Planteamiento conceptual de un modelo de valoración de marcas	207
6.1.	Fundamentos teóricos del modelo	208
6.1.1.	Rentabilidad de la marca	210
6.1.2.	Crecimiento de marca	210
6.1.3.	Riesgo de marca	211
6.1.4.	Comentario sobre los supuestos y la validez teórica y práctica del modelo	211
6.2.	Descripción del modelo	211
6.1.	Determinación de los beneficios futuros de la marca	212
6.2.	Determinación del crecimiento esperado	216
6.3.	Determinación del riesgo asociado a los beneficios futuros de la marca	217
6.3.	Principales consecuencias del método de valoración propuesto	221
6.4.	Fortaleza de marca	222
6.5.	Principales ventajas e inconvenientes del método de valoración propuesto	226
6.5.1.	Ventajas	226
6.5.2.	Inconvenientes	226
6.6.	Perspectivas y conclusiones	227
7.	Contabilización de marcas	229
7.1.	La marca como activo intangible	230

7.2.	Reconocimiento y valoración de activos intangibles	230
7.2.1.	Activos intangibles generados internamente (marcas, fondo de comercio y otros activos intangibles)	231
7.2.2.	Adquisición independiente de un activo intangible	236
7.2.3.	Adquisición de una marca como parte de una combinación de negocios	237
7.2.4.	Valoración posterior al reconocimiento inicial	241
7.2.5.	¿Deberían las normas contables permitir el reconocimiento de las marcas generadas internamente?	242
7.2.6.	¿Qué implicaciones tiene para una empresa no poder reconocer una marca como un activo intangible?	243
7.2.7.	Vida útil de las marcas y sus consecuencias	245
7.2.7.1.	Deterioro del valor de los activos intangibles	246
7.2.7.2.	Activos infravalorados: revalorización de los activos	247
8.	El futuro de la valoración de marcas	249
8.1.	Tendencias actuales en la industria de la valoración de marcas	249
8.1.1.	Factores que obstaculizan el crecimiento de la industria de valoración de marcas en España	249
8.1.2.	Creciente interés por la estandarización metodológica	250
8.1.3.	Incipiente desarrollo de productos y servicios innovadores	254
8.1.4.	Proliferación de proveedores y metodologías	255
8.1.5.	Aparición incesante de nuevos <i>rankings</i> de valoración de marca	257
8.1.6.	La influencia de la normativa contable	259
8.1.7.	Afinidad de metodologías y aplicaciones	259
8.1.8.	Sofisticación de los modelos de valoración de marcas	260
8.1.9.	Creciente integración de aspectos financieros y comerciales	260
8.2.	¿Hacia dónde se dirige la industria de la valoración de marcas?	261
8.2.1.	Nuestra opinión sobre el futuro de las características técnicas y metodológicas de la práctica de la valoración de marcas: el perfil del modelo	261
8.2.2.	Nuestra visión sobre el futuro entorno competitivo en valoración de marcas: el perfil del proveedor	262
8.2.3.	Nuestra opinión sobre el futuro de la demanda en valoración de marcas: el perfil del cliente	262
8.3.	Conclusión y futuros campos de investigación	263
	Apéndice 1: Aplicación del modelo de valoración de marcas “basado en el proceso de compras del consumidor”	265
	Apéndice 2: Dificultades en la implementación: Cómo calcular los diferenciales de cantidad y precio propuestos en el modelo conceptual	275
2.1.	Diferencial de cantidad (ΔU_m)	275
2.1.1.	Market Share Premium (Jourdan, 2001)	277
2.1.2.	Sattler (2002)	281
2.1.3.	Modelo de equilibrios objetivos (Villafañe & Asociados)	282
2.2.	Diferencial de precio (ΔP_m)	283
2.2.1.	Sattler - GfK - PwC: comparación del precio del producto asociado a la marca bajo estudio con el precio de un producto genérico	284
2.2.2.	Icon Brand Navigation: comparación del precio del producto asociado a la marca bajo estudio con el precio de un producto genérico	284
2.2.3.	Método de Crimmins: diferencia de precio unitario entre el producto con marca y otro producto de referencia más barato	285
2.2.4.	Análisis conjunto	286
2.2.5.	Método de Herp: medición de la utilidad y precio relativo a través del análisis conjunto	286
2.2.6.	Función de precios hedónica	287
2.2.7.	Modelo de precios hedónicos de Sander	287
2.2.8.	Modelo de regresión causal de Sattler	288
2.3.	Diferencial Combinado de Cantidad y Precio (ΔI_m)	289
2.4.	Resumen	289
	Notas	291

Bibliografía	297
Índice de figuras	305
Índice de cuadros	309
Índice de tablas	313