



Mayo 2018 - ISSN: 1696-8360



ANÁLISIS DEL COSTE DE OPORTUNIDAD DEL FABRICANTE EN LA SEGMENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO

ANALYSIS OF MANUFACTURER'S OPORTUNITY COSTS IN SEGMENTATION OF THE DISTRIBUTION OF THE GLOBAL PRODUCTS MARKETS

Dr. (PhD) Fernando Gimeno Arias¹

Profesor Asociado Universidad de Murcia (fernando.gimeno@um.es)

Dr. (PhD) José Manuel Santos Jaén²

Profesor Asociado Universidad de Murcia (jmsj1@um.es)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Fernando Gimeno Arias y José Manuel Santos Jaén (2018): "Análisis del coste de oportunidad del fabricante en la segmentación de la distribución de productos de gran consumo", Revista Contribuciones a la Economía (abril-junio 2018).

En línea: <https://eumed.net/ce/2018/2/coste-distribucion-productos.html>

RESUMEN

El propósito del trabajo presentado es el análisis de las consecuencias que para un fabricante o proveedor de bienes de gran consumo tiene la segmentación del canal de distribución, así como la exposición de éste a un fenómeno tan singular como es la presencia de un mercado paralelo y su coste de oportunidad asociado. Para ello, se describe el proceso de segmentación de la distribución en mercados de productos de gran consumo y sus criterios. Como resultado de la segmentación y de la presencia de una serie de intermediarios que obtienen beneficios económicos de dicha segmentación, encontramos unos costes de oportunidad para el fabricante no previstos en el diseño del canal que deberán ser incorporados en la evaluación de su distribución y por lo tanto deben de ser objeto de análisis pormenorizado por la contabilidad analítica de las empresas.

PALABRAS CLAVE: productos gran consumo, segmentación, distribución oficial, mercado paralelo, coste de oportunidad

ABSTRACT

¹ Facultad de Economía y Empresa, Despacho D0/02 (Campus de Espinardo, Murcia) 868 88 8483
Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Doctor en Ciencias de la Empresa (especializado en Marketing), por la Universidad de Murcia. Profesor asociado del Departamento de Organización de Empresas y Finanzas. Experiencia en gestión y dirección de más de 20 años en multinacional del sector distribución. Su labor investigadora se centra en los mercados de distribución de gran consumo.

² Facultad de Economía y Empresa, Despacho B4/07 (Campus de Espinardo, Murcia) 868 88 7922
Premio Nacional y Premio Extraordinario en la Diplomatura de Empresariales por la Universidad de Murcia. Graduado en ADE y en Derecho. Doctor en Ciencias Sociales Jurídicas y de la Empresa. Profesor Asociado del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de esta Universidad. Su labor investigadora se centra en la educación universitaria y en la contabilidad con especial énfasis en el análisis de ESFL y Centros Especiales de Empleo.

The target of this paper is to analyse and decide the consequences for a manufacturer or supplier about the segmentation of global products' marketing channel, as well as the implications of the singular phenomenon as gray market and its opportunity cost. So, we will describe the segmentation process of the global products markets and criteria used for it. The final result of the segmentation, and the presence of the traders who take a economic earnings from the segmentation, is an unforeseen cost for the manufacturer, and for this reason they have to be studied using analytical accounting in the firms.

KEYWORDS: global products, segmentation, official distribution, gray market, opportunity cost

CÓDIGOS JEL: M10, M21, M31, M41

1. INTRODUCCIÓN

Si por algo se caracterizan los mercados de distribución de gran consumo es por la ingente cantidad de decisiones asociadas a la comercialización de sus productos. Decisiones que van desde la elección entre el desarrollo de una red propia de ventas o su contratación externa, la selección de los intermediarios que participarán en la distribución, la determinación de los mercados objetivo donde se va a tener presencia, la fijación de los precios para cada uno de los distintos segmentos del mercado, y un amplio etc. Estas decisiones sobre la gestión de la distribución del producto tienen asociadas una serie de costes y, como podemos comprobar en su amplia difusión en la literatura (ver p.e. Corey et al., 1989: 60; Coughlan et al., 2006), supone una partida crítica en su rentabilidad. Esto es así hasta el punto de que errores en la comercialización de un determinado artículo pueden llegar a convertirlo en deficitario en términos de margen comercial.

Además del gran número de decisiones a tomar, otra de las características de la comercialización de los productos de gran consumo es la especialización de su distribución mediante sus ámbitos, que puede dividirse en áreas geográficas (Bergen et al., 1998), tipo de consumidor o cliente (Dutta et al., 1999) que, aunque son las más usuales, no son las únicas ya que también se pueden encontrar con cierta frecuencia otros ámbitos de distribución determinados por criterios de tipo social, cultural, étnico, religioso, etc. Incluso pueden fijarse ámbitos que resulten de combinaciones de los criterios descritos. Por ejemplo, comercializar, dentro de los emplazamientos geográficos, por tipo de consumidor o cliente. En resumen, la fijación de ámbitos de distribución será una decisión de la estrategia de distribución que buscará adaptar el producto y sus servicios asociados a determinadas peculiaridades del mercado.

Esta organización del canal mediante ámbitos de distribución, como consecuencia de la segmentación del mercado, provoca que un mismo artículo esté presente en varios mercados a través de la intermediación de diferentes distribuidores y, a menudo, con distintos precios. Situación peculiar en la distribución de los mencionados productos de gran consumo, especialmente en aquellos que cuentan con el aval de una marca de reconocido prestigio o reputación en el mercado. Diversidad de precios que recogerá, por un lado, la totalidad de costes asociados al producto, como la producción, logística o comercialización. Y, por otro, la estrategia competitiva, donde se posicionará el precio en función de la rivalidad en cada ámbito de distribución, fijando el mejor precio de entre los posibles.

La diversidad de precios como consecuencia del proceso de segmentación de la distribución de productos de gran consumo, ofrece una posibilidad de negocio para aquellos intermediarios que son capaces de localizar y aprovechar ese diferencial mediante su intervención en el arbitraje. De esta manera, se puede comprar producto en los ámbitos de distribución más económicos, para posteriormente venderlos en los más onerosos, en aquellos donde están dispuestos a pagar un mayor precio por él, siendo su beneficio las plusvalías (Assmus y Wiese, 1995; Cross et al., 1990). Obviamente, este negocio es más atractivo cuando mayores son los diferenciales. Estas operaciones son conocidas en la literatura comercial como mercado paralelo de distribución o con el término *gray market*, debido a que su mayoritaria difusión académica se localiza en la literatura anglosajona (ver por ejemplo Antia et al., 2004 o Cespedes et al., 1988).

En el desarrollo de nuestro análisis vamos a describir cómo, a partir de estrategia de distribución de productos de gran consumo, se producen ineficiencias debido a la presencia de costes de oportunidad asociados a dicha distribución. Estos costes son la consecuencia de la venta de artículos mediante canales donde son más económicos debido a la actuación de una serie de agentes que no forman parte del canal de distribución oficial, pero que influyen en él con sus acciones. Los costes de oportunidad que se generan por el beneficio no realizado deberán ser estudiados en el ámbito de la contabilidad analítica y gestionados por el fabricante para no hacer peligrar la rentabilidad perseguida en el diseño del canal.

2. LA DISTRIBUCIÓN OFICIAL DE ARTÍCULOS DE GRAN CONSUMO

Cuando un fabricante o propietario de una marca, al que en adelante denominaremos proveedor, se plantea distribuir bienes y servicios elige no sólo cómo y cuándo, sino también quiénes serán sus socios de negocios que realizarán las funciones de distribución hasta el consumidor objetivo, bien sea este último doméstico o profesional. Estamos ante la denominada distribución oficial o distribución autorizada, la formada por el proveedor y los intermediarios que, de una manera expresa o tácita, tienen acordadas estas funciones. Así, el conjunto y la estructuración de los intermediarios oficiales compondrán el canal de distribución oficial (Lowe y McCrohan, 1988).

El concepto de distribución oficial lo encontraremos con más facilidad cuando el producto o servicio a distribuir cuente con una reputación o posición consolidada en el mercado, avalado por una marca de prestigio. De hecho, la distribución de las grandes marcas se distingue por hacerse en canales autorizados u oficiales (Assmus y Wiese, 1995), debido a que en estos casos el interés del proveedor y sus colaboradores no es sólo maximizar ventas y beneficios, sino también vigilar, prestigiar y mantener la imagen de marca que les garantice el flujo de venta y beneficio futuro. Igualmente, y desde el punto de vista del distribuidor, existen numerosas investigaciones que apuntan a que un intermediario que distribuye múltiples marcas tiene una reputación per se, mientras que un distribuidor de una sola marca tiene su reputación estrechamente ligada al producto distribuido (Bergen et al., 1998), siendo este último tipo de distribuidores los más interesados, junto al proveedor, en mantener el prestigio de la marca.

La ley limita muchos posibles pactos de condiciones entre comprador y vendedor, ya que algunos pueden alterar la competencia y transparencia del mercado. Aunque no es la intención de este trabajo el análisis legal³ del mercado o canal de distribución oficial, consideramos de interés incluir los preceptos que limitan los acuerdos entre las partes.

La regulación jurídica del comercio en general descansa sobre varios principios del derecho del que resaltaremos dos: el principio de regulación mínima, donde se establece la conveniencia de evitar que el comercio se regule en exceso ya que desalienta la aparición y desarrollo de nuevos negocios, principio íntimamente relacionado con el de libertad de empresa (Art. 38 de la Constitución Española). Y un segundo principio de libertad contractual (Art. 1.255 del Código Civil), siendo también evidente las obligaciones que nacen de esta libertad contractual, atribuyéndoles nuestro ordenamiento jurídico “fuerza de ley” entre las partes contratantes (Art. 1.091 del Código Civil).

Por ello la ley sólo se inmiscuirá en el pacto de condiciones limitando la autonomía negocial y contractual de los agentes en los casos en los que lo requiera la protección de un interés común: la defensa de la competencia y la defensa del consumidor.

La defensa de la competencia está regulada por la ley 15/2007 de 3 de julio, anunciando de antemano en su exposición de motivos su finalidad: “... existe un acuerdo generalizado con respecto a la creciente importancia de la defensa de la competencia que se ha consolidado como uno de los elementos principales de la política económica en la actualidad. Por ello, resulta preciso disponer de un sistema que, sin intervenir de forma innecesaria en la libre toma de decisiones empresariales, permita contar con los instrumentos adecuados para garantizar el buen funcionamiento de los procesos de mercado...”.

³ Análisis legal realizado con la agradecida aportación del letrado D. Rafael Linares Membrilla.

Las conductas prohibidas o colusorias se circunscriben al Capítulo I de la Ley: “Se prohíbe todo acuerdo, decisión o recomendación colectiva, o práctica concertada o conscientemente paralela, que tenga por objeto, produzca o pueda producir el efecto de impedir, restringir o falsear la competencia en todo o parte del mercado nacional y, en particular, los que consistan en:

- a. La fijación, de forma directa o indirecta, de precios o de otras condiciones comerciales o de servicio.
- b. La limitación o el control de la producción, la distribución, el desarrollo técnico o las inversiones.
- c. El reparto del mercado o de las fuentes de aprovisionamiento.
- d. La aplicación, en las relaciones comerciales o de servicio, de condiciones desiguales para prestaciones equivalentes que coloquen a unos competidores en situación desventajosa frente a otros.
- e. La subordinación de la celebración de contratos a la aceptación de prestaciones suplementarias que, por su naturaleza o con arreglo a los usos de comercio, no guarden relación con el objeto de tales contratos”.

Igualmente, el art. 2 proscribe el abuso de posición dominante de la siguiente forma: “1. Queda prohibida la explotación abusiva por una o varias empresas de su posición de dominio en todo o en parte del mercado nacional.

El abuso podrá consistir, en particular, en:

- a. La imposición, de forma directa o indirecta, de precios u otras condiciones comerciales o de servicios no equitativos.
- b. La limitación de la producción, la distribución o el desarrollo técnico en perjuicio injustificado de las empresas o de los consumidores.
- c. La negativa injustificada a satisfacer las demandas de compra de productos o de prestación de servicios.
- d. La aplicación, en las relaciones comerciales o de servicios, de condiciones desiguales para prestaciones equivalentes, que coloque a unos competidores en situación desventajosa frente a otros.
- e. La subordinación de la celebración de contratos a la aceptación de prestaciones suplementarias que, por su naturaleza o con arreglo a los usos de comercio no guarden relación con el objeto de dichos contratos”.

En cuanto a la defensa del Consumidor, está regulada por el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias. Con esta modificación se pretende una aproximación de la legislación nacional a la comunitaria aplicable en la materia. Ambas por tanto descansan sobre la convicción de la existencia de una posición de desequilibrio entre el consumidor y el empresario, situación que constantemente debe verse reequilibrada. Por la “carga moral” de este texto, ha de tenerse propiamente como criterio inspirador de otras disposiciones, como la ya expuesta ley de defensa de la competencia.

De la revisión legal podemos concluir que la comercialización mediante un canal o canales de distribución oficial, puede llegar a ser sospechoso de actividades que puedan vulnerar la competencia o la defensa del consumidor, como acuerdos en precios, limitación de territorios, restricción de la competencia, etc. A pesar de ello, esta organización de la distribución es la fórmula mayoritariamente adoptada por los proveedores de las grandes marcas de los mercados de gran consumo.

La red de distribución oficial tiene como objetivos, por un lado, la segmentación de los distintos mercados en los que se pretende estar presente mediante su asignación. Y, por otro, excluir intermediarios a los que no puede alinear con su estrategia de distribución. Por ello, la controversia legal no es la única consecuencia de la constitución de una red oficial de

distribución, podemos localizar situaciones de incomodidad entre los distribuidores, con independencia de si son socios de negocios o no. Así, un distribuidor oficial puede estar disconforme con el segmento de mercado que se le ha asignado. De igual forma, un distribuidor no adscrito a la red oficial puede estar en desacuerdo con su exclusión. En ambos casos, pueden llegar a ser una amenaza para la red oficial en función de sus actuaciones.

3. LOS COSTES DE OPORTUNIDAD DEL FABRICANTE COMO CONSECUENCIA DE LA SEGMENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN Y APARICIÓN DEL MERCADO PARALELO

Sin duda, la situación más peculiar a la hora de segmentar los mercados de distribución y asignarlos a los distintos distribuidores que componen la red oficial es la disparidad de precios que se produce como consecuencia de dicha segmentación (Coughlan et al., 2006). Así, por ejemplo, una segmentación de tipo geográfico establecerá precios en función del ámbito territorial donde se comercializa, obteniendo el mejor precio posible en dicha zona en función de condicionantes como la competencia cercana o local.

La situación en la que un mismo artículo cuenta con diferentes precios en función del segmento en el que es comercializado es el principal causante de la aparición del fenómeno del mercado paralelo de distribución (Antia et al., 2006). El mercado paralelo es el resultado de un arbitraje, donde intermediarios ajenos a la red oficial obtienen el producto en mercados donde es más económico y lo venden en los ámbitos donde se paga un mayor precio por él, obteniendo el beneficio que ese diferencial de precios brinda (Assmus y Wiese, 1995). Por ello, se puede decir que el mercado paralelo promueve la competencia y vigila los precios (Myers y Griffith, 1999), tanto en mercados nacionales como internacionales (Berman, 2004).

Por tanto, la diferencia de precios, tanto a nivel nacional como internacional, y la accesibilidad a la información que facilita la localización de este diferencial, sobre todo a raíz del desarrollo de las nuevas tecnologías, son estímulos para la proliferación del mercado paralelo (Berman, 2004). Cuando estemos en presencia de un diferencial de precios para el mismo producto en canales múltiples se producirán fugas del mercado más barato al más caro (Assmus y Wiese, 1995). Una condición que debe cumplir este diferencial de precios es que sea suficiente para compensar los costes de arbitraje. Entendemos por costes de arbitraje a aquellos necesarios para poner a la venta un artículo proveniente de una distribución oficial en otra que no lo es. Estos costes van desde el transporte hasta arancelarios o de diferencias en tipos de cambio (si el movimiento es internacional), pasando por cualquier otro asimilable a la distribución.

El origen del producto obtenido por el mercado paralelo se sitúa necesariamente en la distribución oficial (Antia et al., 2004; Bergen et al., 1998), al ser el canal donde está disponible. Se inicia cuando uno de los intermediarios oficiales decide alimentar mercados no autorizados (distribuidores ajenos a la red oficial) para incrementar sus ventas. Los distribuidores que originan el mercado paralelo suelen ser aquellos que, como consecuencia del mayor volumen distribuido, cuentan con mayores descuentos que se traducen en mejores precios, ya que son los que tienen mayor facilidad para vender producto en mejores condiciones (Cespedes et al., 1988).

Este tipo de distribución se observa con mayor frecuencia en ámbitos internacionales por los diferenciales de precios que suelen localizarse entre países. La distribución paralela internacional se caracteriza además de por sus altas diferencias de precios, por la facilidad con la que este diferencial absorbe los costes de arbitraje (Antia y Frazier, 2001; Assmus y Wiese, 1995), entendiéndose por éstos los costes asociados a la importación y puesta a disposición de un producto internacional en un mercado nacional.

Otro condicionante que favorece el flujo de mercancías mediante el mercado paralelo es el posicionamiento con el que cuente su marca. El mercado paralelo busca siempre distribución de bienes y servicios de reputación, de una marca reconocida en el mercado que además cuente con un alto precio de venta en su categoría y una alta demanda, por dos razones, por su facilidad para venderlos en cualquier canal, y por la diversidad de precios a los que, a menudo, son distribuidos. Estos tipos de mercados no oficiales se dan habitualmente en productos de alto margen, que favorecen la diversidad de precios mencionada, y elevado volumen de ventas, que facilitan su fácil colocación en los mercados (Lowe y McCrohan, 1988).

Por tanto, el que un artículo cuente con un alto margen y una alta rotación facilita el arbitraje del mercado paralelo. Además de que, la distribución de las grandes marcas se distingue por hacerse en canales autorizados u oficiales (Assmus y Wiese, 1995). Por tanto, estas grandes marcas serán las protagonistas de estos mercados paralelos al ofertarse a menor precio por distribuidores no autorizados.

Se puede afirmar que cuanto más desarrollada y diferenciada es o esté una marca, más uso se hará de la distribución oficial como fórmula de distribución. Este tipo de distribución ayuda a prestigiar y a vigilar la imagen de marca en el proceso de distribución hacia su destino. Un ejemplo de política de marca en el canal apuntado por White (1988) en la distribución de artículos de confección es el de Levi's y Calvin Klein, que han mantenido sus precios elevados mediante una política de selección de su distribución, rehusando distribuir sus marcas en tiendas o almacenes que ellos pensaran que podían llegar a dañar su imagen. Por la razón contraria, un producto que adolezca de una marca reconocida rara vez será ofertado o demandado mediante distribución oficial.

El posicionamiento de la marca genera un incentivo adicional al mercado paralelo por el estatus que los productos de prestigio añaden a la línea de distribución (Lowe y McCrohan, 1988). Así, la distribución de estos productos repercute en la imagen que el distribuidor proyecta ante su clientela, habiendo una relación directa entre oficialidad y motivación al mercado paralelo, en el sentido de que cuanto mayor uso se haga de distribuidores oficiales de un producto más demandado será éste por el mercado paralelo.

La principal consecuencia para un fabricante o proveedor de la presencia de un mercado paralelo de distribución en su red oficial es la canibalización de ventas de mayor margen (Assmus y Wiese, 1995), produciéndose fugas de usuarios rentables para convertirse en usuarios con menos rentabilidad, usuarios que estando dispuestos a pagar el precio del correspondiente distribuidor oficial acaban realizando el consumo en el mercado paralelo a un precio inferior, que a su vez proviene de otro distribuidor oficial con precio menor. Es evidente que el comercio paralelo afecta negativamente a las finanzas de las empresas fabricantes, que ven reducido el precio medio al que venden sus productos para el mismo número de unidades vendidas (Kanavos et al., 2004).

Si adoptamos la definición del concepto económico coste de oportunidad generalmente aceptada, que lo señala como *el coste de la alternativa a la que renunciamos cuando tomamos una determinada decisión, incluyendo los beneficios no realizados*. Podemos afirmar que en una situación de una distribución multicanal con variedad de precios, el coste de oportunidad es aquel en el que incurre el proveedor cuando vende una mayor cantidad de producto en el canal donde el precio es más económico, y que se traduce en menores beneficios (Coughlan et al., 2006).

El margen comercial total de un artículo distribuido simultáneamente mediante varios canales de distribución es la media de los márgenes de los distintos canales ponderado por la cantidad distribuida por cada uno de ellos. Situación que se ajusta a la siguiente expresión:

$$Mg_t = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i \times Mg_i}{\sum_{i=1}^n Q_i}$$

Siendo:

Mg_t : margen comercial total.

Q_i : cantidad distribuida en el canal i .

Mg_i : margen comercial obtenido en el canal i .

De igual forma, el margen comercial de un determinado canal (Mg_i) responde a:

$$Mg_i = \frac{P_i - C_i}{P_i}$$

Donde:

P_i: precio de venta en el canal i.

C_i: coste del producto en el canal i.

A la vista de estas relaciones, podemos concluir que una mayor venta de artículos por un canal de distribución más económico hará disminuir la rentabilidad global. De esta forma:

Para P_a > P_b (siendo constantes y generalmente iguales los costes de producto C_a = C_b)

$$Mg_a = \frac{P_a - C_a}{P_a} > Mg_b = \frac{P_b - C_b}{P_b}$$

Un menor precio P_b, provoca Q_a < Q_b y, por tanto, una disminución del margen comercial global, al estar más ponderado el canal más económico (b).

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

La segmentación del mercado de distribución atendiendo a sus ámbitos no es una tarea fácil. Se ha de hacer cuidadosamente, además de estar especialmente atento a su impermeabilización. Esto es, evitando que distribuidores oficiales ubicados en un ámbito de actuación (sea éste geográfico o funcional), incumplan sus acuerdos de distribución con el proveedor mediante venta ajena al ámbito asignado, como es el caso de la venta que se realiza a los distribuidores que no pertenecen a la red.

La literatura nos muestra cómo el agente encargado de velar por el cumplimiento de los acuerdos en el canal de distribución oficial es el proveedor (Assmus y Wiese, 1995). En el caso del mercado paralelo, su gestión debe estar encaminada hacia el control del mismo, pero sobre todo a su mantenimiento dentro de unos límites tolerados por la red oficial, habida cuenta de que, por una parte, su total desaparición se presenta como una tarea difícil y, por otra, bajo determinadas circunstancias el proveedor puede estar interesado en una cierta actividad paralela si contribuye a aumentar la cantidad de producto colocado en los mercados sin perjuicio de sus márgenes comerciales. Por ejemplo, cuando la venta se produce en mercados o ámbitos donde no se tiene presencia mediante la red oficial

Por otro lado, este tipo de mercados son fuente de conflicto con y entre revendedores oficiales, especialmente en aquellos que experimentan una pérdida de ventas por la aparición de intermediarios no oficiales que realizan negocios en su ámbito de actuación. En este caso, es exigible al proveedor que tome las medidas necesarias para controlar el mercado paralelo (Assmus y Wiese, 1995). Para la gestión y control de éste es necesario un conjunto de sistemas organizados de habilidades empresariales, donde es especialmente relevante la habilidad para detectar la presencia de los incumplimientos de sus socios de negocios (Antia et al., 2006).

Otra conclusión es la que nos conduce a las consecuencias que la distribución paralela tiene para el proveedor de productos de gran consumo, que situamos en las dificultades que provoca para el sostenimiento de revendedores oficiales, aquellos que juegan según las reglas (Berman 2004), erosionando la confianza en las relaciones del canal y dañando el territorio de

exclusividad (Antia et al., 2004). Es problemático porque impacta negativamente en las relaciones entre el proveedor y el distribuidor oficial, minando en última instancia la integridad del canal de distribución (Antia et al., 2006).

Sin duda, las medidas más eficaces para la gestión del mercado paralelo pasan por una cuidadosa selección de cada distribuidor que se incorpore a la red oficial, un chequeo continuo de los existentes o la utilización de la WEB o de otros medios tecnológicos disponibles, que no son pocos, para su vigilancia y supervisión (Berman, 2004). En el caso de comerciantes paralelos imposibles de alinear en la actividad oficial, las medidas pueden llegar incluso a la adquisición del intermediario, integrándolo en la distribución oficial (Assmus y Wiese, 1995). Aunque lo ideal es alcanzar una alta sintonización con los distribuidores (Myers y Griffith, 1999).

Hemos expuesto cómo el mercado paralelo presenta serios inconvenientes sobre la rentabilidad del proveedor, situación que se manifiesta mediante la aparición del coste de oportunidad asociados al desbaratamiento de la estrategia de precios (Berman, 2004; Antia et al., 2006), que se traduce en una canibalización de sus ventas de mayores márgenes (Assmus y Wiese, 1995). Esta presencia, la del coste de oportunidad, requiere por parte de la gestión del proveedor la necesidad de establecer un sistema de análisis de costes para determinar su impacto en la rentabilidad, tanto a nivel comercial como global (Ballester, 2008).

Habida cuenta de que los porcentajes de organizaciones que cuentan con herramientas financieras que le proporcionen información analítica son mínimas (Ballester, 2008), las empresas proveedoras susceptibles de la presencia de intermediarios paralelos como consecuencia de su estrategia comercial, deben hacer esfuerzos en la implantación de un sistema de contabilidad analítica que valore el impacto del coste de oportunidad, y les conduzca a la toma de decisiones racionales desde el punto de vista económico.

Un planteamiento clave que debe hacerse el proveedor es la integración vertical o cuasi-integración de su distribución, sobre todo en determinados ámbitos donde no se pueda contener las operaciones en el mercado paralelo, y el coste de oportunidad puede llegar a ser superior al de realizar la actividad dentro de la empresa (Gil-Feixa y Camacho-Cabisco, 2002). En función de cómo las empresas proveedoras solucionen este interrogante, el escenario de la distribución de productos de gran consumo puede llegar a ser radicalmente distinto al actual.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Antia, K. D.; Bergen, M. E. y Dutta, S. (2004), "Competing with gray markets", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46 (Nº 1), pgs. 62-71.
- Antia, K. D.; Bergen, M. E.; Dutta, S. y Fisher, R. J. (2006), "How does enforcement deter gray market incidence?", *Journal of Marketing*, Vol. 70, pgs. 92-106.
- Antia, K. D. y Frazier, G. L. (2001), "The severity of contract enforcement in interfirm channel relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 65, pgs. 67-81.
- Assmus, G. y Wiese, C. (1995), "How to address the gray market threat using price coordination", *Sloan Management Review*, Vol. 36 (Nº 3), pgs. 31-41.
- Ballester, I. (2008), "Los sistemas ERP y la importancia de la contabilidad analítica", *Partida Doble*, Nº 204, pgs. 24-27.
- Bergen, M. E.; Heide, J. B. y Dutta, S. (1998), "Managing gray markets through tolerance of violations: A transaction cost perspective", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 19 (Nº 3), pgs. 157-165.
- Berman, B. (2004), "Strategies to combat the sale of gray market goods", *Business Horizons*, Vol. 47 (Nº 4, July-August), pgs. 51-60.

- Camacho Cabiscol, J.M. y Gil Feixa, S. (2002), "Integración vertical, costes, beneficios y toma de decisiones. Revista de dirección, organización y administración de empresas". Universidad Politécnica de Madrid, N° 27, pgs. 5-13.
- Cespedes, F. V.; Corey, E. R. y Rangan, V. K. (1988), "Gray markets: Causes and cures", *Harvard Business Review*, July-August, pgs. 75-82.
- Corey, E. R.; Cespedes, F. V. y Rangan V. K. (1989), "*Going to market*", Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press.
- Coughlan, A. T.; Anderson, E.; Stern, L. W. y El-Ansary, A. I. (2006), "*Marketing channels*", Prentice Hall, Seventh edition.
- Cross, J.; Stephans, J. y Benjamin, R. E. (1990), "Gray markets: A legal review and public policy perspective", *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 9, pgs. 183-194.
- Dutta, S.; Heide, J. B. y Bergen, M. E. (1999), "Vertical territory restrictions and public policy: Theories and industry evidence", *Journal of Marketing*, Vol. 63, pgs. 121-134.
- Kanavos, P.; Costa-i-Fond, J.; Merkur, S. y Gemmill, M. (2004), "The economic impact of pharmaceutical parallel trade in European Union member states: A stakeholder analysis", *Special Research Paper, LSE Health and Social Care. London School of Economics and Political Science*.
- Lowe, L. S. y McCrohan, K. (1988), "Gray markets in the United States", *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol 3 (N° 1), pgs. 45-52.
- Myers, M. B. y Griffith, D. A. (1999), "Strategies for combating gray market activity", *Business Horizons*, November-December, pgs. 2-8.
- White, D. (1998), "Grey market traders vow to continue fight", *Supply Management*, Vol. 3 (N° 16), pgs. 11.