/ METODOLOGÍA

Brand Valuation

Valoración financiera de marca; ISO 10668

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Sin autor único: ISO 10668 y práctica profesional de valoración

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Estima cuánto dinero vale una marca como activo, con un método reconocido, una finalidad declarada y los supuestos a la vista para poder discutirlos.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Cuánto vale nuestra marca en dinero, para qué necesitamos saberlo y cuánto de esa cifra depende de supuestos discutibles?

01 Problema que resuelve

Muchas empresas dicen que su marca es su principal activo. Pero cuando hay que ponerle una cifra —para una compra, una licencia o para justificar una inversión— nadie sabe de dónde saldría ese número.

Brand Valuation es el trabajo de **estimar el valor en dinero de una marca**. No mide cuánto gusta o cuánto se conoce: traduce el efecto de la marca en flujos de caja y los convierte en un valor de hoy. Lo hace con métodos reconocidos, recogidos en la norma ISO 10668, y siempre para una finalidad concreta.

Señales de que puede hacer falta:

- hay una compra, una venta o una fusión en la que la marca es una parte relevante del precio;
- se va a licenciar la marca a terceros o a otras sociedades del grupo y hay que fijar un canon;
- el comité quiere saber si la inversión en marca crea valor o solo gasto;
- se discute si mantener, fusionar o retirar marcas y falta un criterio económico;
- se cita el valor de la marca en un ranking sin saber cómo se ha calculado.

BRAND VALUATION

Los métodos más conocidos para estimar cuánto vale una marca: cómo calcula cada uno y en qué se basa

NO EXISTE «EL» VALOR DE UNA MARCA | Cada método usa sus propios datos y supuestos. Por eso la misma marca vale distinto según quién la valore.

1 · TRES RANKINGS DE REFERENCIA Y UN MÉTODO CLÁSICO

Interbrand

Ranking Best Global Brands, cada año desde 2000

Cómo calcula

1. Calcula el beneficio económico de los productos con la marca.
2. Lo multiplica por el papel de la marca: qué parte de la compra se debe a ella.
3. Lo descuenta según la fuerza de la marca, medida con 10 factores.

Se basa en
Cuentas, previsiones y estudios de mercado.

IDEA CLAVE
Vale por los beneficios que genera y sostiene.

Brand Finance

Ranking Global 500. Ahorro de canon (ISO 10668)

Cómo calcula

1. Mide la fuerza de la marca de 0 a 100.
2. Con ella elige un canon dentro del rango habitual del sector.
3. Aplica ese canon a las ventas futuras, quita impuestos y descuenta.

Se basa en
Licencias comparables, encuestas y previsiones.

IDEA CLAVE
Vale lo que te ahorras por no pagar por usarla.

Kantar BrandZ

Ranking de las marcas más valiosas, desde 2006

Cómo calcula

1. Calcula los beneficios del negocio con esa marca y los proyecta al futuro.
2. Mide con encuestas cuánto empuja la marca a elegirla o a pagar más.
3. Multiplica las dos cifras.

Se basa en
Datos financieros y entrevistas a consumidores.

IDEA CLAVE
Vale por cuánto influye en la elección del cliente.

Prima de precio

Método clásico, recogido en la norma ISO 10668

Cómo calcula

1. Compara el producto con otro equivalente sin marca.
2. Mide cuánto más se paga o cuánto más se vende por la marca.
3. Proyecta esa diferencia al futuro y la descuenta.

Se basa en
Precios, ventas, encuestas o experimentos.

IDEA CLAVE
Vale lo que te permite cobrar más o vender más.

2 · QUÉ MIDEN EN REALIDAD TODOS

1. **Si genera más ingresos**
   Cobrar más, vender más o ganar más margen.
2. **Si influye en la elección**
   Que el cliente la prefiera y la vea relevante.
3. **Si lo sostiene en el tiempo**
   Fuerza y coherencia para que el valor dure.

3 · POR QUÉ DAN CIFRAS DISTINTAS

1. Según la firma, la misma marca puede valer casi el triple (2025).
2. Hay al menos 18 métodos en uso, cada uno con sus supuestos.
3. La norma ISO 10668 fija requisitos, pero no obliga a usar un método.

UNA MARCA NO VALE POR LO QUE ES | Vale por lo que hace: influir en la demanda y generar resultados que duren.

emilio llopis

Fuente: descripciones públicas de metodología de Interbrand (Best Global Brands), Brand Finance (Global 500) y Kantar BrandZ; ISO 10668:2010; Aaker (1996); Ailawadi, Lehmann y Neslin (2003); Salinas y Ambler (MSI, 2008); rankings de 2025. Síntesis visual: elaboración propia.

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de las descripciones públicas de metodología de Interbrand (Best Global Brands), Brand Finance (Global 500) y Kantar BrandZ; ISO 10668:2010; Aaker (1996); Ailawadi, Lehmann y Neslin (2003); Salinas y Ambler (MSI, 2008); y los rankings de 2025. Composición original, sin reproducir ningún gráfico publicado; textos: elaboración propia.

Cuándo aporta valor

- ✓ Operaciones corporativas: compra, venta, fusión o entrada de un inversor.
- ✓ Licencias y cesión de uso de marca, incluidas las operaciones dentro de un grupo.
- ✓ Financiación o garantías en las que la marca se aporta como activo.
- ✓ Decisiones de cartera de marcas que necesitan una base económica.
- ✓ Justificar ante el consejo el retorno de la inversión en marca.

> **/ EJEMPLO**
> Una empresa de software de gestión para despachos profesionales va a ceder el uso de su marca a un distribuidor en otro país. Para fijar el canon, encarga una valoración. El análisis de sus clientes muestra que eligen sobre todo por el servicio técnico y menos por la marca, y el canon acordado es moderado.

> **/ PARA TENER EN CUENTA** · BM
> Esta ficha explica qué es y cómo se razona una valoración de marca. No es asesoramiento de valoración, contable, fiscal ni jurídico. Cuando la cifra va a tener efectos contables, fiscales, contractuales o judiciales, la valoración la hacen profesionales cualificados con las normas aplicables.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si la pregunta es qué piensan los clientes de la marca y por qué.** La valoración monetaria usa ese análisis, pero no lo sustituye. Para eso está **Brand Equity**.
- × **Si hay que decidir cuántas marcas tener y cómo se relacionan.** Es una decisión de **Brand Architecture**; la valoración puede aportar un dato, no la decisión.

> **/ EJEMPLO**
> Una cadena familiar de panaderías recibe una oferta de compra. Antes de negociar, valora su marca con dos métodos: cuánto más cobra que las panaderías de su zona sin marca conocida y cuánto tendría que pagar si tuviera que licenciar una marca parecida. Las cifras no coinciden, pero las dos muestran que la marca explica buena parte de su margen, y con ese rango defiende el precio.

- × **Si se analiza el mercado y la posición comercial de una empresa que se va a comprar.** Eso es **Commercial Due Diligence**; la valoración de marca puede ser una pieza, no el análisis completo.
- × **Si lo que se necesita es valorar la empresa entera.** La marca es un activo dentro de la empresa. La valoración de la empresa es otro trabajo (no tiene ficha propia en esta biblioteca).
- × **Si solo se quiere seguir la marca año a año para gestionarla.** Un seguimiento de marca (**Brand Equity**), conectado con los indicadores de negocio (**KPI / Driver Tree**), suele ser más útil y más barato que repetir una valoración monetaria.

02 Entender

Qué es

Brand Valuation es un **procedimiento para estimar el valor monetario de una marca** en una fecha dada y para una finalidad concreta.

La referencia internacional es la norma **ISO 10668:2010** (valoración de marca, requisitos para la valoración monetaria), vigente y en proceso de revisión por ISO. La norma no impone un único método. Fija qué debe hacer cualquier valoración para ser defendible: declarar la finalidad, combinar un análisis legal, de comportamiento del cliente y financiero, y usar uno o varios enfoques de valoración reconocidos.

/ IDEA CLAVE · BM

No existe «el valor» de una marca. Existe el valor de una marca, para una finalidad, en una fecha, con unos supuestos. Si cambia la finalidad o los supuestos, cambia la cifra.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume la ficha. Arriba (1), los tres rankings de referencia y un método clásico: cómo calcula cada uno, en qué datos se basa y su idea clave. Abajo a la izquierda (2), lo que miden en realidad todos: si la marca genera más ingresos, si influye en la elección del cliente y si puede sostenerlo en el tiempo. A la derecha (3), por qué dan cifras distintas. Cada método se explica en «Los métodos más conocidos».

/ NOTA · BM

La composición y los textos del visual son una síntesis propia. Los pasos de cada método resumen las descripciones públicas de Interbrand, Brand Finance y Kantar BrandZ, y la prima de precio sigue la ISO 10668 y la literatura citada en Profundizar. «Qué miden en realidad todos» es una síntesis de Emilio Llopis.

Valor monetario y evaluación de fortaleza: dos cosas distintas

Conviene separar tres preguntas que se confunden:

PREGUNTA	QUÉ SE OBTIENE	DÓNDE SE TRATA
¿Cuánto vale la marca en dinero?	Un valor monetario	Esta ficha (ISO 10668)
¿Cómo de fuerte es la marca, con qué indicadores?	Una evaluación, no necesariamente en dinero	ISO 20671-1 (evaluación de marca, 2021)
¿Qué saben y sienten los clientes de la marca?	Conocimiento, asociaciones, preferencia, lealtad	**Brand Equity**

/ NOTA · BM

La fortaleza de marca y la percepción del cliente alimentan la valoración monetaria, pero no son la valoración. Una marca muy conocida puede valer poco si genera poco beneficio.

Los elementos del método

La norma exige que toda valoración se apoye en tres análisis, además de una finalidad y un perímetro claros. El orden en que se presentan es expositivo.

1 Finalidad y premisa de valor

Para qué se valora (operación corporativa, licencia, información financiera, litigio, gestión interna) y bajo qué supuesto de uso de la marca (por ejemplo, que la empresa sigue usándola tal como hoy o que la usaría otro propietario).

Por qué importa: la finalidad determina el método adecuado, el nivel de detalle y la cifra.

2 Delimitación de la marca valorada

Qué se incluye exactamente: el nombre y los signos registrados, o también otros elementos asociados (diseño, dominios, recetas, relaciones con clientes). En qué productos, países y canales.

Por qué importa: si el perímetro no está claro, se mezcla el valor de la marca con el de otros activos (tecnología, red comercial, contratos).

3 Análisis legal

Quién es el titular, en qué países y clases está protegida la marca, qué licencias o restricciones tiene y qué riesgos legales existen.

Pregunta para pensar: ¿podría un comprador usar la marca en todos los mercados donde le atribuimos ingresos?

4 Análisis de comportamiento

Cómo influye la marca en la decisión de compra de los clientes y en otros grupos (distribuidores, empleados, financiadores). Incluye el tamaño y la evolución del mercado, la posición competitiva y la fortaleza de la marca.

Por qué importa: es la base para estimar qué parte de los ingresos o del beneficio se debe a la marca y no a otros factores (precio, producto, distribución).

5 Análisis financiero

La proyección de ingresos y beneficios atribuibles a los productos con esa marca, la vida útil que se supone a la marca y la tasa de descuento que refleja su riesgo.

Qué mirar: qué parte del valor depende de la proyección más allá de los años explícitos (valor terminal) y de la tasa de descuento. Suele ser una parte importante.

Los tres enfoques de valoración

ISO 10668 acepta tres enfoques. En la práctica profesional, el de ingresos es el más usado para marcas.

1 Enfoque de ingresos

Estima el valor actual de los beneficios futuros que genera la marca. Dentro de este enfoque se reconocen varios métodos (Brand Finance habla de seis). Los más citados:

- **Ahorro de canon (relief from royalty):** cuánto tendría que pagar la empresa si no fuera dueña de la marca y tuviera que licenciarla. El valor es el canon ahorrado, después de impuestos y descontado.
- **Prima de precio o de volumen:** el beneficio adicional que obtiene el producto con marca frente a uno equivalente sin marca.
- **Beneficio en exceso (multi-period excess earnings):** el beneficio que queda después de remunerar al resto de activos que se usan en el negocio.
- **Reparto de beneficio (income split):** se asigna a la marca una parte del beneficio económico del negocio, según su papel en la decisión de compra.

> / CONSEJO · BM
>
> El ahorro de canon es el método más fácil de explicar a un comité, porque se apoya en cánones observables en contratos de licencia comparables. Su punto débil es precisamente ese: encontrar comparables de verdad.

2 Enfoque de mercado

Estima el valor a partir de precios pagados por marcas comparables en transacciones reales.

Límite práctico: las transacciones de marcas solas son escasas, sus condiciones rara vez son públicas y dos marcas casi nunca son comparables.

3 Enfoque de coste

Estima lo que costaría crear o reponer una marca equivalente.

Límite práctico: lo que se ha gastado en una marca no dice cuánto vale. Se usa sobre todo como contraste o para marcas nuevas sin historial de ingresos.

Los métodos más conocidos

Las firmas que publican rankings de marcas aplican variantes del enfoque de ingresos. Según sus descripciones públicas, a grandes rasgos:

FIRMA	LÓGICA GENERAL
Interbrand (Best Global Brands)	Combina tres análisis: el resultado financiero (beneficio económico) de los productos con marca, el papel de la marca en la decisión de compra y la fortaleza de la marca, es decir, su capacidad de asegurar esos ingresos en el futuro.
Brand Finance	Ahorro de canon: un índice de fortaleza de marca (Brand Strength Index) sitúa el canon dentro de un rango propio del sector.
Kantar BrandZ	Parte del beneficio atribuible a los activos intangibles y le aplica una contribución de la marca estimada con investigación propia a gran escala con consumidores.

> / IMPORTANTE · BM
> Cada firma usa su propia definición, sus datos y sus supuestos. Por eso las cifras de una misma marca pueden diferir mucho de un ranking a otro. Un valor de ranking no es una valoración para una operación ni para las cuentas.

Así calcula cada uno, según las descripciones públicas de cada firma y la literatura citada en Profundizar.

Interbrand

Interbrand publica cada año, desde 2000, el ranking Best Global Brands. Su método combina tres análisis:

1. **Resultado financiero.** Calcula el beneficio económico de los productos con la marca: el beneficio operativo después de impuestos, menos lo que cuesta el capital empleado para obtenerlo. Usa previsiones de analistas.
2. **Papel de la marca** (en inglés, *Role of Brand*). Mide qué parte de la decisión de compra se debe a la marca y no a otros factores, como el precio, la comodidad o las prestaciones del producto.
3. **Fuerza de la marca** (*Brand Strength*). Puntúa de 0 a 100 la capacidad de la marca de crear lealtad y, con ella, de mantener la demanda y el beneficio en el tiempo. Usa 10 factores agrupados en tres bloques: liderazgo (dirección, alineamiento, empatía y agilidad), compromiso (distintividad, coherencia y participación) y relevancia (presencia, afinidad y confianza). La puntuación se convierte en la tasa con la que se descuentan los beneficios futuros: cuanto más fuerte es la marca, menor es su riesgo y mayor su valor.

Idea clave: la marca vale por los beneficios futuros que genera y por su capacidad de sostenerlos.

> / NOTA
> Interbrand renovó sus factores de fuerza de marca en torno a 2020. Antes eran claridad, compromiso, gobierno, capacidad de respuesta, autenticidad, relevancia, diferenciación, coherencia, presencia y participación, y muchas fuentes todavía citan esa lista. La fórmula que convierte la fuerza en tasa de descuento no es pública.

Brand Finance

Brand Finance publica cada año el ranking Global 500. Usa el método del ahorro de canon (en inglés, *royalty relief*), uno de los que admite la ISO 10668. La pregunta es: ¿cuánto pagaría la empresa por usar la marca si no fuera suya y tuviera que pedirla en licencia?

1. Mide la fuerza de la marca con un índice de 0 a 100 (*Brand Strength Index*), a partir de encuestas propias e indicadores del negocio.
2. Fija el rango de cánones habitual en el sector, con contratos de licencia comparables.
3. Sitúa el canon de la marca dentro de ese rango según su fuerza. En el ejemplo de la propia firma, si el rango del sector va del 0 % al 5 % y la marca tiene una fuerza de 80, el canon es del 4 %.
4. Calcula qué parte de las ventas se hace con la marca y la proyecta al futuro.
5. Aplica el canon a esas ventas, resta los impuestos y descuenta el resultado a valor de hoy.

Idea clave: la marca vale lo que la empresa se ahorra por no tener que pagar por usarla.

> **/ NOTA**
> El ahorro de canon es el método más fácil de explicar y uno de los más usados en contabilidad y fiscalidad, porque se apoya en cánones que se pagan de verdad en el mercado. Su punto débil es encontrar licencias realmente comparables.

Kantar BrandZ

Kantar publica desde 2006 el ranking BrandZ de las marcas más valiosas. Combina datos financieros con lo que dicen los consumidores:

1. **Valor financiero.** Parte de los beneficios del negocio con esa marca, se queda con la parte que se debe a los activos intangibles y la proyecta al futuro con un múltiplo.
2. **Contribución de la marca.** Mide con encuestas cuánto empuja la marca, por sí sola, a que el cliente la elija o pague más por ella. Usa tres criterios: que la marca signifique algo para el cliente, que sea diferente y que le venga a la mente con facilidad (en inglés, *meaningful*, *different* y *salient*). Kantar declara más de 4,6 millones de entrevistas en 54 mercados.
3. **Valor de la marca:** el valor financiero multiplicado por la contribución de la marca.

Idea clave: la marca vale por cuánto influye en la elección del cliente.

Prima de precio y de volumen

Es el método más intuitivo, y la ISO 10668 lo recoge dentro del enfoque de ingresos. Compara el producto con marca con otro equivalente sin marca, o con la marca blanca, y mide cuánto más se paga (prima de precio) o cuánto más se vende (prima de volumen). Esa diferencia, proyectada al futuro y descontada, es el valor de la marca.

- Aaker (1996) consideró la prima de precio la mejor medida individual de la fuerza de una marca frente a sus competidores. Lo que el cliente está dispuesto a pagar se estudia en **Willingness to Pay**.
- Ailawadi, Lehmann y Neslin (2003) propusieron medir la diferencia de facturación (precio por volumen) frente a la marca blanca, y mostraron que muchas marcas cobran más sin vender más.

Idea clave: la marca vale lo que permite cobrar más o vender más.

> **/ PARA TENER EN CUENTA · BM**
> Rara vez existe un producto de verdad equivalente sin marca, y la marca blanca también es una marca. Por eso este método se usa más para entender la marca que para fijar una cifra definitiva.

Otros métodos conocidos

- **Comparación con una empresa sin marca.** El profesor Aswath Damodaran (Universidad de Nueva York) valora la empresa dos veces: con sus márgenes reales y con los de un competidor sin marca. La diferencia es el valor de la marca.
- **Beneficio en exceso.** Se calcula el beneficio del negocio y se resta lo que corresponde a todos los demás activos (maquinaria, capital, equipo, tecnología). Lo que queda se atribuye a la marca. Se usa sobre todo al registrar una compra en las cuentas, cuando la marca es el activo principal (IVS 210, norma internacional de valoración de intangibles).

- **Coste.** Lo que costó crear la marca o lo que costaría crear una igual. Es sencillo, pero lo gastado no dice lo que vale.
- **Mercado.** Lo que se ha pagado por marcas parecidas. Es la prueba más directa, pero hay muy pocas compraventas de marcas solas y casi nunca se conocen sus condiciones.

Qué miden en realidad todos

Aunque calculan de forma distinta, todos los métodos intentan medir lo mismo:

1. **Si la marca genera más ingresos:** cobrar más, vender más o ganar más margen.
2. **Si influye en la elección del cliente:** que la prefiera y la vea relevante.
3. **Si puede sostener ese valor en el tiempo,** gracias a su fuerza y su coherencia.

> / IDEA CLAVE · BM
> Una marca no vale por lo que es, sino por lo que hace: influir en la demanda y generar resultados que duren. *(Síntesis de Emilio Llopis.)*

Por qué dan cifras distintas

- **Cada firma usa sus propios datos y supuestos.** En 2025, la marca que encabezaba los tres rankings fue valorada en unos 471.000 millones de dólares por Interbrand, 575.000 millones por Brand Finance y 1,3 billones por Kantar BrandZ. La cifra más alta es casi el triple de la más baja.
- **Hay muchos métodos.** Salinas y Ambler (MSI, 2008) analizaron 18 métodos en uso. Observaron que muchos modelos propios de las consultoras son variantes de unos pocos enfoques.
- **La norma no impone uno.** La ISO 10668 fija requisitos comunes, pero deja elegir el método según la finalidad y los datos disponibles.

Qué método según para qué

PARA QUÉ SE VALORA	MÉTODO MÁS HABITUAL
Comprar o vender una empresa	Métodos de ingresos, como el ahorro de canon o el reparto del beneficio, contrastados con operaciones parecidas si las hay
Registrar una compra en las cuentas	Ahorro de canon; beneficio en exceso si la marca es el activo principal
Fijar un canon entre empresas de un grupo	Licencias comparables o reparto del beneficio; no el coste (Directrices de precios de transferencia de la OCDE)
Reclamar por una copia de la marca	El canon que se habría pagado por una licencia (Ley 17/2001 de Marcas, artículo 43)
Gestionar la marca y compararse con la competencia	Métodos con encuestas, como los de Interbrand o Kantar BrandZ, o el seguimiento de la fuerza de marca

> / NOTA · BM
> Tabla orientativa de Biblioteca Management a partir de ISO 10668, IVS 210, las Directrices de la OCDE y la Ley de Marcas. La elección final depende del caso y de quien firme la valoración.

Por qué la marca propia no aparece en el balance

Las normas contables internacionales tratan distinto la marca comprada y la creada:

- **Marca adquirida en una combinación de negocios (NIIF 3):** se reconoce por separado del fondo de comercio cuando es identificable, y se mide a valor razonable en la fecha de adquisición. Aquí la valoración de marca se usa para asignar el precio pagado entre los activos adquiridos.

- **Marca generada internamente (NIC 38):** no se reconoce como activo. La norma lo prohíbe expresamente para marcas, cabeceras, títulos editoriales, listas de clientes y partidas similares (párrafo 63), porque su coste no se distingue del coste de desarrollar el negocio en su conjunto (párrafo 64).

> **/ IDEA CLAVE** · BM
> Por eso una empresa puede tener una marca muy valiosa que no figura en su balance, y otra que compró una marca la tiene registrada. El balance no dice cuánto vale una marca: dice cómo llegó a la empresa.

En España. Con el Plan General de Contabilidad tampoco se reconoce la marca creada por la propia empresa. La marca comprada sí se registra y, desde 2016, se amortiza siempre: si no se puede estimar su vida útil con fiabilidad, en 10 años. A efectos fiscales, en ese caso se deduce como máximo un 5 % al año (Ley del Impuesto sobre Sociedades, artículo 12.2). Existe además una norma española de valoración de marca, la UNE 418001:2015.

Qué no es

- **No es una medida de notoriedad ni de imagen.** Esas son entradas, no el resultado.
- **No es la valoración de la empresa.** La marca es un activo entre otros.
- **No es un dato.** Es una estimación sobre supuestos que se deben poder discutir.
- **No es un ranking.** Los rankings aplican metodologías propias con fines de comunicación.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> **/ NOTA** · BM
> Secuencia práctica para encargar o revisar una valoración de marca. Es una propuesta de Biblioteca Management a partir de los elementos que exige ISO 10668; la norma fija requisitos, no esta secuencia.

1 Declarar la finalidad y la fecha de valoración
Por escrito, con quién va a usar la cifra y para qué decisión. Si la cifra tendrá efectos contables, fiscales o legales, decidir desde el principio quién la firma.

2 Delimitar la marca
Qué signos, qué productos, qué países, qué canales, y qué activos quedan fuera.

3 Revisar la situación legal
Titularidad, registros, licencias vigentes y riesgos en los mercados donde se atribuyen ingresos.

4 Analizar el papel de la marca en la compra
Con datos de clientes y del mercado: cuánto pesa la marca frente al precio, el producto o el servicio en la decisión.

5 Proyectar los ingresos atribuibles
Partir del plan de negocio, revisado con criterio: la valoración hereda sus sesgos.

6 Elegir el enfoque y el método
Normalmente uno principal del enfoque de ingresos y, si hay datos, un segundo método de contraste.

7 **Fijar los supuestos críticos**
Canon o parte del beneficio atribuido a la marca, vida útil, tasa de descuento, crecimiento a largo plazo.

8 **Hacer sensibilidad y presentar en rango**
Mostrar cómo cambia el valor si se mueven los supuestos críticos.

9 **Llevar la cifra a la decisión**
Qué cambia en la operación, en el canon o en la inversión de marca a la vista del rango obtenido.

/ **CONSEJO** · BM

En una empresa mediana, el valor real del ejercicio suele estar en el paso 4 más que en la cifra final. Obliga a explicar, con datos, qué parte del negocio se debe a la marca.

/ **CONSEJO PRÁCTICO** · BM

Para el ahorro de canon, las referencias de cánones suelen venir de bases de datos de contratos de licencia, de informes de precios de transferencia y de licencias propias del sector. Conviene documentar por qué cada comparable es comparable.

Kit práctico

Ficha de encargo de la valoración

CAMPO		CONTENIDO
01	Finalidad y usuario de la cifra	
02	Fecha de valoración	
03	Premisa de valor (uso actual, uso por un tercero...)	
04	Perímetro: signos, productos, países, canales	
05	Activos excluidos	
06	Enfoque y método principal; método de contraste	
07	Quién firma la valoración y con qué norma	

Tabla de supuestos críticos

SUPUESTO	VALOR USADO	FUENTE O COMPARABLE	CONFIANZA (ALTA / MEDIA / BAJA)	EFECTO EN EL VALOR SI VARÍA
Canon o parte del beneficio atribuida a la marca				

SUPUESTO	VALOR USADO	FUENTE O COMPARABLE	CONFIANZA (ALTA / MEDIA / BAJA)	EFECTO EN EL VALOR SI VARÍA
Crecimiento de ingresos				
Vida útil de la marca				
Tasa de descuento				
Crecimiento a largo plazo				

Preguntas de control para el comité

- [ ] ¿Para qué se ha hecho la valoración y serviría la misma cifra para otra finalidad?
- [ ] ¿Qué incluye exactamente «la marca» valorada?
- [ ] ¿En qué se basa la parte del beneficio o el canon atribuido a la marca?
- [ ] ¿Qué parte del valor viene del valor terminal?
- [ ] ¿Cuánto cambia el resultado si la tasa de descuento sube un punto?
- [ ] ¿Se ha contrastado con un segundo método?

Errores frecuentes

ERROR	CÓMO EVITARLO
Usar la cifra de un ranking como valor de la marca	Distinguir valor de ranking y valoración para una finalidad concreta.
Valorar sin finalidad declarada	Fijar finalidad, fecha y premisa antes de calcular.
Atribuir a la marca beneficio que viene de otros activos	Delimitar el perímetro y justificar el papel de la marca con datos de compra.
Confundir lo invertido en marca con lo que vale	Usar el enfoque de coste solo como contraste.
Cánones comparables que no son comparables	Documentar sector, exclusividad, territorio y fecha de cada referencia.
Presentar una cifra única y precisa	Rango y sensibilidad sobre los supuestos críticos.
Esperar ver la marca propia en el balance	Recordar el tratamiento de NIC 38 para marcas generadas internamente.

Limitaciones

- **El resultado depende mucho de pocos supuestos:** canon o reparto de beneficio, tasa de descuento y valor terminal.
- **Separar el efecto de la marca del resto del negocio exige juicio.** Distintos métodos y firmas llegan a cifras muy diferentes.
- **Los datos de mercado son escasos:** pocas transacciones de marcas solas y pocos cánones públicos.
- **En empresas medianas, la información de clientes suele ser limitada,** lo que debilita el análisis de comportamiento.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners trabajamos la marca como un activo de la empresa, sobre todo cuando hay una operación corporativa en el horizonte. La marca influye mucho en el valor de venta de una empresa, pero en muchas empresas medianas nadie ha explicado nunca, con datos, qué parte del negocio se debe a ella.

Antes de una venta, ayudamos a ponerla en valor: ordenamos la cartera y la arquitectura de marcas (**Brand Architecture**), reforzamos su posicionamiento con el **Modelo de Branding / Brand Core — Emilio Llopis** y documentamos su papel en la decisión de compra de los clientes. Ese trabajo es la base sobre la que se construye después una valoración defendible.

En la operación, la valoración de marca forma parte de la due diligence comercial (**Commercial Due Diligence**) y ayuda a defender el precio. Después, orienta las decisiones sobre qué hacer con las marcas en la integración (**Post-Merger Integration**). Lo explico con más detalle en el artículo «Cómo maximizar valor de marca en M&A».

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Brand Valuation suele entrar cuando la marca tiene que tratarse como un activo con un valor en dinero: una operación corporativa, una licencia o una decisión de inversión o de cartera de marcas. Aporta una cifra razonada para esa decisión. No explica por qué la marca es fuerte ni decide la estrategia de marca.

La lógica del orden es esta: primero se entiende la fortaleza de la marca desde el cliente, que alimenta el análisis de comportamiento; después se traduce en valor monetario; y, por último, ese valor informa decisiones sobre la cartera de marcas.

> / NOTA · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. ISO 10668 exige un análisis de comportamiento, pero no remite a herramientas concretas ni fija esta secuencia.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Brand Equity.
Explica qué conocen, sienten y prefieren los clientes, y por qué la marca influye en la compra.

2 Brand Valuation.
Traduce ese efecto en un valor monetario para una finalidad concreta.

3 Brand Architecture.
Usa el valor y el papel de cada marca para decidir qué marcas mantener, reforzar o integrar.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Commercial Due Diligence** → en una compra, para situar la marca dentro del análisis del mercado y de la posición comercial del objetivo.
- **Post-Merger Integration** → si tras la operación hay que decidir qué hacer con las marcas adquiridas.
- **Profit Pools** → para ver dónde se acumula el beneficio y si la marca permite capturar una parte mayor.
- **KPI / Driver Tree** → para conectar la inversión en marca con los motores de valor y seguirla sin repetir la valoración.
- **Mental & Physical Availability — familia Ehrenberg-Bass** → para entender de qué depende que la marca venga a la mente y esté disponible al comprar, dos motores de su valor.

05 Profundizar

Origen y evolución

Brand Valuation **no tiene un autor único**. Es una práctica profesional que se desarrolló en consultoría de marca, auditoría y valoración de empresas, impulsada por las operaciones corporativas y por el debate sobre cómo reflejar las marcas en las cuentas.

Cinco hitos ordenan su evolución:

- **Práctica profesional.** Varias firmas desarrollaron metodologías propias y publican rankings anuales de marcas (Interbrand, Brand Finance, Kantar BrandZ, entre otras). Son metodologías distintas, no una sola.
- **Normalización (2010).** La norma ISO 10668 fijó requisitos comunes para la valoración monetaria de marcas: finalidad, análisis legal, de comportamiento y financiero, y enfoques de ingresos, mercado y coste. No elige un método único. ISO la confirmó en 2023 y tiene abierta su revisión.
- **Evaluación no monetaria (2019–2021).** La norma ISO 20671:2019 trató la evaluación de la marca (principios y fundamentos), no su valor en dinero. Fue sustituida en 2021 por ISO 20671-1, que ofrece un marco de elementos de entrada, dimensiones de resultado e indicadores de ejemplo. Complementa a ISO 10668.
- **Ampliación (2023).** ISO publicó dos partes más de la serie 20671: la 20671-2, sobre cómo aplicar e informar una evaluación de marca, y la 20671-3, para marcas ligadas a indicaciones geográficas. La serie combina indicadores financieros y no financieros.
- **Revisión (2026).** En febrero de 2026 ISO registró el proyecto de segunda edición de la ISO 10668. La edición de 2010 sigue vigente hasta que se publique la nueva.

En paralelo, las normas contables (NIIF 3 y NIC 38) fijaron cuándo una marca puede figurar en el balance: la adquirida sí, cuando es identificable; la generada internamente, no.

Qué sabemos sobre su solidez

- **Divergencia de resultados.** La literatura sobre valoración de marcas señala que distintos métodos, aplicados a la misma marca, producen cifras muy diferentes, y que la finalidad condiciona el método adecuado (Fernández, 2002; Salinas y Ambler, 2009). Las diferencias entre rankings de firmas distintas son una consecuencia visible de ello.
- **Supuestos con mucho peso.** Los resultados dependen de la parte del beneficio o del canon atribuida a la marca, de la tasa de descuento y del valor terminal, que exigen juicio profesional.
- **/ EVIDENCIA**

  Barth, Clement, Foster y Kasznik (1998) comprobaron que las estimaciones de valor de marca publicadas por *Financial World* estaban relacionadas con el precio de las acciones de esas empresas, más allá de lo que explicaban sus cuentas.
- **/ EVIDENCIA**

  Bahadir, Bharadwaj y Srivastava (2008) analizaron 268 compras de empresas cotizadas en Estados Unidos entre 2001 y 2005. En las 133 en las que se registró el valor de las marcas compradas, este supuso de media el 7,3 % del valor de la operación. El valor dependía también de la capacidad de marketing del comprador.
- **/ EVIDENCIA**

  Pablo Fernández (IESE, 2007) concluye que las valoraciones de marca son muy poco fiables, mucho menos que las de empresas, pero que el proceso es útil para identificar y ordenar lo que mueve el valor de la marca.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
>
> La valoración de marca es útil cuando se usa como estimación razonada para una decisión concreta, con los supuestos a la vista. Pierde valor cuando se presenta como un dato objetivo.

Fuentes de origen

- ISO 10668:2010. *Brand valuation — Requirements for monetary brand valuation*. International Organization for Standardization. https://www.iso.org/standard/46032.html
- ISO 20671-1:2021. *Brand evaluation — Part 1: Principles and fundamentals*. International Organization for Standardization (sustituye a ISO 20671:2019). https://www.iso.org/standard/81739.html
- IFRS Foundation. NIIF 3 *Combinaciones de negocios* (párrafos 10 y B31) y NIC 38 *Activos intangibles* (párrafos 63 y 64 sobre marcas generadas internamente).

Libro de referencia

- Salinas, G. (2009). *The International Brand Valuation Manual: A Complete Overview and Analysis of Brand Valuation Techniques, Methodologies and Applications*. Wiley. Revisión comparada de métodos y metodologías profesionales.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Salinas, G. y Ambler, T. (2009). A taxonomy of brand valuation practice: Methodologies and purposes. *Journal of Brand Management*, 17(1), 39–61. Clasifica los métodos y los relaciona con la finalidad de la valoración.
- Fernández, P. (2002). *Valuation of brands and intellectual capital*. IESE Business School, Working Paper n.º 456, enero de 2002. Compara métodos de valoración de marca y muestra la dispersión de resultados.
- Fernández, P. (2007). *Valoración de marcas e intangibles*. IESE Business School, documento de investigación DI-686. Versión en castellano, con los métodos de Interbrand, Damodaran y otros, y sus críticas.
- Salinas, G. y Ambler, T. (2008). *A taxonomy of brand valuation methodologies*. Marketing Science Institute, Working Paper. Analiza 18 métodos en uso.
- Ailawadi, K. L., Lehmann, D. R. y Neslin, S. A. (2003). Revenue premium as an outcome measure of brand equity. *Journal of Marketing*, 67(4), 1–17. La prima de ingresos frente a la marca blanca.
- Bahadir, S. C., Bharadwaj, S. G. y Srivastava, R. K. (2008). Financial value of brands in mergers and acquisitions: is value in the eye of the beholder? *Journal of Marketing*, 72(6), 49–64.
- Damodaran, A. (2013). The brand name advantage: valuable, sustainable and elusive. *Musings on Markets*, octubre de 2013. https://aswathdamodaran.blogspot.com/2013/10/the-brand-name-advantage-valuable.html
- Metodologías públicas: Interbrand, Best Global Brands; Brand Finance; Kantar BrandZ (https://www.kantar.com/campaigns/brandz/methodology).

Extensiones y críticas

- Las descripciones públicas de metodología de Interbrand (Best Global Brands), Brand Finance (ahorro de canon y Brand Strength Index) y Kantar BrandZ permiten comparar sus supuestos. Conviene leerlas antes de usar cualquier cifra de ranking.

Fuentes cotejadas: vigencia y resumen de ISO 10668:2010 (confirmada en 2023; revisión abierta) y sustitución de ISO 20671:2019 por ISO 20671-1:2021, en iso.org; texto de NIC 38 (párrafos 63 y 64) y NIIF 3 (párrafos 10 y B31) en ifrs.org; documento de Fernández (IESE, 2002); descripciones públicas de metodología de Brand Finance, Interbrand y Kantar BrandZ en sus webs. El texto íntegro de ISO 10668 no se ha consultado: los tres análisis (legal, de comportamiento y financiero) y los métodos del enfoque de ingresos se toman de fuentes secundarias. El libro de Salinas (2009) y el volumen y páginas de Salinas y Ambler (2009) no se han cotejado.

El contenido de la UNE 418001:2015 y su relación con ISO 10668 no se han podido cotejar.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	ISO 10668:2010; práctica profesional de valoración (Interbrand, Brand Finance, Kantar BrandZ) (2010, ISO 10668).
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.