

30890.2



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

6
20j.

ESCUELA DE ADMINISTRACION
con estudios incorporados a la
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

MERCADOS GRISES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTAN COMO TESIS:
SANTIAGO FERNANDEZ FERNANDEZ

Y

JOSE LUIS RAYON VILLELA
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE LA TESIS: LIC. FERNANDO CABRERA MIR.

MEXICO, D. F.,

1992



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

CONTENIDO

PROLOGO.....	V
INTRODUCCION.....	VII
CAPITULO 1.- LOS CANALES DE DISTRIBUCION.....	2
CAPITULO 2.- QUE ES EL MERCADO GRIS.....	15
CAPITULO 3.- ANTECEDENTES HISTORICOS.....	24
CAPITULO 4.- TIPOS DE MERCADOS GRISES.....	35
CAPITULO 5.- CAUSAS DE LOS MERCADOS GRISES.....	45
CAPITULO 6.- EFECTOS DE LOS MERCADOS GRISES.....	57
CAPITULO 7.- CASOS DE MERCADOS GRISES.....	78
CAPITULO 8.- SOLUCIONES.....	93
CONCLUSION.....	118
BIBLIOGRAFIA.....	121
INDICE GENERAL.....	124

PROLOGO

El fuerte desarrollo que en los últimos años han alcanzado los medios de comunicación y transporte han traído como consecuencia una nueva realidad comercial: el surgimiento de mercados mundiales para productos estandarizados mundialmente, gigantes mercados a escala mundial, de magnitudes no imaginadas con anterioridad. Dentro de este contexto de globalización de mercados entra en escena un fenómeno que en el pasado sólo se presentaba en los mercados domésticos de algunos países y que ahora se ha proyectado a niveles de comercio internacional: Los Mercados Grises.

A pesar de la magnitud de este fenómeno y de sus importantes consecuencias, existe una limitada cantidad de información acerca del mismo, de hecho, la mayor fuente de apoyo bibliográfico se encuentra en revistas norteamericanas en las cuales se intenta explicar esta situación. En los Estados Unidos, al parecer, se han realizado las investigaciones más serias y completas al respecto.

En nuestro país, aunque no se ha hecho investigación alguna del fenómeno, hemos podido identificar varios e importantes casos de mercados grises; de aquí el interés por dedicar nuestra tesis a este fenómeno en específico.

Pensamos que el tema es de sumo interés para los administradores ya que se refiere a un fenómeno que afecta de manera importante a algunas empresas, ya sean productoras o comerciales; y

aunque resulta evidente que el fenómeno afecta principalmente a las áreas comerciales de las empresas y pudiéramos pensar que los administradores que se dedican a las mismas serían los únicos interesados, recordemos que la empresa es un todo y que sus partes están estrechamente interrelacionadas, por lo que las acciones de una de las partes afectan en mayor o menor medida a todas las demás.

Además, una de las funciones mas importantes de un administrador consiste en resolver los problemas que se le presentan a la empresa, por ello, debe analizar y comprender las causas que los originan para resolverlos de manera eficiente; los mercados grises son situaciones de las que ninguna empresa esta exenta.

Asi mismo, pretendemos que esta tesis aporte un beneficio a la sociedad de la que formamos parte, en tanto que contribuya con información útil de un fenómeno hasta ahora poco estudiado.

INTRODUCCION

En un pequeño comercio de artículos fotográficos del centro de Manhattan, en Nueva York, una cámara fotográfica Nikon puede costarle \$230 dólares ó \$135, y una Minolta X700 puede ser suya por \$189 dólares ó \$149, Usted puede escoger su precio: El precio más alto si desea un producto importado por el distribuidor oficial o autorizado o el precio más bajo si no le importa que la tienda lo haya obtenido de otro canal de distribución.

Los mercados grises actualmente constituyen un fenómeno que se presenta en diversos canales de distribución en todo el mundo, ya sea dentro de cada país en particular o a niveles del comercio internacional.

Para darnos una idea de la magnitud e importancia de este fenómeno, podemos mencionar que en los Estados Unidos de Norteamérica (donde se ha realizado el esfuerzo más importante por medirlo hasta el momento), representa una exorbitante cantidad estimada entre los 7 y 10 mil millones de dólares.¹

Los mercados grises se presentan en los canales de distribución, e incluso algunos autores coinciden en opinar que éstos pueden considerarse como un tipo más de canal de distribución, por ello, creemos importante dedicar un capítulo (el primero) al estudio de los mismos, así como a sus principales tipos y características más

¹ CESPEDES, Frank/COREY, Raymond/RANGAN, Kastury; "GRAY MARKETS, CAUSES AND CURES", Harvard Business Review, Julio-Agosto 1988 p. 75

importantes.

En el segundo capítulo, al que hemos denominado "ni blanco ni negro", trataremos de explicar lo que es y no es un mercado gris, diferenciándolo del conocido mercado negro y de los mercados tradicionales.

Posteriormente, en el tercer capítulo, incluimos una breve reseña histórica de los mercados grises, ya que pese a lo que se pudiera pensar, no son algo nuevo ni constituyen un fenómeno exclusivamente contemporáneo. Lo que sí es cierto es que sólo recientemente se comenzaron a estudiar más a fondo comprendiendo su importancia y peso sobre las distintas economías.

Asimismo, definiremos las principales formas (hasta ahora identificadas) en que se presenta el fenómeno según varios autores, añadiendo también las que hemos podido identificar en nuestro país, para tal efecto dedicamos el cuarto capítulo.

El punto central y el más importante de nuestra investigación, consiste en definir la causa principal del surgimiento de estos mercados por lo que analizaremos las distintas causas propuestas por los diversos autores que hemos consultado, complementando este aspecto con lo que pudimos observar en nuestra investigación de campo en distintas empresas establecidas en nuestro país.

También, como parte importante de esta investigación,

definiremos los principales efectos de los mercados grises en los consumidores, fabricantes y distribuidores que intervienen o son sujetos de un mercado gris.

Como parte importante de nuestra tesis, hemos incluido un capítulo, en el que expondremos los casos más importantes que ocurren en nuestro país, tanto los que se relacionan con casos en el extranjero, como los que sólo afectan el ámbito nacional.

Por último, mencionaremos algunas recomendaciones para enfrentar el fenómeno, basadas en acciones tomadas por empresas que se vieron en la necesidad de erradicar estas situaciones de sus canales de distribución en el pasado, así como las de algunos autores expertos en el tema.

CAPITULO 1

LOS CANALES DE DISTRIBUCION

CAPITULO 1

LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Antes de comenzar a analizar los canales de distribución es conveniente advertir que el hecho de que los mercados grises se manifiesten en el sistema de distribución no implica que constituyan exclusivamente un fenómeno de distribución; hemos podido observar que los mercados grises representan un fenómeno de por lo menos 3 de las "P's" clásicas de la Mercadotecnia. Sin embargo, es en los canales de distribución donde los mercados grises se manifiestan y empiezan a ocasionar ciertos problemas que se analizarán en su oportunidad. Por ello analizaremos los canales de distribución en sus aspectos más importantes.

Schene y Smith, en su libro "Mercadotecnia, Conceptos y Aplicaciones", definen al canal de distribución como "la ruta que toma un producto para pasar del productor a los consumidores finales"²

Este concepto, aunque muy general, nos ayuda a comprender a grandes rasgos lo que es un canal de distribución; un concepto más específico y detallado podemos obtenerlo de Philip Kotler que en su libro "Mercadotecnia" nos define al canal de distribución como " el conjunto de firmas e individuos que tienen derechos o ayudan a la transferencia de derechos del bien o servicio particular a medida que pasa del productor al consumidor"³

²SCHEWE, Charles/SMITH, Reuben; "MERCADOTECNIA, CONCEPTOS Y APLICACIONES", Editorial Mc. Graw Hill, México 1986 p. 456

³ KOTLER, Philip; "MERCADOTECNIA", Ed. Prentice Hall, México 1986 p. 398

1.1 NATURALEZA DEL CANAL.

Por otra parte, comprendemos la necesidad por parte de los productores de utilizar canales de distribución para hacer llegar efectivamente sus productos a los consumidores, ya que pese a que implica renunciar a cierto control sobre cómo y a quién se venden sus productos, ciertamente se obtienen ventajas al delegar parte de su función de ventas a terceras personas. Por un lado, no todas las empresas contarían con los recursos suficientes para abarcar todas las funciones, que en lo que a distribución de sus productos se refiere; además, se justifica principalmente por la mayor eficiencia con que los intermediarios colocan los bienes en los mercados meta. Esto se debe principalmente a "sus contactos, experiencia, especialización y escala de operaciones" ⁴ lo que le ofrece a la empresa más de lo que ésta puede lograr por sí misma.

Por otro lado, el canal de distribución desempeña diversas funciones propias de su giro, entre otras, podemos mencionar la promoción, la distribución física, y la negociación, funciones necesarias para lograr que los bienes o servicios lleguen al consumidor de la manera más adecuada, rápida y eficiente.

1.2 CLASIFICACION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION.

Tomando en cuenta la existencia de dos grandes grupos de productos, podemos clasificar a los canales de distribución en canales para productos de consumo y en canales para productos industriales, y

⁴ IDEM, p. 399

de la misma forma dividir cada uno de estos dos grandes apartados, en base a los niveles que los componen:

1.2.1 Canales para productos de consumo

Un producto de consumo es aquel "que el consumidor final adquiere para consumo personal"⁵

Dentro de este apartado, podemos identificar 5 tipos principales de canales de distribución relacionados con los niveles con que operan:

- a) fabricante-consumidor
- b) fabricante-menorista-consumidores
- c) fabricante-menoristas-menoristas-consumidores
- d) fabricante-agentes-menoristas-menoristas-consumidores
- e) fabricante-agentes-menoristas-consumidores

1.2.2 Canales para productos industriales

Un producto industrial es aquel "que los individuos y las organizaciones compran para procesamiento o para usar en la dirección de un negocio"⁶

Podemos encontrar 4 tipos principales, relacionados también con los niveles en que están constituidos:

- a) fabricante-usuarios industriales
- b) fabricante-distribuidores industriales - usuarios industriales
- c) fabricante-agentes-distribuidores industriales-usuarios industriales

⁵ IDEM, p. 288

⁶ IDEM, p. 290

d) fabricante-agente -usuarios industriales

Como podemos observar cada tipo de canal de distribución puede contar con un diferente número de niveles. Aunque no es muy común la existencia de más de dos niveles en el canal antes de que el producto llegue al consumidor, se pueden encontrar ejemplos de sistemas de distribución en los que los productos pasan por más de dos intermediarios antes de llegar al consumidor o usuario final.

1.3 COMERCIO MAYORISTA Y COMERCIO MINORISTA.

En la clasificación que se acaba de exponer podemos apreciar la existencia de comerciantes mayoristas y minoristas por lo que trataremos de definir, de la mejor manera posible, estos dos grandes tipos de comerciantes o actividades.

El comercio minorista o al detalle, incluye las actividades relacionadas con la venta de productos o servicios a un consumidor final para su uso y que no tiene por objeto un uso comercial (revenderlo o rentarlo).

El comercio al mayoreo o mayorista, incluye las actividades relacionadas con la venta de productos o servicios para cualquier uso comercial. Son estos comerciantes mayoristas los que tienen la mayor posibilidad de crear o participar de manera directa en un mercado gris y convertirse a su vez, en lo que en inglés se denomina "Gray Marketer", término que se emplea para denominar al comerciante que compra y vende productos dentro del contexto de los mercados grises.

1.4 LA INTENSIDAD DE LA DISTRIBUCION.

La intensidad de la distribución se refiere ya no al número de niveles que se utilizarán para hacer llegar los productos a los consumidores, sino al número de intermediarios con que contará cada nivel. Naturalmente esta decisión depende del tipo de producto que se maneja y del segmento de mercado al que se quiere llegar con dicho producto.

La intensidad de la distribución se puede identificar en tres tipos: la distribución intensiva, la distribución selectiva y la distribución exclusiva.

1.4.1 La distribución intensiva.

De ordinario, la estrategia de la distribución intensiva la usa el fabricante de bienes de conveniencia.⁷

El fabricante que vende bienes llamados de consumo necesario busca que su producto se encuentre en todos los puntos de venta posibles con el objeto de que los consumidores puedan adquirirlos fácilmente.

Para el fabricante de este tipo de bienes, la distribución intensiva significa un alto gasto en publicidad y promoción. Esto se debe principalmente a que son productos muy competidos, y los detallistas o mayoristas generalmente no están dispuestos a colaborar con estos

⁷ STANTON, William; "FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA", Edit. Mc. Graw Hill, México 1986, p. 418

gastos en productos que venden buena parte de sus competidores.

1.4.2 La distribución selectiva.

La distribución selectiva, como estrategia, implica una reducción con respecto a la distribución intensiva, en cuanto al número de distribuidores que venden determinado producto.

Por su parte, la distribución selectiva es muy adecuada para la venta de bienes de comparación y de especialidades y de equipo accesorio industrial, en que la mayor parte de los clientes tienen una preferencia de marca.⁸

1.4.3 La distribución exclusiva.

Este tipo de estrategia de intensidad de distribución, implica una reducción mayor a la de la distribución selectiva en el número de distribuidores que venden determinada marca. Los productores que optan por esta estrategia, venden a un sólo distribuidor en un territorio o mercado determinado. A menudo, los fabricantes prohíben directamente a sus distribuidores exclusivos vender otra marca de un producto similar.

La distribución exclusiva suele utilizarse para comercializar productos de especialidades o suntuarios, que generalmente tienen un precio alto y un alto margen para el distribuidor.

⁸ IDEM

1.5 EL PROCESO DE SELECCION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Como ya se mencionó en un principio, los mercados grises se manifiestan en los canales de distribución, por lo que la selección de los mismos constituye un factor crucial que determinará la potencialidad de un producto o servicio determinado para ser comercializado bajo este esquema.

La frase "selección de los canales de distribución", se refiere al proceso de determinar la clase y número de distribuidores, si los hay, que son necesarios para llevar a cabo algunas funciones que ciertos grupos de consumidores desean que se efectúen cuando adquieren bienes y servicios.⁹ En otras palabras, este proceso consiste en la determinación de la clase y número de entidades comerciales requeridas en cada etapa y nivel del proceso de distribución y del número de niveles que se necesiten.¹⁰

Es común que surjan confusiones al momento de definir entre el término integración vertical y la selección de canales de distribución. La integración vertical implica que el fabricante o productor sea el propietario de esos canales. La confusión surge debido a que, erróneamente, se toma la integración vertical como un sustituto de la selección de los canales de distribución. Poseer canales a lo largo de la integración vertical no significa necesariamente tener los canales apropiados de menudeo y mayoreo para la distribución de algunos o de todos los artículos. Simplemente es un medio de asegurar la

⁹ SALMON, Walter; "SELECCION DE CANALES DE DISTRIBUCION", I P A D E, Nota Técnica (P)MN-5, Julio de 1988, México.

¹⁰ IDEM

cooperación de estos canales en la distribución del producto. La determinación de los canales de distribución y el análisis de los méritos de la integración vertical, constituyen, de hecho, actividades complementarias más que antagónicas.

El proceso de selección de los canales de distribución, incluye tres tareas principales:

La primera consiste, generalmente, en seleccionar el canal básico de distribución. Esta decisión se basa en varias consideraciones de producto, mercado, intermediarios y de la misma compañía. Es en este momento cuando se debe decidir el número de niveles de que se compondrá el canal de distribución basándose en las mismas consideraciones.

Una vez que se ha elegido un canal básico de distribución, la siguiente actividad consiste en determinar la intensidad de la distribución, es decir, de cuantos integrantes se compondrá cada uno de los niveles (si los hay) que compondrán el sistema de distribución.

En el tercer paso se seleccionan los intermediarios y posteriormente se establece una relación de trabajo con estos últimos.

1.6 CONFLICTOS DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION.

En el contexto de los mercados grises, los conflictos del canal suelen ser la primera manifestación de las actividades de un distribuidor paralelo en un territorio determinado, por ello es importante analizar en qué consisten, y evaluar su impacto dentro del sistema planeado de distribución.

Un canal de distribución es un conjunto interrelacionado de unidades económicas que unen sus esfuerzos para alcanzar un fin común. En los canales de distribución, todos sus elementos dependen uno de otro para alcanzar este fin. Si todos los componentes del canal realizan sus funciones de manera eficiente, todo el canal se beneficia, sin embargo, si uno o varios de estos integrantes falla, el canal completo se ve afectado por este hecho.

Sin embargo, los miembros individuales del canal rara vez adoptan esta visión global. Generalmente, ponen más atención a sus propias metas a corto plazo. El hecho de cooperar conjuntamente con el canal de distribución al que pertenecer, implica en ocasiones renunciar a algunas metas particulares del negocio. Cuando se presentan estas situaciones surgen los llamados conflictos del canal, que pueden adquirir varios matices:

1.6.1 Conflictos horizontales.

Los conflictos horizontales, llevan este nombre debido a que comprenden conflictos o problemas entre los miembros del canal que se encuentran al mismo nivel. Por ejemplo: varios distribuidores de IBM se quejaban de que otros distribuidores autorizados vendían sus productos al mercado gris a precios muy bajos aprovechando los grandes descuentos por volumen que el fabricante otorgaba a sus distribuidores, como consecuencia tenían que competir con distribuidores no autorizados que vendían el mismo producto a los consumidores con mejores precios de los que ellos estaban en posibilidad de ofrecer.

1.6.2 Conflictos verticales.

Este tipo de conflicto es todavía más común que el horizontal, incluye fricciones entre miembros del canal de distribución que no se encuentran en el mismo nivel. Duracell entró en conflicto con varios de sus distribuidores que vendían al mercado gris internacional, e IBM canceló los contratos de distribución de varios de los distribuidores que participaban de este tipo de prácticas.

1.7 LOS CANALES DE DISTRIBUCION EN MEXICO

Hemos expuesto hasta el momento las principales características que tienen los canales de distribución en general, esto es: no necesariamente son aplicables de una manera absoluta a todos los países en particular ya que cada uno tiene situaciones y realidades muy específicas. Como bien sabemos, nuestro país es bastante peculiar en muchos aspectos y los canales de distribución no son la excepción, por ello decidimos dedicar una parte de este capítulo a nuestro país y sus canales de distribución.

Analicemos los puntos principales que caracterizan los canales de distribución de nuestro país:

1.7.1 Planeación.

Con mucha frecuencia, los canales de distribución en México se manejan y se diseñan sin realizar una planeación completa y en muchos casos ni siquiera se intenta planear la manera en que los productos o

servicios llegaran al consumidor final. Esto trae sus consecuencias: los distribuidores, en muchas ocasiones, son personas que sólo buscan la forma de obtener mucho dinero a cambio de muy pocos esfuerzos y no se preocupan por "añadir valor agregado, ya sea técnico o de servicio al producto que ofrecen". Otro efecto, lo podemos identificar en la existencia de especuladores, sobre todo en lo que se refiere a productos básicos, éstos provocan el encarecimiento y escasez de muchos productos en el mercado.

1.7.2 Gobierno.

En México, el gobierno ha sido un importante protagonista de la distribución de productos, ha implantado sistemas muy particulares de nuestro país como los mercados públicos, tianguis, mercados sobre ruedas, tiendas del gobierno y tiendas paraestatales que intentan ofrecer diversos productos al público en general por debajo de los precios que ofrece la iniciativa privada. Sin embargo, no en todas las ocasiones se logra ésto ya que en muchos casos, la iniciativa privada logra ofrecer precios incluso por debajo de los que ofrece el gobierno, muchas veces por simple eficiencia administrativa que logra tener costos de operación más reducidos.

1.7.3 Intermediarismo.

El intermediarismo que existe en nuestro país, es por mucho, superior al que existe en otros países; existen productos que llegan al público en general después de una gran cantidad de intermediarios que

en la mayor parte de las ocasiones no serían necesarios y que sólo logran encarecen el producto en forma significativa. Un ejemplo de ésto es la carne que antes de llegar al consumidor pasa por 9 intermediarios.

1.7.4 Central de abastos.

Este punto peculiar de la distribución en nuestro país es más notable en los artículos perecederos. Es un gran centro de acopio de donde se distribuyen la mayoría de los productos perecederos de nuestro país, incluso hay ocasiones en que los productos llegan a la central de abastos y posteriormente regresan a sus lugares de origen. Por supuesto, este sistema trae como consecuencia una distribución física deficiente y costosa.

CAPITULO 2
QUE ES EL MERCADO GRIS

H

CAPITULO 2

QUE ES EL MERCADO GRIS

Para poder definir lo que es un mercado gris, previamente requerimos analizar el concepto de mercado.

La palabra mercado es utilizada de muy diversas formas; existe un mercado accionario, un mercado sobre ruedas, un mercado de dinero, un mercado de capitales, etc. En términos generales, en la teoría económica, en los negocios en general y en la mercadotecnia en particular, un mercado puede ser definido como "el lugar donde se reúnen compradores y vendedores, se ofrecen a la venta bienes o servicios y ocurre transferencia de propiedad"¹¹

Laura Fischer en su libro "Mercadotecnia" nos dice que un mercado "está constituido por personas con necesidades por satisfacer estando dispuestas a adquirir o a arrendar bienes y servicios que satisfagan esas necesidades mediante una retribución adecuada a quienes les proporcionan dichos satisfactores " ¹²

Podemos considerar estas definiciones como la acepción general del término de mercado, sin embargo, encontramos situaciones más específicas en las que resulta necesario profundizar para poder delimitar el fenómeno en cuestión. Siendo nuestra investigación acerca de los mercados grises resulta necesario definir lo que se considera un mercado "blanco" o tradicional y un mercado negro para posteriormente conceptualizar al mercado gris como tal, haciendo notar sus diferencias y peculiaridades con respecto a los dos anteriores.

¹¹ STANTON, Op. Cit., p. 34

¹² FISCHER, Laura; "MERCADOTECNIA", Ed. Interamericana, México 1986.

2.1 LOS MERCADOS BLANCOS (TRADICIONALES)

Aunque el término "mercado blanco" no suele utilizarse para definir las condiciones normales de operación de los mercados, consideramos necesario nombrarlo de esta manera, ya que el término de mercado gris proviene de la diferenciación existente entre los mercados negros y los blancos o tradicionales.

Los mercados blancos son aquéllos que contienen dos características fundamentales, la primera consiste en la observancia que guarda este mercado de las leyes que, con respecto al comercio, emite la autoridad para regular el intercambio de bienes y servicios en cada país en particular, así como las existentes para regular el comercio internacional.

La segunda se refiere a ciertos preceptos no emitidos por la autoridad, pero presentes en toda relación comercial, relativas al comportamiento que deben de guardar los diferentes integrantes del canal de distribución. Estos preceptos son más claros e identificables cuando el vendedor establece ciertas políticas en cuanto a la distribución de sus productos, como por ejemplo los llamados distribuidores autorizados y las zonas exclusivas.

Los distribuidores autorizados son aquéllos que cuentan con el permiso expreso del fabricante para distribuir uno o varios de sus productos. En ocasiones, los productores no se limitan a designar distribuidores, sino que también delimitan ciertas áreas geográficas para explotación de uno o varios distribuidores, estos territorios son conocidos como zonas exclusivas de distribución.

Estas políticas de distribución establecidas por los fabricantes

pueden comprender desde políticas referentes al manejo de precios y zonas de distribución hasta exigencias con respecto a la manera de proporcionar el servicio al cliente antes y después de la venta.

De esta forma podemos concluir que un mercado blanco es aquel que además de cumplir con la legislación de la autoridad con respecto a la comercialización de bienes y servicios, cumple también con los requisitos convenidos tanto por el productor como por el distribuidor en una relación comercial.

2.2 EL MERCADO NEGRO

El polo opuesto de lo que hemos considerado mercado tradicional lo constituye el mercado negro. El diccionario lo define como "trato clandestino de artículos o divisas cuya venta pública prohíbe la ley."¹³ El mercado negro, por lo tanto, se encuentra al margen de la ley y su práctica constituye un delito.

Por lo que toca a la segunda característica del mercado tradicional, (la referente a esas reglas que mantienen productores y distribuidores en sus relaciones comerciales) podremos encontrar que en un mercado negro éstas se observan a la perfección en algunos casos (imaginemos el caso de la distribución de estupefacientes) y en otros el productor no puede controlar que sus productos se encuentren a la venta bajo estas condiciones o simplemente le tiene sin cuidado, como podrá ser la venta de un cierto producto químico que algún país prohíbe para su uso interno.

¹³ GRAN DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO, Tomo V, Selecciones del Reader's Digest, Septiembre de 1974

2.3 EL MERCADO GRIS

Como el mismo término lo sugiere, podemos ubicar al mercado gris a la mitad del camino entre un mercado "blanco" y un mercado negro.

El mercado gris se diferencia del mercado negro en cuanto a que comprende la venta de artículos cuya venta pública no está prohibida por la ley. Cuando hablamos de mercado negro, nos viene a la mente la venta de drogas, de productos o de divisas que en algunos países están o estuvieron prohibidas en algún momento, pero cuando hablamos de mercados grises, nos referimos a artículos comunes, tales como cigarrillos, televisiones, computadoras, equipo de oficina, automóviles, etc. Cuando una persona adquiere un bien que proviene de un mercado negro, lo sabe de antemano y de hecho se arriesga a ser sorprendido y a pagar las consecuencias de sus actos, sin embargo, cuando alguien adquiere un bien que proviene de un mercado gris, lo más probable es que ignore esta situación, e incluso que ni siquiera sepa qué es un mercado gris. El comerciante que se dedica a la compra y venta de productos a través de los mercados grises, tal vez no sea "santo de la devoción" de muchos fabricantes y distribuidores de determinado producto, pero puede estar seguro de que nunca tendrá ningún problema con las autoridades, ni terminará en la cárcel por dedicarse a esta actividad. Incluso, en los Estados Unidos se han registrado diversos intentos de varios de los directamente afectados ante las cortes norteamericanas de convertir al mercado gris en una actividad proscrita por las leyes, sin embargo, hasta el momento sigue siendo una actividad, aunque

polémica, absolutamente legal.

Por lo que toca a los mercados tradicionales, los mercados grises se diferencian de éstos en cuanto a que no observan las reglas establecidas por productores y distribuidores en cuanto a la comercialización de determinado producto. Muchos podrían pensar que los mercados grises, por este hecho, no son más que "prácticas desleales de comercio", pero los mercados grises son algo mucho más específico y delimitado, y quizá ni siquiera una práctica desleal de comercio.

Cespedes, Corey y Rangan coinciden en que los mercados grises comprenden al conjunto de artículos o productos vendidos fuera de los canales de distribución autorizados por los productores.¹⁴ Esta nos parece la mejor definición de lo que es un mercado gris por su exactitud y simplicidad; sin embargo, existen otras definiciones de diversos autores que nos pueden ayudar a delimitar y comprender el fenómeno más fácilmente:

"Las importaciones paralelas o simplemente los "bienes grises" son productos que ostentan una marca registrada, y que son adquiridos en el extranjero para venderlos en el mercado doméstico a precios significativamente más bajos que los distribuidores autorizados".¹⁵

"Son bienes que el propietario de una marca no autoriza para

¹⁴ CESPEDES, Op. Cit., p. 75

¹⁵ COGGIO/GORDON/CORUZZI; "THE HISTORY AND PRESENT STATUS OF GRAY GOODS", The Trademark Reporter, Vol. 75 1986, p. 433

Nota: Obviamente los autores tratan de definir los mercados grises de carácter internacional; como hemos podido constatar esta no es la única forma de este fenómeno.

vender en su territorio".¹⁶

"El mercado gris involucra la venta de productos registrados a través de canales de distribución que no han sido autorizados por el poseedor de la marca".¹⁷

"Es un producto fabricado en el extranjero que ostenta una marca registrada y es importado sin el consentimiento del poseedor de la marca en los Estados Unidos"¹⁸

"Canal alternativo de distribución que compete con el sistema planeado de distribución"¹⁹

"Los mercados grises son la distribución fuera de los canales tradicionales"²⁰

"Es un negocio que florece de la importación y venta de productos por comerciantes no autorizados por el fabricante"²¹

Como podemos observar, el hecho de comprar o vender un bien fuera de los canales autorizados por los productores no significa, hasta el momento, infringir ninguna ley, por lo que el mercado gris se diferencia claramente del mercado negro en este aspecto, pero se aleja de un mercado tradicional o blanco en cuanto a que no cumple con las reglas y condiciones que establece un productor o un productor y un distribuidor conjuntamente para la comercialización de determinado

¹⁶ KNOLL, Michael; "GRAY MARKET IMPORTS: CAUSES, CONSEQUENCES, AND RESPONSES", Law & Policy in International Business, Vol. 18:145, 1986, p. 146

¹⁷ DUHAN/SHEFFET; "GRAY MARKETS AND THE LEGAL STATUS OF PARALELL IMPORTATION", The Journal of Marketing, Julio 1988, p. 75

¹⁸ SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA.

¹⁹ HOWELL/BRITNEY/KUZZDRALL/WILCOX; "UNAUTHORIZED CHANNELS OF DISTRIBUTION: GRAY MARKETS", Industrial Marketing Management, Vol. 15, N. 4, Noviembre 1986 p. 258

²⁰ LOWE/MCCROHAN; "MINIMIZE THE IMPACT OF THE GRAY MARKET", The Journal of Business Strategy, Nov-Dic 1989, p. 47

²¹ FELDMAN, James; "MARKETING'S GRAY AREA", Advertising Age, Abril 15 1985, p. 24

bien.

Una vez definido el mercado gris, nos damos cuenta que éste no es un fenómeno nuevo, tal vez en México no lo conocíamos con ese término, pero si somos observadores, podemos apreciar una gran cantidad de casos en nuestro país, por lo que describiremos algunos en su capítulo correspondiente. Sin embargo hay que tener cuidado identificando los mercados grises: éstos implican la distribución o venta del mismo artículo o servicio y bajo la misma marca comercializados de manera totalmente legal; no abarcan los casos de violaciones de patentes, falsificaciones de productos, o contrabando.

Por otro lado, el mercado gris no puede presentarse en cualquier producto o artículo; existe una condición para que un bien pueda comercializarse bajo estos términos:

-Que el productor tenga políticas bien definidas de distribución de sus productos habiendo establecido ciertos distribuidores autorizados.

Obviamente, ésta es una condición fundamental, si un productor no ha establecido quienes son sus distribuidores autorizados, y vende sus productos a quien los compre, no puede presentarse un mercado gris ya que todo comprador está autorizado tácitamente para comercializar el producto, y no existe la posibilidad del surgimiento de un distribuidor no autorizado o paralelo.

2.4 OTROS CONCEPTOS

Por otro lado, debido a que la mayor parte de la bibliografía utilizada para el desarrollo de este trabajo de investigación

corresponde a publicaciones norteamericanas, creemos conveniente establecer en este capítulo la terminología equivalente en español que utilizaremos para referirnos a los "gray markets" y a todos los demás términos que se relacionan con estos últimos.

En primer lugar, cuando los autores consultados se refieran al "gray market(s)" o "grey market(s)", lo denominaremos como "mercado(s) gris(es)".

Cuando se hable de "gray goods", los nombraremos como "bienes grises".

Cuando se haga referencia a los llamados en inglés "gray marketers", los denominaremos como "distribuidores paralelos", o "distribuidores grises", o "distribuidores no autorizados".

Por último, cuando los autores citados se refieran a "marketing's gray area", la definiremos como el "área gris de la comercialización".

CAPITULO 3
ANTECEDENTES HISTORICOS

CAPITULO 3

ANTECEDENTES HISTORICOS.

Para poder hablar de la historia de los Mercados Grises, nos tendríamos que remitir al origen mismo del comercio, muy probablemente pudieron haberse dado casos de distribuidores paralelos en las primeras culturas de nuestra civilización, sin embargo éstos serían meros supuestos, ya que no se tienen datos fidedignos para comprobar esta hipótesis. Como bien sabemos, la historia parte de hechos que han quedado plasmados de una forma u otra, lo que da pie a que los investigadores e historiadores puedan conformar debidamente el cuerpo de la historia.

En nuestra investigación, los hechos más relevantes sobre el asunto que nos ocupa están registrados en los Tribunales de la Corte de los Estados Unidos, ésto sin duda, gracias al sistema judicial que se sigue en ese país y que ha permitido registrar los hechos, en concreto, las situaciones de Mercado Gris que de alguna manera han provocado una serie de conflictos que se encaminan por la vía legal, ya que afectan varios intereses de productores, distribuidores y consumidores, entre otros.

Es importante señalar que en nuestro país no encontramos fuentes que nos pudieran llevar definir un proceso histórico del desarrollo de los Mercados Grises en México. Esto se explica por varias razones:

- 1)Desconocimiento del fenómeno como tal.
- 2)Falta de regulación y reglamentación.
- 3)Prácticas que llevan a resolver los conflictos comerciales de manera expedita y sin tener que recurrir a la ley.
- 4)Proteccionismo de la industria.

Antes de comenzar propiamente con la historia, haremos un breve análisis del marco legal estadounidense para poder entender más fácilmente el desarrollo tan importante que han tenido los mercados grises en este país.

Los estatutos y regulaciones aplicables son las siguientes:

Acta Hanham	Sección 42
	Sección 43 (b)
	Sección 32 (1)
Acta de Tarifas	Sección 337

Sección 42.-

Esta sección autoriza al poseedor de una marca a impedir la importación de mercancía que ostente una marca igual o que se de alguna manera parecida.

Sección 43 b.-

En esta sección se indica que los bienes registrados con una publicidad falsa o designación falsa de origen no podrán ser importados a los Estados Unidos.

Sección 32 (1).-

La sección 32 (1) establece que el uso de una marca que sea una reproducción, copia o imitación de una marca ya registrada y que cause

confusión en el consumidor está violando este artículo.

Sección 337 (a).-

Esta sección del acta de Tarifas prohíbe el uso de métodos y actos desleales de competencia en la importación de artículos a los Estados Unidos, ya sea por la venta realizada por el importador o propietario (de la marca), agente, u otro que perjudique substancialmente o destruya una industria, o bien para impedir el establecimiento de una industria o restrinja y monopolice el comercio en los Estados Unidos.

Una vez habiendo analizado, aunque muy superficialmente ya que no es nuestro objetivo, la regulación norteamericana que afecta al desarrollo de los Mercados Grises, estamos en la posibilidad de comenzar a detallar los orígenes de este fenómeno.

3.1 LOS PRIMEROS VESTIGIOS

En 1886 Apollinaris era una compañía manejada por Andreas Saxlehner, la cual adquirió el derecho exclusivo para importar y distribuir en los Estados Unidos agua mineral procedente de Hungría. Tiempo adelante Saxlehner descubrió otras importaciones de agua mineral que ostentaban la misma marca vendiéndose en su territorio "exclusivo". El importador paralelo o "gray marketer", un hombre llamado Scherer, adquiría el agua en Alemania y la importaba a los Estados Unidos, vendiendo el producto bajo la marca "HUNYADI JANOS" a precios más bajos que el distribuidor "oficial"

Saxlehner buscó por la vía legal una orden judicial para impedir que Scherer continuara importando el agua mineral sobre la base de que Saxlehner poseía el derecho exclusivo sobre la marca HUNYADI JANOS.

La corte reconoció que el demandante poseía los derechos conforme a la ley sobre la marca, más sin embargo, admitía que el acusado estaba vendiendo el agua original y por lo tanto la marca no había sido violada, destacando que no hay un derecho exclusivo para el uso de un nombre o símbolo excepto cuando denote la autenticidad del artículo. El nombre no tiene oficio, excepto para designar la originalidad del objeto al que distingue.

El punto clave que ayudó a Saxlehner a salir airoso en principio, fue el hecho de que la corte consideró que Scherer estaba interfiriendo sobre su exclusivo derecho para controlar las ventas domésticas del agua. Sin embargo, más adelante, la corte consideró más apropiado aplicar la Ley Antimonopolio que la Ley de Marcas.²²

En 1916 la fábrica de cuerdas para violín Fred Gretsch acusaba a la compañía Schoening quien era su agente doméstico exclusivo y además con aprobación y obtenido el permiso del Registro Federal de Marcas.

El distribuidor compraba cuerdas para violín de la marca ETERNELLE en Alemania y posteriormente las importaba a los Estados Unidos. El paquete de cuerdas, como quiera que sea, cumplía con las regulaciones existentes.

La corte, antes de considerar el efecto de la Ley de Marcas de 1905, y citando el caso de Apollinaris, hizo notar que no había

²² COGGIO, Op. Cit., p. 445; Apud. Apollinaris Co. LTD vs. Scherer 27 F18 (SD NY 1886)

infracción alguna, ya que el producto era original e identificado con una marca registrada. Evaluando la Sección 27 del acta de 1905, la corte opinó:

"El acta prohíbe la entrada de mercancía importada la cual ostente una copia o simulación de la marca original. El propósito es obviamente proteger al público e impedir la importación de bienes identificados por la marca registrada y no sean genuinos, por lo tanto, se puede permitir la importación de dichas cuerdas".²³

En 1923 la empresa A. Bourjois & Co. adquirió por completo el negocio doméstico de una compañía francesa, incluyendo los registros federales y de asociación para la venta de maquillaje facial bajo la marca JAVA. Esta empresa adquiría los polvos faciales en Francia y los comercializaba. Por su parte, Anna Katzel adquiría los polvos originales en cajas que ostentaban la marca JAVA y los importaba a los Estados Unidos. En este caso, Katzel estableció el principio de territorialidad el cual sostiene que las marcas domésticas son distintas de sus iguales en el extranjero y proporcionan al mercado doméstico protección contra la importación de bienes genuinos ostentando la misma marca pero en el extranjero.²⁴

En 1957 el gobierno estadounidense instituyó acciones antimonopolio contra las corporaciones Guerlain, Corday y Lanvin dedicadas al ramo de los cosméticos. Estas empresas recurrieron a la sección 526 del Acta de Tarifas para evitar la importación de productos

²³IDEM, p. 447; Apud. Fred Gretsch MFG Company vs. Schoenling 238 F789 (CA 2 1916)

²⁴IDEM, p. 448; Apud. A. Bourjois Company vs. Katzel, 260 US 689, 691 (1923) para la venta de bienes genuinos franceses en Estados Unidos

originales y así asegurar su exclusividad de distribución en el mercado. Esta sección establece entre otras cosas, la prohibición para la importación de productos que ostenten una marca registrada de la que es propietaria un ciudadano o empresa norteamericana.

La corte consideró que los distribuidores norteamericanos formaban parte de un consorcio internacional de una compañía extranjera y por lo tanto no podían protegerse bajo la resolución de la sección 523, y sólo limitada al caso de propietarios norteamericanos de una marca independiente. Por tanto no encontraban en el problema de monopolizar la distribución del producto.²⁵

3.2 CASOS MAS RECIENTES

A partir de la década de los 70's la recurrencia de casos de Mercados Grises es mucho más marcada, por lo que no sólo se encuentran antecedentes en las cortes norteamericanas, sino también en diversas publicaciones de otra índole, tales como revistas de negocios y de mercadotecnia.

Así tenemos que en 1972, Norman M. Morris Corp. era el distribuidor exclusivo de los relojes OMEGA en los Estados Unidos. Los relojes eran comprados en Suiza en Omega Watch Co. la cual tenía acuerdos firmados con Omega certificando la calidad de los mismos. La marca estaba registrada en Estados Unidos por Omega Watch Co. El Sr. Weinstein adquiría los relojes originales Omega en ultramar y los vendía en Estados Unidos, sin embargo, porciones de los números de serie eran borradas y los relojes no venían acompañados por la Garantía Omega.

²⁵ IDEM p.451; Apud. United States vs. Empro Corp., 67 778 (SD NY 1954)

El señor Weinstein fue acusado de competencia desleal ya que podía hacer creer que sus relojes estaban realmente garantizados por Omega.²⁶

Seiko presentó una situación similar en 1982. Seiko Time Corporation era el importador y distribuidor autorizado de relojes SEIKO en Estados Unidos. Esta empresa vendía los relojes SEIKO que tenían una designación específica al mercado estadounidense a través de sus distribuidores autorizados. Por su parte, Alexander's Incorporated (distribuidor paralelo) adquiría relojes genuinos de distribuidores no autorizados, que a su vez los adquirían en el mercado extranjero. Estos relojes "extranjeros" SEIKO eran genuinos, pero no dedicados al mercado estadounidense, además los relojes no venían acompañados de la garantía del productor. Alexander's podía hacer creer fácilmente que SEIKO garantizaba el producto. Esta empresa además lanzó una vigorosa campaña publicitaria que consistía en precios comparativos.²⁷

Otro caso representativo es el de Mamiya Camera Co. que se dedica a la fabricación de equipo fotográfico vende sus productos a su distribuidor exclusivo para todo el mundo U. Osawa & Co.

A su vez, una corporación japonesa vende el equipo a los distribuidores por acuerdo de palabra con Osawa Japón, el distribuidor exclusivo para las cámaras Mamiya en los Estados Unidos. El distribuidor proporciona su propia garantía para las cámaras que vende en los Estados Unidos. En este caso el distribuidor paralelo; un

²⁶ IDEM p. 451; Apud. Morris Corp. vs. Weinstein 466 F 2d (CA 5 1972)

²⁷ IDEM, p. 455; Apud. Seiko Time Corp. vs. Alexanders Inc. 218 USPQ (SD NY 1982)

comerciante de cámaras (Massiel Supply Co.) adquiere las cámaras Mamiya de un comerciante en Hong Kong quien a su vez, las compró legalmente en Osawa Japón. Massiel las importa a su país y las vende a precios substancialmente menores que el distribuidor exclusivo.

Otro caso que marcó antecedente en los Mercados Grises fue el de Tamiya, que es una marca de coches de juguete a escala manufacturados en el oriente. Este fabricante asignó la marca Tamiya a su distribuidor en Estados Unidos, éste los distribuía en sus cajas originales pero añadía el nombre MKC en las tapas de la caja. El distribuidor gastó más de 100,000 dólares en un año en publicidad para promover y vender los autos Tamiya. Además sus trabajadores abrían e inspeccionaban cada unidad reponiendo las partes rotas o perdidas antes de venderlos. El distribuidor autorizado perdió casi toda su inversión debido a que un distribuidor paralelo; Taka Chiho, compraba las unidades Tamiya en oriente y las vendía en Estados Unidos.²⁸

La empresa de camisas Montecarlo firmó en los 80's un contrato con una compañía sudcoreana para que ésta le fabricara camisas. El fabricante sudcoreano estaba autorizado por Camisas Montecarlo para pegar etiquetas conteniendo la marca Montecarlo, tal como lo estipulaba en contrato. Esta marca no estaba registrada. La empresa Montecarlo en una ocasión regresó un embarque completo de camisas por llegar fuera del tiempo de entrega pactado, para las ventas de Navidad. Posteriormente, el fabricante sin la autorización de Montecarlo vendió esas camisas a su subsidiaria, quien a su vez, las

²⁸ IDEM, p. 463; Apud. Model Rectifier Corp. vs. Takachiho International Inc. 221 USPQ (CA 2 1983)

vendió en tiendas locales de descuento perjudicando a Camisas Montecarlo.²⁸

Productos de piel "El Greco Co" es una compañía que se dedicaba a vender zapatos en los Estados Unidos bajo la marca registrada Candies. Esta empresa realizó algunos contratos con varias firmas brasileñas para fabricar los zapatos. El Greco rechazaría aquellos zapatos que no vinieran acompañados por una inspección autorizada y firmada por un representante brasileño de la compañía que supervisaba la calidad de los zapatos fabricados.

La empresa El Greco rechazó varios embarques por haber sido enviados demasiado tarde para una temporada de baratas de sus distribuidores. El fabricante brasileño, sin el permiso de "El Greco" los vendió a ShoeWorld, una comercializadora importante de zapatos en los Estados Unidos.²⁹

Analizando los antecedentes de los Mercados Grises, observamos que es posible que en los mismos comienzos del comercio se hayan dado casos de Mercados Grises, pero que éstos no eran identificado como tales. Tal vez sólo eran reconocidos como prácticas desleales de comercio. Lo cierto es que actualmente los Mercados Grises han cobrado un auge insospechado para muchos.

Por la cantidad de casos registrados y la importancia que se le prestó al caso, la década de los 80 parece ser el momento en que los Gray Markets experimentan un "boom" y comienzan un desarrollo

²⁸ IDEM p. 466; Apud. Montecarlo Shirt Co. vs. Daewoo International.

²⁹ IDEM, p. 467; Apud. El Greco Leather Products vs. Shoe World Inc. 599 F USPQ (SD NY 1984)

vertiginoso no sólo en los Estados Unidos, sino en todo el mundo, ya que los Mercados Grises se dan a niveles de comercio internacional. Para fines de la década de los 80 (1988) los bienes vendidos fuera de los canales autorizados de distribución alcanzan niveles calculados entre los 7 y 10 billones de dólares. (7 y 10 mil millones de dólares) anuales.³¹

En nuestros días podemos darnos cuenta de los procesos de globalización de mercados que afectan a todo el mundo en general, por lo que este fenómeno, con toda seguridad, cobrará un auge mucho mayor. Nuestro país no es, ni será la excepción de todos estos procesos y por lo tanto se verá afectado en incluso de manera más importante que otros debido principalmente a la falta de una legislación efectiva para la protección de patentes y marcas; y aunque la hubiera, como en nuestro país vecino al norte, los mercados grises son un fenómeno que atacarlo implicaría necesariamente atacar los principios de ambas naciones orientados a evitar los monopolios, que tanto atentan contra el libre mercado.

³¹ CESPEDES, Op. Cit. p. 75

CAPITULO 4
TIPOS DE MERCADOS GRISES

HE

CAPITULO 4

TIPOS DE MERCADOS GRISES

Actualmente podemos identificar principalmente tres tipos de mercados grises, cada uno con características propias que los distinguen entre sí: Perspectivas de continuidad, métodos de eliminación y beneficiarios.

Los tipos de mercados grises que a continuación trataremos de definir provienen de autores de habla inglesa, por lo que intentaremos asignar un término en español lo más cercano posible al original.

Los principales tipos de mercados grises identificados hasta el momento son los siguientes:

4.1 DISTRIBUIDORES INTERNACIONALES PARALELOS (IDD, International Distributor Diversion Channels)

Surgen cuando un productor o distribuidor extranjero prescinde de los distribuidores autorizados en el país y vende directamente a los importadores, quienes a su vez, venden a los distribuidores no autorizados o personas dedicadas a los mercados grises.³²

Este tipo de canal es frecuente principalmente en productos

³²LOWE, Larry/McCROHAN, Kevin; "GRAY MARKETS IN THE UNITED STATES", The Journal of Consumer Marketing, Vol. 5 No 1, Winter 1988, p. 47

tales como perfumes,³³ cámaras fotográficas,³⁴ relojes y automóviles;³⁵ para éste último bien, es notable el incremento de mercado gris, sobre todo en automóviles de lujo en los Estados Unidos que tan sólo en un período de tres años creció 990%.³⁶

Este tipo de mercado gris se presenta principalmente por los diferenciales de precio existentes en los mercados internacionales, pero también por los márgenes y los tipos de cambio vigentes.³⁷

Sin embargo, hay muchos caminos para el surgimiento de Distribuidores Internacionales Paralelos, por ejemplo, imaginemos una compañía extranjera que posee los derechos sobre una marca determinada, ésta puede autorizar a una empresa mexicana a importar sus productos en México. Asimismo, la misma compañía extranjera, puede otorgar otras licencias para vender los productos en otros territorios. Dichos productos pueden ser comprados en mercados extranjeros por alguien diferente al importador mexicano autorizado, transportarlo a México y venderlo en competencia con el importador y distribuidor autorizado.

Resulta muy ilustrativo el problema que tuvo Duracell (EUA) durante la administración del Presidente Ronald Reagan: En agosto de 1983, la división Dart & Kraft con ventas de 800 millones de dólares anuales para Duracell presentó cargos ante la Comisión Internacional de

³³ ENGARDIO, Pete/FINS, Antonio/BAUDOIN, Bettina; "THERE'S NOTHING BLACK AND WHITE ABOUT THE GRAY MARKET", *Business Week*, Nov 7 1988, p. 75

³⁴ JEVEY, Gay; "GRAY MARKET HITS CAMERA, WATCH SALES", *Advertising* Ago, Agosto 15 1983, p. 3

³⁵ SEAMONS, Jack; "IF YOU BUY A CAR IN THE GRAY MARKET", *US News and World Report*, Marzo 18 1985, p. 49

³⁶ HOLUSHA, John; "UNAUTHORIZED SALES UP FOR CARS FROM EUROPE", *The New York Times*, Marzo 4 1985, p. D1

³⁷ COGGIO, Op. Cit., p. 433

Comercio contra los "Distribuidores Paralelos" (Gray Marketers) ya que éstos compraban las pilas alcalinas a una compañía subsidiaria belga, que destina su producción principalmente al mercado europeo. Los distribuidores paralelos, a su vez los vendían en los Estados Unidos.³⁸

Duracell ha gastado en los últimos años cerca de 150 millones de dólares para promover la territorialidad de sus productos. La compañía reclamó sus derechos bajo el acta de tarifas de 1930 (sección 337). La Comisión Internacional de Comercio falló en la última ocasión a favor de Duracell. Sin embargo, aquí no termina este caso, ya los oponentes de Duracell llevaron el caso hasta la Casa Blanca arguyendo que los consumidores ahorran del 20 al 30% al comprar el producto por este medio. El Presidente Reagan, simpatizante del libre mercado hasta sus últimas consecuencias, influyó en la Comisión Internacional de Comercio para fallar, esta vez, en contra de Duracell.

Por otro lado, la situación del mercado gris en la venta de automóviles en Estados Unidos es también muy peculiar. El Sr. Stefan Antel puede venderte un Mercedes Benz 500 SEL por cerca de 46,000 dólares, cuando el mismo modelo ofrecido por el fabricante a precio de lista, cuesta 51,200 dólares. El negocio del Sr. Antel en los suburbios de Washington está prosperando.

El Sr. Antel es uno de los distribuidores del mercado gris de automóviles europeos de lujo; este mercado no es ilegal, pero trabaja fuera de los canales autorizados por el fabricante.³⁹

Al igual que en esta situación, en Estados Unidos pueden adquirirse automóviles caros tales como Mercedes, BMW, Porsche,

³⁸ BALDO, Anthony; "SCORE ONE FOR THE GRAY MARKET", Forbes, Feb 25 1985 p. 74

³⁹ HOLUSHA, Op. Cit. p. D1

Ferrari, y adaptarlos más o menos a los estándares de emisión y seguridad de ese país y ofrecerlos a la venta por unos miles de dólares menos que el distribuidor autorizado.

Estos automóviles son comprados por ciudadanos del país donde se fabrica dicho automóvil, el pago lo realizan en la moneda del mismo país y posteriormente son vendidos a compañías norteamericanas a un precio que incluye una cuota por los servicios del agente.⁴⁰ Cuando el automóvil llega a los puertos americanos, el importador promete hacer los cambios necesarios para adaptarlo a los estándares de los Estados Unidos.⁴¹

Los distribuidores internacionales paralelos, normalmente llevan a cabo sus operaciones como ya hemos comentado en los casos anteriores, sin embargo, en ocasiones pueden llegar a una mayor sofisticación, como es el caso de los perfumes franceses (Yves Saint Laurent y Christian Dior).⁴²

Un investigador privado de éstas firmas investigó a los distribuidores paralelos que vendían los perfumes en los Estados Unidos. Descubrió que seguían una ruta como la que se describe a continuación:

1.- En primer lugar, el gerente de ventas de una importante firma de perfumes, vende 100,000 botellas de su perfume al distribuidor exclusivo en Arabia Saudita, siendo que las ventas en ese país nunca han superado las 20,000 botellas.

⁴⁰ SEAMONS, Op. Cit. p. 49

⁴¹ WESTERMAN/BRADFORD/YANCHINSKI/HELM; "THE \$7 BILLION GRAY MARKET. WHERE IT STOPS, NOBODY KNOWS" *Business Week*, Abril 15 1985, p. 87

⁴² ENGARDIO, Op. Cit. p. 76

2.- El distribuidor exclusivo de Arabia, lo envía a un almacén que tiene en Luxemburgo. Posteriormente, contrata un contenedor en Amsterdam y embarca el producto a Panamá, una zona de libre tránsito.

3.- Un importador (gray marketer) en Miami se entera, por información de un corredor, que hay una gran cantidad del mencionado perfume disponible. El mismo, ordena el embarque completo y envía su pago al corredor en las islas Cayman depositándolo en una cuenta bancaria. El corredor, a su vez, hace el pago correspondiente al distribuidor árabe.

4.- Por último, en una ciudad del Este de los Estados Unidos, un comerciante está dispuesto a comprar esa mercancía, y aún así lo vende un 20% por abajo del que ofrecen los distribuidores autorizados.⁴⁴

En el año de 1986, Francia exportó directamente a Panamá alrededor de 40 millones de dólares en perfume, teóricamente haciendo el consumo per cápita de perfume en Panamá, 35 veces el consumo per cápita en los Estados Unidos. En 1984 YSL declaró que una vez que su perfume sale de Francia, en la mayor parte de las ocasiones, no saben a donde va...⁴⁵

La historia es similar en otras industrias, en San Francisco, la compañía All Planet Export Ltd., líder del mercado gris del licor en los Estados Unidos, compra la mayor parte de sus productos en Europa directamente de los fabricantes o de sus distribuidores autorizados, y puede ofrecer "Cutty Sark Scotch" un 20% abajo de los precios de lista de los distribuidores autorizados.⁴⁶

Vale la pena aclarar que dentro de los diferentes tipos de

⁴⁴ IDEM, p. 77

⁴⁵ IDEM

⁴⁶ IDEM

mercado gris, el internacional es el de mayor recurrencia y que no sólo se da con productos de consumo, incluso en algunos productos industriales como es el caso de los semiconductores que actualmente es muy importante. Un distribuidor paralelo (Richard Adler) quien dirige una pequeña oficina en el centro de Tokio compra semiconductores a las compañías japonesas con exceso de inventarios y los vende a corredores en los Estados Unidos. El toma su utilidad por medio de los diferenciales en el arbitraje de precios en las dos naciones. Durante el año de 1984 el diferencial alcanzó el 100% y Adler ganó alrededor de un dólar por semiconductor.⁴⁷

4.2 DISTRIBUIDORES DOMESTICOS PARALELOS (DDD, Domestic Distributor Diversion Channels)

Este tipo de mercado gris se da cuando algún distribuidor autorizado vende a un distribuidor paralelo y este último lo revende al detallista.

El caso más característico de este tipo de mercado gris es el de International Business Machines,⁴⁸ la división en Estados Unidos ha enfrentado graves problemas, llegando en ocasiones a cancelar algunas concesiones de de distribución.

Antes de que IBM dejara de vender sus computadoras a International Computers de Miami en Diciembre de 1985, la cadena había tenido ventas por cerca de 18 millones de dólares, se espera que a

⁴⁷ WESTERMAN, Op. Cit. p. 86

⁴⁸ RAMIREZ, Anthony; "BLUE VS. GRAY: IBM TRIES TO STOP THE DISCOUNTERS", Fortune, Mayo 27 1985, p. 53

partir de este conflicto, sólo vendió 12 millones del resto de sus productos. El pecado de este distribuidor consistió en redistribuir un millón de dólares en PC's IBM provenientes del mercado gris, las cuales fueron vendidas posteriormente a través de casas de envío por correo, tiendas locales de computadoras y otros distribuidores de electrónicos. Estos últimos pudieron vender las computadoras entre un 10 y un 20% abajo del precio de lista al público.

Los "gray marketers" o distribuidores paralelos compran máquinas IBM no sólo de distribuidores autorizados, sino también de corporaciones, universidades y otros tantos compradores que consiguen descuentos del 40 al 50% dependiendo del volumen. En la mayoría de los casos, estos grandes compradores pueden hacer dinero simplemente ordenando grandes cantidades para conseguir el mayor descuento posible y posteriormente vendiendo las computadoras con un margen bajo.

Lo que más preocupa a IBM es que los distribuidores paralelos no dan el servicio y hacen alteraciones no autorizadas. Por ejemplo, algunos "gray marketers" sustituyen el disco duro de las computadoras por un floppy disk drive vendiéndolas como computadoras baratas equivalentes a la de alta categoría PC XT.

Esta operación, además de sabotear las ventas de la XT, da como resultado una computadora cuya fuente de poder no es adecuada para la misma, lo que deriva en mal funcionamiento de estos equipos.

En una situación similar se encuentran algunos subcontratistas de IBM que tan sólo en 1985 compraron 1,320,000 dólares en componentes electrónicos a un distribuidor en Japón, colocándolos en las computadoras personales IBM.

IBM, que en 1984 vendió un estimado de 565,000 computadoras personales, no dice mucho acerca del mercado gris. La compañía no puede detener a los distribuidores paralelos que no están haciendo nada ilegal, se limita a rastrear el número de serie que ha sido vendido en el mercado gris para identificar a los distribuidores autorizados que lo fomentan y posteriormente, toma medidas en consecuencia.

Los distribuidores autorizados firman contratos prometiendo que no venderán a ningún distribuidor paralelo. Por este medio, IBM ha rescindido el contrato a varias docenas de sus distribuidores. Para varios de estos distribuidores que dependen en un gran porcentaje de las ventas de equipos IBM, esta rescisión de contrato significa dejar el negocio para siempre.

A su vez, los distribuidores que no venden al mercado gris, han estado pidiendo a IBM que tome acciones para evitarlo, ya que produce que disminuyan sus ventas.

El mercado gris comenzó a ser problema para IBM, a partir de que en 1981 introdujo la computadora personal.

4.3 CANALES DE CAMBIO DE POSICION DEL DETALLISTA. (RPC, Retailer Position Change Channels)

Estos son los que involucran a una detallista que realiza ventas no autorizadas a otros detallistas para posteriormente venderlos al consumidor final.

Estos suelen ser los casos menos frecuentes e importantes por su temporalidad y poco monto. Esto debido principalmente a que los consumidores no adquieren grandes ventajas de éstos y los productores

ven su disminuidos sus márgenes de operación.

CAPITULO 5
CAUSAS DE LOS MERCADOS GRISES

114

CAPITULO 5

CAUSAS DE LOS MERCADOS GRISES.

Como cualquier fenómeno que afecta a las empresas, es importante considerar qué es lo que origina el surgimiento de un mercado gris; cuáles son las causas que propician la existencia de prácticas que afectan a gran parte de las empresas que pretenden organizar sus canales de distribución, tratando de hacerlos más eficientes y más competentes para distribuir sus productos y servicios.

En nuestra investigación, tanto documental como de campo, hemos podido identificar siete causas principales que propician el surgimiento de mercados grises. Estas se presentan en los distintos casos, tanto en forma individual, como combinadas entre sí, por lo que cada caso en concreto puede incluir una o varias causas que le dieron origen. Son las siguientes:

5.1 POLITICAS DE PRECIOS DEL (LOS) PRODUCTOR (ES).

Esta situación, normal en el mundo de los negocios, se deriva de la necesidad que tienen los productores de incentivar a sus distribuidores a realizar compras en altos volúmenes y en cortos periodos de tiempo, buscando con ello beneficios lógicos.

En primer lugar podemos mencionar la importancia que tiene para los productores el rápido desplazamiento de sus productos; por ejemplo, en productos en los que la innovación tecnológica es constante, el hecho de no vender rápidamente determinado artículo, puede

traducirse en poco tiempo en pérdidas considerables para el productor. Asimismo, un productor que es capaz de colocar en el mercado sus productos en forma expedita, puede al mismo tiempo reducir de forma importante sus niveles de inventarios y aprovechar eficientemente las economías de escala, reduciendo con ello sus costos en importantes proporciones.

En segundo lugar, el hecho de conceder descuentos por volumen, propicia que los productos de determinada compañía se encuentren más al alcance de su mercado meta, debido a que los precios que se ofrecen consumidor final son más accesibles.

Todo esto produce resultados positivos y obvios para cualquier productor: mayores niveles de competitividad y aumentos en la utilidad neta y en el precio de la acción en el mercado; objetivo primordial para toda organización.

Estas políticas de precios de los productores se enfocan generalmente, como ya hemos mencionado, a descuentos por volumen o por pronto pago. Estos descuentos propician que algunos distribuidores suficientemente fuertes estén en la posibilidad de comprar a precios sensiblemente menores que otros distribuidores no tan fuertes, logrando con ello mayores márgenes en sus ventas.

Hasta este momento podemos afirmar que no hay ningún problema, ya que este distribuidor que compró mercancía al productor con un descuento, la puede vender prácticamente en las mismas condiciones que los otros distribuidores, con la única diferencia del margen que va a obtener. Los problemas comienzan cuando este distribuidor autorizado se ve presionado por la gran cantidad de producto que ha tenido que ir almacenando y no puede vender con

facilidad, por lo que corre el riesgo de quedarse con él en sus bodegas. Es entonces cuando hace su aparición el distribuidor paralelo, ofreciéndose a comprar, aunque a menor precio, grandes volúmenes y pagando de contado. Este distribuidor paralelo está en la posibilidad de vender el producto a un menor precio que los distribuidores oficiales manejando altos volúmenes y márgenes pequeños, constituyendo así un mercado gris.

Citémos un ejemplo:

La tabla de descuentos de IBM (International Business Machines) en el año de 1986 era la siguiente:⁴⁹

CANTIDAD	DESCUENTO	P. UNITARIO
1 a 19	lista	5,795
20 a 49	12%	5,099
50 a 149	16%	4,867
150 a 249	20%	4,636
250 a 449	24%	4,404
500 a 999	27%	4,230
1000 en adelante	30%	4,056

Esta tabla de descuentos está basada en la premisa de que existe un costo fijo por orden, que puede ser amortizado sobre el número de unidades de cada orden, de tal manera que si el tamaño de la orden aumenta, el costo fijo por unidad disminuye y se ve reflejado en el precio. Es entonces cuando el distribuidor paralelo interviene; provoca que el distribuidor solicite una cantidad mayor a la que realmente necesita, y posteriormente la compra de contado.

Ahora bien, supongamos que un distribuidor necesita de 18 computadoras; de acuerdo a la tabla anterior, tenemos lo siguiente:

$$18 \times 5,795 = \$104,310 \text{ dólares.}$$

⁴⁹ HOWELL, Op. Cit. p. 259

Pero, ¿porque no comprar 20 ?:

20 X 5,099= \$101,980 dólares.

Esta maniobra no sólo ahorra al distribuidor 2,330 dólares, sino que deja al comprador con dos computadoras extra "gratis", que si él no puede vender, no faltará el distribuidor paralelo que las quiera a un atractivo precio, obteniendo así otro ingreso.

Sin embargo, no en todas las ocasiones el distribuidor oficial es el único causante de los mercados grises. Algunos productores, presionados por altos niveles de inventarios, venden a distribuidores paralelos a bajos precios sin importarles que no sean los autorizados. En los negocios con un producto de ciclo de vida corto, los excedentes pueden representar dinero desperdiciado si no son vendidos. El resultado es que muchos vendedores sienten presión para vender a quien sea, incluyendo a los distribuidores paralelos.⁵⁰

Tal vez sea éste uno de los factores más decisivos en la formación de mercados grises. Algunos autores incluso, afirman que es la única causa del surgimiento de canales no autorizados de distribución; sin embargo, pese a ser el factor más decisivo, no podríamos afirmar que es el único.

5.2 DIFERENCIALES DE COSTO DEL DISTRIBUIDOR.

Es necesario tomar en cuenta que los diferenciales de costo de los distribuidores no siempre se deben a las políticas de precios que manejan los productores, existen también diferenciales de costos

⁵⁰ CESPEDES, Op. Cit. p. 76

relacionados con la operación y no con el precio al que puede adquirir el producto un distribuidor determinado.

Estos diferenciales pueden ser de dos tipos:

Los primeros son los diferenciales existentes entre manejar una línea de productos completa, con servicios de soporte también completos y manejar una línea de un sólo producto con servicios de soporte limitados o nulos.

Ahora bien, ¿qué son los servicios de soporte y por qué resultan tan determinantes en la composición del costo total de un distribuidor?

Para darle respuesta a esta pregunta mencionaremos, en primer lugar, algunos de los servicios de soporte más comunes e importantes.

5.2.1 Servicio Técnico

La existencia de un servicio técnico para apoyar la venta de un producto o servicio en concreto, tiene varias implicaciones. En primer lugar requiere de capacitar personal para que lleve a cabo esta función; ésto naturalmente demanda tiempo y dinero y en segundo lugar, la prestación de un servicio técnico requiere a su vez de un apoyo material en lo que se refiere a refacciones y herramientas de trabajo para el personal técnico. A manera de ejemplo, mencionaremos que en el negocio de de la venta y arrendamiento de equipos de fotocopiado, el monto de la inversión en capacitación, compra de refacciones y herramientas representa entre un 15% y un 20% de las ventas totales.

5.2.2 Información sobre el Producto

La información sobre el o los productos desempeña un papel preponderante para las organizaciones en la etapa inicial del proceso de ventas, ya que dependiendo de la eficacia en el desarrollo de este conjunto de actividades se obtendrá una demanda esperada del producto o servicio que se ofrece al mercado. Es por ello que los integrantes del canal de distribución no escatiman dinero ni esfuerzo en la prestación de este servicio. Para poder estar en condiciones de proporcionar al consumidor la información necesaria en apoyo a la venta del producto, los integrantes del canal requieren de realizar fuertes erogaciones, ya sea por ellos mismos o por medio de gastos en forma cooperativa con el productor, en renglones tales como publicidad en medios informativos, elaboración de manuales y folletos, y en todo lo que contribuya a que los integrantes del mercado meta identifiquen claramente las características y beneficios del producto o servicio que el sistema de distribución pone a su disposición en el mercado.

Los distribuidores paralelos se constituyen a su vez en beneficiarios al mismo nivel que los distribuidores autorizados de este tipo de inversiones, sin participación alguna en los gastos que de ello se derivan.

Es tan importante esta información que sin ella muy probablemente no existiría el mercado gris, si el producto no es conocido y de marca conocida, difícilmente existirían distribuidores paralelos interesados en ofrecer ese producto, ya que ellos tendrían que gastar en publicidad para dar a conocer el producto, quedando así su pequeño margen reducido a la nada.

5.2.3 Oferta de Accesorios y otros Productos de Apoyo.

Es común que los distribuidores autorizados se vean obligados por el productor, a ofrecer a sus clientes ciertos productos accesorios o complementarios al producto principal, sin importar que representen o no la oportunidad de obtener una ganancia razonable en su manejo. Esta situación implica, para el distribuidor autorizado, inversiones adicionales que tal vez se traduzcan en pérdidas en el corto plazo. Sin embargo, el hecho de ofrecer el producto principal, crea una obligación al distribuidor para con sus clientes de apoyar su venta contando con un inventario de este tipo de productos.

Aún en el caso de que el distribuidor no se "sienta" obligado con sus clientes en este sentido, el productor se asegurará de que así sea.

Por otro lado, un distribuidor paralelo no tiene ninguna obligación, ni tiene quien le obligue, a ofrecer a su clientela productos que no le representen márgenes de ganancia interesantes.

5.2.4 Inventario.

El hecho de mantener existencias de un producto en bodega tiene distintos efectos para un distribuidor autorizado que para un distribuidor paralelo. El distribuidor autorizado generalmente mantiene un nivel de existencias determinado, con el objeto de ofrecer a sus clientes un servicio consistente en la disponibilidad inmediata de los productos que vende. En contraste, un distribuidor paralelo comúnmente

adquiere un "stock" de producto cuando ya lo tiene vendido.

Es importante mencionar el costo financiero que representa mantener una inversión constante en inventarios; equivale en primer término a mantener recursos financieros "congelados" sin obtener de estos sus respectivos retornos, y por otro lado, el costo de ocupar un lugar físico en una bodega acondicionada para tal efecto.

5.2.5 Demostración de los productos.

Aunque no tan representativa, en muchos casos, como los servicios de apoyo que hemos mencionado, el hecho de "demostrar" el producto que se vende, supone varios gastos. Estos gastos son los que están relacionados directamente con la actividad de demostración, como puede ser el sueldo de los demostradores y la posesión de un local adecuado destinado para la realización de demostraciones.

De la misma forma en que los costos de proporcionar servicios de soporte influyen de manera importante en los costos y gastos totales de los distribuidores autorizados, el mantener el acceso de los consumidores a una línea completa de artículos significa multiplicar los costos de los servicios mencionados anteriormente por el peso relativo de cada línea de productos adicional.

5.3 INEFICIENCIA DE ALGUNOS DISTRIBUIDORES.

Hemos podido observar, especialmente en nuestra investigación de campo, que en algunas ocasiones ni los diferenciales de

costos, ni las políticas de precios de los productores, originan un mercado gris.

La ineficiencia en la operación de algunos distribuidores autorizados también facilita el surgimiento de un mercado gris. Este tipo de situaciones son observables en negocios cuya complejidad de operación se puede considerar como elevada; tal es el caso del negocio de la renta y venta de fotocopiadoras como se puede constatar en el caso de las copadoras Konica. Pese a que el caso se analizará a fondo en el capítulo 7, incluiremos algunos conceptos del mismo con el objeto de ilustrar esta causa más claramente.

En este caso, el distribuidor autorizado (U-Bix Mexicana) resultó ser muy ineficiente en varios aspectos del negocio tales como la actualización de los equipos que ofrecía, la prestación de su servicio técnico, y la comercialización de sus productos. Por otro lado, el distribuidor paralelo (Altin) ofrecía al mercado equipos más modernos, un servicio técnico muy eficiente y comercializaba sus productos de manera mucho más agresiva. Esta situación propició que el productor (Konica) no hiciera nada por detener las actividades del distribuidor paralelo, ya que garantizaba su presencia en el mercado mexicano.

5.4 ARBITRAJE INTERNACIONAL DE PRECIOS.

De acuerdo a Feiger y Jacquillat, en su libro "International Finance", el arbitraje "es la actividad de realizar utilidades de las discrepancias entre las cotizaciones de precios de conceptos idénticos".⁵¹ La regla es simple: comprar en el lugar barato para vender

⁵¹ FEIGER, George/JACQUILLAT, Bertrand; "INTERNATIONAL FINANCE", Allyn and Bacon Inc., Boston, Ma. 1982, p. 5

en el más caro.

Tal situación se presenta en el ya mencionado caso de las pilas Duracell. Los distribuidores paralelos se abastecían de las pilas en el mercado belga aprovechando los bajos precios, y posteriormente las vendían en los Estados Unidos.⁵²

Otro caso similar es el de los automóviles de manufactura europea. Durante los años 1984 y 1985 en los que el dólar se mantuvo muy fuerte con respecto a las distintas monedas europeas, los distribuidores paralelos aprovecharon para importar una gran cantidad de vehículos al mercado norteamericano,⁵³ o el caso de la película fotográfica Fuji que a pesar de ser fabricada en Japón, es más barata en México que la misma fabricada en Estados Unidos. La política de Fuji Japón es abrir mercado en México y por ello la vende a mejor precio.

5.5 ESCASEZ DE PRODUCTO

Los mercados grises que son originados por escasez de producto se presentan cuando un fabricante local no es capaz de satisfacer la demanda de sus productos. Los distribuidores autorizados, ante la posibilidad de perder a sus clientes, buscan otras fuentes de abastecimiento, ya sea comprando directamente en el extranjero, o bien a un distribuidor paralelo. Normalmente el distribuidor paralelo está pendiente de este tipo de oportunidades para realizar utilidades en el corto plazo.

⁵² BALDO, Op. Cit. p. 74

⁵³ "A GRAY MARKET FOR LUXURY CARS", *Time*, Diciembre 17 1984, p. 71

5.6 PRODUCCION EN EXCESO.

Algunos productores multinacionales han creado su propio problema y se lo han endosado a sus distribuidores autorizados. Los fabricantes japoneses, con el pretexto de la eficiencia, trabajan con las llamadas economías de escala, produciendo grandes volúmenes en plantas automatizadas. Una compañía japonesa del produce diariamente 150,000 videocassettes, por ello frecuentemente se enfrentan al problema de desplazar su producción con rapidez sin importarles a quién le venden el producto.⁴⁴ El negocio del distribuidor paralelo se ve favorecido además por las estrategias globales de comercialización, adoptadas por las multinacionales para uniformizar sus productos en todo el mundo; de esta manera, se imprimen etiquetas, instructivos y manuales en los idiomas más importantes.

5.7 "FREE RIDING"

Este término en inglés para el cual no hemos podido encontrar la traducción exacta, se refiere básicamente a el aprovechamiento de diversas inversiones realizadas por los distribuidores autorizados, por parte de los distribuidores paralelos. En otras palabras, "se suben al camión sin pagar".

⁴⁴ LILLEY, Wayne; "THE GRAYING OF MARKETPLACE", Canadian Business, Agosto 1985, p. 46

CAPITULO 6
EFFECTOS DE LOS MERCADOS GRISES

26

CAPITULO 6

EFFECTOS DE LOS MERCADOS GRISES

Parte importante de este trabajo de investigación es identificar los efectos producidos por los Mercados Grises tanto en los fabricantes, como en los distribuidores y en los consumidores en general. Si bien los Mercados Grises no son en ningún momento ilegales, sí presentan anomalías que se reflejan en los distintos sistemas de comercialización. Aunque en ocasiones y en primera instancia aparentan tener algunas ventajas en el corto plazo para los fabricantes, en el largo plazo han demostrado tener efectos nocivos para todo un sistema de comercialización. Es por ello que para algunos, los Mercados Grises no son más que una manifestación de competitividad y del libre mercado, sin embargo, para otros, son sinónimo de prácticas desleales de comercio. No intentaremos en este capítulo de valorar lo negativo o positivo de la existencia de este fenómeno, nos limitaremos a mencionar los efectos que éste tiene sobre los fabricantes, distribuidores y consumidores.

6.1 EFECTOS SOBRE LOS FABRICANTES.

Muchas empresas ven en el Mercado Gris una oportunidad para desplazar sus productos rápidamente, especialmente cuando se trata de bienes con ciclos de vida cortos y con tendencias marcadamente rápidas a la obsolescencia. Esto ocurre principalmente en el mercado de artículos electrónicos, el cual presenta avances tecnológicos constantes

y significativos, mejorando continuamente los productos que forman parte del mismo. Es en el momento en que un fabricante se percata de un nivel de existencias alto de determinado producto, cuando piensa en movilizar sus inventarios vendiendo volúmenes importantes a quien los compre ofreciendo importantes descuentos por volumen, sin importarle en ese momento su destino.

Para cualquier fabricante resulta muy atractivo el hecho de incrementar de manera importante sus ventas en el corto plazo, sin embargo al destinar parte de sus ventas al Mercado Gris el margen de venta se ve afectado en el mediano y largo plazo. Este es el caso de Caterpillar e IBM que al manejar canales de distribución muy cortos, el efecto de disminución en sus márgenes de utilidad es inmediato.⁵⁸

Para algunos fabricantes, el hecho de que sus productos también se vendan en el Mercado Gris, ayuda a mantener precios competitivos de sus productos en el mercado, por lo que en el corto plazo y desde el punto de vista del fabricante, constituye un problema exclusivo del distribuidor. Los canales paralelos son una salida del producto por medio de la cual llegan a ser sensitivos al precio, con una pequeña diferenciación de producto - según algunos fabricantes- con respecto al que ofrecen sus distribuidores autorizados.⁵⁹

El problema de abastecimiento alerta la aparición de distribuidores paralelos. En muchos casos los legítimos distribuidores no son capaces de satisfacer la demanda en temporadas cíclicas donde se presentan los "picos" de las demandas, lo que origina que muchas veces el fabricante se vea forzado a buscar distribuidores adicionales con lo que nuevamente nos encontramos con el Mercado Gris. En el caso

⁵⁸ LOWE, Op. Cit. p. 49

⁵⁹ CESPEDES, Op. Cit. p. 75

de Bell & Howell, un modelo de cámara fotográfica no se estaba desplazando bien en el mercado detallista, por lo que el empresa ofrecía un importante descuento que iba de 40 a 60 dólares dependiendo del volumen de compra. Esto causaba tanto en los conocedores como en el público en general cierta desconfianza, sabían lo que era popular y lo que no lo era. Por esto mismo, la cámara Bell & Howell no tuvo mucha aceptación a pesar del incentivo que recibía en el mercado.⁵⁷

En ocasiones la búsqueda de distribuidores alternos se hace necesaria debido a las economías de escala, tal es el caso de los "drives" para computadora, cuyos fabricantes tienen una gran capacidad instalada y el volumen que se maneja es un factor determinante ya que se requiere de la producción de grandes volúmenes para poder abatir los costos fijos de producción.⁵⁸ En este momento se le presenta al fabricante la necesidad de acudir a distribuidores paralelos que proporcionen el volumen incremental necesario para poder reducir el costo y en consecuencia hacer más competitivo el producto en el mercado.

6.1.1 Absorción de Pérdidas, Pérdida en Ventas.

Se estima que tan sólo en los Estados Unidos, el volumen que se maneja en ventas de productos a través de distribuidores paralelos era en 1988 de 7,000 millones de dólares⁵⁹ y crecía a un ritmo anual del 22%⁶⁰. Esto implica necesariamente que distribuidores autorizados o

⁵⁷ FELDMAN, Op. Cit. p. 58

⁵⁸ CESPEDES, Op. Cit. p. 76

⁵⁹ ENGARDIO, Op. Cit. p. 76

⁶⁰ LOWE, Op. Cit. p. 47

fabricantes locales dejaron de vender la misma cantidad en su territorio. Es por ésto que los fabricantes estadounidenses afectados no vacilaron para unirse en contra de los "gray marketers", a raíz de ello, se formó COPIAT⁶¹ (Coalition to Preserve the Integrity of American Trademarks).

Se puede entender fácilmente este efecto ya que reduce el flujo de entrada de efectivo a las empresas, baste echar un vistazo al negocio de las cámaras fotográficas en los Estados Unidos. Las empresas están tomando rigurosas medidas de comercialización para combatir las pérdidas en las que han incurrido por el auge de las ventas en el Mercado Gris. Se calcula que cerca del 30% del mercado de cámaras reflex de 35 mm. se comercializa a través de distribuidores paralelos.⁶²

John Wagner, presidente de Victor Hasselblad Inc. , una subsidiaria estadounidense de la firma sueca (empresa dedicada al ramo de la fotografía) afirmaba que las proyecciones en ventas se reducían cerca del 50% gracias a los "rapaces gray marketers".⁶³

Algunos autores han optado por llamar a este efecto "enriquecimiento ilegítimo", a lo que designan como a aquella persona física o moral que injustamente se enriquece a expensas de otro, ya que el esfuerzo implicado en sostener un producto en el mercado satisfaciendo las necesidades del consumidor, abatiendo costos para ser competitivo, planeando la distribución y ventas, y los gastos promocionales y de publicidad son demasiado altos para el fabricante como para permitir que un tercero sin realizar ninguna inversión llegue a

⁶¹ COLLADO ASOCIATES INC.; "THE ECONOMIC IMPACT OF DIVERSION", estudio preparado para COPIAT (Coalition to Preserve the Integrity of American Trademarks) 1985

⁶² JEVY, Op. Cit. p. 3

⁶³ IDEM

captar la demanda del producto.⁶⁴ Esto se puede observar en el ámbito internacional cuando se dan importaciones que no han sido "autorizadas" por el fabricante local y que cuando los distribuidores paralelos realizan estas ventas, se apropian, en primer lugar, de la imagen y posicionamiento de un producto, y en segundo lugar, del esfuerzo promocional y publicitario realizado por un fabricante local y sus distribuidores autorizados, constituyendo ésto, para algunos, competencia desleal.

6.1.2 Afecta la Planeación de Mercadotecnia

Una vez que una empresa ha seleccionado sus canales de distribución, tiene que desarrollar productos apropiados para ellos, fijar las metas de volumen y beneficios, organizar programas comerciales, cumplirlos y observar los resultados adoptando las medidas correctivas que sean necesarias. Todo lo anterior forma parte de las tareas que se desarrollan dentro de la planeación en mercadotecnia.

Según Philip Kotler, se pueden identificar cuatro componentes que intervienen en la Planeación de la Mercadotecnia⁶⁵

- A) Historial del producto.
- B) Proyección de ventas y ganancias.
- C) Desarrollo de una estrategia.
- D) Plan de acción y controles.

¿En cuál de éstos reflejan sus efectos los Mercados Grises con mayor importancia? Sin duda alguna, en los dos primeros componentes

⁶⁴ COGGIO, Op. Cit. p. 479

⁶⁵ KOTLER, Philip; "DIRECCION DE MERCADOTECNIA", Ed. Diana, México 1984, p. 209

que se enuncian: Historial del producto y la proyección de ventas y ganancias.

Compañías como Seiko Time, Victor Hasselblad Inc y Charles of the Ritz, están replanteándose sus estrategias a seguir en los próximos años, desde su sistema de distribución, hasta políticas de precios para poder hacer frente a los Mercados Grises.⁶⁶ Su planteamiento es sencillo; a sus ojos el Mercado Gris no sólo sabotea sus planes corporativos, sino que también deja en manos de los consumidores mercancía, en ocasiones defectuosa, con falta de manuales, instructivos, y garantía de servicio.⁶⁷

El Mercado Gris incide especialmente en el área de mercadotecnia de las empresas. Sin embargo el volumen representado por los Mercados Grises suele ser tan importante que afecta de manera importante también a las proyecciones de manufactura y costo.

6.1.3 Pérdida del control sobre el canal de distribución y conflicto con distribuidores autorizados.

Una de las decisiones más trascendentes que se toman en mercadotecnia se refiere a la elección de los canales de distribución. Las condiciones y responsabilidades que se derivan de las relaciones del productor con los integrantes de su canal de distribución, determinan en gran medida el grado de control que posee el fabricante sobre su respectivo canal de distribución.

Los productores son generalmente quienes determinan las condiciones y responsabilidades que deben establecerse entre los

⁶⁶ JEVEY, Op. Cit. p. 62

⁶⁷ CESPEDES, Op. Cit. p. 76

miembros el canal para que las tareas se desarrollen con eficacia y entusiasmo.

Kotler menciona los elementos principales que intervienen en el establecimiento de dichas condiciones y responsabilidades:⁶⁸

- A) Políticas de precios.
- B) Derechos territoriales.
- C) Servicios generales que debe prestar cada una de las partes.

En lo referente a las políticas de precios, los fabricantes suelen establecer un precio de lista y posteriormente, permiten la realización de diversos descuentos a los intermediarios, según el cliente y sus volúmenes de compra. De estos descuentos depende en mayor parte la utilidad de los intermediarios y también de los distribuidores paralelos. Por ejemplo: los minoristas modestos ven con malos ojos al productor que permite a las grandes cadenas de menudeo comprar directamente con los descuentos de mayoreo, y los grandes comerciantes al por menor se molestan al no disfrutar de mejores condiciones de precio en relación a las grandes cantidades que suelen comprar. Por lo tanto, el plan de descuentos es una fuente potencial de conflictos verticales de los canales de distribución. Un caso clásico de conflicto fue el de Coca Cola y Charles Guth; este último, pretendiendo un mayor descuento por el volumen de jarabe que compraba, terminó por comprar a Pepsi Co. ante las constantes negativas de Coca Cola para una reducción del precio. Ante esta situación, Coca Cola decidió proteger a sus distribuidores y consiguió el odio de Charles Guth que no descansó

⁶⁸ KOTLER, Op. Cit. p. 383

hasta derrocar a Coca Cola de su posición.⁶⁹

Cuando un distribuidor paralelo es capaz de introducirse a un canal de distribución, lo hace generalmente a través de mayoristas que poseen beneficios de grandes descuentos, o a través de otras instituciones como universidades que pueden conseguir descuentos del orden del 30 al 40%, con ello se pone a los demás distribuidores oficiales en franca desventaja. En Hewlett Packard e IBM, por ejemplo, se dispone de un tabulador especial de descuentos para los distribuidores, en ocasiones, estos descuentos por volumen son aprovechados por distribuidores paralelos y es en este momento cuando pueden introducirse al canal.⁷⁰ Algunos distribuidores y mayoristas de IBM firmaron contratos prometiendo no canalizar producto al Mercado Gris, sin embargo, tan sólo en el primer semestre de 1984 IBM había retirado concesiones y licencias a varias docenas de sus 2,200 distribuidores autorizados que violaron en acuerdo.⁷¹ Los distribuidores que no habían entrado al "juego" del Mercado Gris, se quejaron ante IBM y pidieron que tomara medidas al respecto, ya que los distribuidores objeto de grandes descuentos provocaban que el precio se viniera abajo, ocasionando pérdidas a los demás distribuidores autorizados.⁷²

Los derechos territoriales de los distintos distribuidores son un elemento vital que determina el grado de control que se tiene sobre el canal. El distribuidor necesita saber cuando se propone el productor otorgar exclusivas a otros distribuidores. Además le gustaría recibir pleno crédito por todas las ventas que se realizaran en su territorio,

⁶⁹ cfr. GERSHMAN, Michael. "GETTING IT RIGHT THE SECOND TIME", Addison Wesley, 1990 U.S.A. p. 153

⁷⁰ RAMIREZ, Op. Cit. p. 53

⁷¹ IDEM

⁷² IDEM

aunque no se debiesen precisamente a sus esfuerzos.⁷³ Pero si hay algo que no respetan los distribuidores paralelos es exactamente la territorialidad. La compañía Duracell invirtió solamente en tres años la cantidad de 150 millones de dólares para promover este principio.⁷⁴ ¿En qué consiste este principio de territorialidad que tanto arguye Duracell? Simplemente en que la casa matriz de una corporación, al momento de otorgar una licencia o concesión para la venta exclusiva de su producto o productos en un territorio determinado, otorga también las facultades para impedir que un tercero comercialice el mismo producto en el mismo territorio. En el caso de Duracell, la fábrica establecida en un país concreto tiene el derecho exclusivo de vender las pilas que fabrica en su territorio, y no en cualquier otro país (de la misma manera en que ningún fabricante de la misma corporación está impedido para venderlas en el territorio del primero), para lo cual requeriría de la autorización tanto de la matriz como del fabricante local, ya que afecta sus planes de venta, manufactura y costo. Sin embargo los distribuidores paralelos no toman en cuenta este hecho, ya que importan legalmente las mercancías y las venden a quien sea, sin importar los derechos de los distribuidores autorizados de ese país, lo que ocasiona problemas serios entre los diversos integrantes del canal de distribución.

6.1.4 Deterioro de la Imagen del Producto.

¿Qué tienen en común los relojes de pulso Seiko, el perfume Yves St. Laurent, los automóviles Mercedes Benz, la champaña Dom Pérignon, el cristal Bacarat y las pilas Duracell? A todos estos

⁷³ KOTLER, Op. Cit. p. 364

⁷⁴ BALDO, Op. Cit. p. 74

productos les distingue una marca con una reputación del alta calidad y todos ellos son productos que se pueden encontrar en el Mercado Gris. Esto no quiere ni pretende insinuar que los distribuidores paralelos se distinguen por su buen gusto y distinción; saben lo que es explotar la imagen de una marca; porque una marca reconocida proporciona poder en el mercado.⁷⁵

Las causas y consecuencias de un Mercado Gris están íntimamente ligadas al rol que desempeña una marca en el desarrollo y manufactura de los productos y su subsecuente promoción y venta en el mercado.⁷⁶ Es por ello, que profundizaremos un poco en la importancia de la función que desempeñan las marcas en el mercado.

Gracias a la existencia de las marcas los consumidores pueden identificar productos y servicios. También aseguran a los compradores obtener una calidad igual cuando repiten la compra.⁷⁷ Pero esta calidad se ve alterada por la participación en los canales de distribución de distribuidores paralelos; ésto es por lo siguiente: Al adquirir un determinado producto, se compran además, una serie de servicios que vienen adheridos al mismo tales como servicio técnico, asesoría, garantía, mantenimiento e inventarios de refacciones y accesorios necesarios para el mantenimiento y servicio; todo ello, en la mayoría de los casos, no proporcionado por los distribuidores paralelos. Esto perjudica directamente la imagen de calidad de determinada marca, y muy probablemente se constituya en la pérdida de un cliente.

Como hemos podido apreciar, la reputación de una marca es el resultado del esfuerzo e inversión tanto de un fabricante como de sus

⁷⁵ CHAMBERLAIN; "THE THEORY OF MONOPOLISTIC COMPETITION", 1962 p. 61

⁷⁶ KNOLL, Op. Cit. p. 156

⁷⁷ STANTON, Op. Cit. p. 242

distribuidores, en desarrollo, mejoramiento, promoción y publicidad para lograr finalmente posicionar como un buen producto a una marca en la mente del consumidor. De entre todos los efectos derivados de un Mercado Gris para los productores, tal vez sea el desprestigio de su marca el más importante, tal es el caso de compañías como Nikon, BMW y Mercedes Benz,⁷⁸ a las que el costo de la existencia de un Mercado Gris, se traduce, más que en los problemas de sus distribuidores, en la alteración de la imagen y la pérdida de la reputación de sus respectivos productos.⁷⁹

El caso de los automóviles de lujo y deportivos introducidos a los Estados Unidos a través del Mercado Gris, habla por sí mismo. En el año de 1985 fueron importados a ese país cerca de 60,000 automóviles de procedencia europea por los distribuidores paralelos.⁸⁰ Los distribuidores autorizados han buscado cortar este flujo de "automóviles grises" desde su origen, desalentando directamente al comprador norteamericano remitiéndolo a sus filiales en los Estados Unidos. Hans Jordan, director de mercadotecnia de Mercedes Benz en Norteamérica afirmaba que parte de la política de comercialización de la empresa era mantener un posicionamiento en el precio.⁸¹ La última vez que se incrementó el precio de los modelos Mercedes Benz fue a mediados de los setenta, desde entonces la política ha sido sostener los precios. Sin embargo, desde la aparición del Mercado Gris, esta política se ha visto distorsionada.

Otro problema grave que afecta a estas compañías de

⁷⁸ LOWE, Op. Cit. p. 50

⁷⁹ IDEM

⁸⁰ HOLUSHA, Op. Cit. p. D1

⁸¹ IDEM

automóviles europeas, consiste en que, debido a sus estrategias de mercado, existen algunos modelos que no se fabrican para el mercado norteamericano. Estos modelos, en consecuencia, no cumplen con los estándares de ese país en cuanto a contaminación y nivel de seguridad requerido. Cuando estos automóviles son introducidos al mercado norteamericano, es necesario realizar algunas modificaciones a fin de que los mismos cumplan con los estándares que marcan las leyes estadounidenses, el problema es que generalmente estas modificaciones no se logran sin alterar el diseño del motor, perdiendo así el automóvil su respectiva garantía. Cuando uno de estos autos presenta algún problema mecánico, sobreviene el deterioro de la imagen de la compañía que lo fabricó. "El Mercado Gris daña nuestra reputación", afirmaba Thomas Mcgure de BMW de Norteamérica.⁸²

Hay ocasiones en las que el fabricante se ve forzado por el Mercado Gris a producir un bien de calidad inferior. Michael Knoll nos presenta una tesis que explica como puede darse esta situación:⁸³

Parte del supuesto de que cuando una marca satisface y agrada a un consumidor determinado, éste pagará un precio mayor por la misma, que por otra de calidad inferior.⁸⁴ Este diferencial de precio será la "prima" que obtiene un fabricante -poseedor de la marca- como resultado de la inversión que ha realizado en promoción, publicidad y manufactura de un producto de calidad superior.

Sobre este supuesto, Knoll nos presenta 2 escenarios:

El primero es aquél en el que el productor tiene un incentivo

⁸² SEAMONS, Op. Cit. p. 49

⁸³ KNOLL, Op. Cit. p. 158

⁸⁴ SHAPIRO; "PREMIUMS FOR HIGH QUALITY PRODUCTS AS RETURNS TO REPUTATIONS", Vol. 98 Q.J. Econ. p. 659

para fabricar productos de alta calidad, lo que siempre asocia a una marca determinada. Posteriormente el fabricante se beneficiará de su marca obteniendo un valor capitalizado en el futuro de las "primas" que pagan los consumidores al adquirir su producto con preferencia sobre el de otro fabricante. En un mercado de equilibrio y competencia de marcas, el valor presente esperado de las "primas" compensa el esfuerzo e inversión realizado hoy por el fabricante. Esto se da gracias a que los consumidores distinguen su marca, debido a la calidad y reputación del producto.

El segundo escenario es aquél en el que no existen las marcas y los bienes que se pueden conseguir en el mercado son, por tanto de calidad inferior y equivalente al uno del otro. Sin marcas, los productos se convierten en bienes genéricos y, por lo mismo, no es posible distinguir entre un artículo de un fabricante del de otro. Como resultado, los consumidores están imposibilitados para obtener información sobre algún producto de algún fabricante en especial. De esta forma, ningún fabricante puede obtener algún beneficio de realizar mejoras a su producto ya que los consumidores no están en condiciones de distinguir un producto de otro, su único criterio de decisión es el precio. En orden a conseguir clientes, los fabricantes reducen la calidad para abatir costos, por tanto, un mercado sin marcas se convierte en una carrera para producir bienes cada vez más pobres cualitativamente hablando.

La realidad, como quiera que sea, representa un estado intermedio en donde cada fabricante obtiene sólo una porción del flujo de "primas" procedentes de la reputación de la marca que han desarrollado. El Mercado Gris diversifica estos beneficios alterando el

sistema basado en el manejo de marcas como distintivos de un producto a otro.

6.2 EFECTOS SOBRE LOS DISTRIBUIDORES.

6.2.1 Disminución de las ventas.

La disminución de las ventas afecta por igual a distribuidores y consumidores. En el caso de los distribuidores, el efecto es mucho más claro y a corto plazo, ya que compiten directamente con los distribuidores paralelos y en muchas ocasiones con desventaja en el precio. Por ello, el efecto para los distribuidores paralelos es evidente: hay una disminución en el volumen de ventas, por las ventas que se pierden vía el mercado gris,⁵⁵ ya que los distribuidores paralelos ofrecen el mismo producto a un menor precio. Esto se explica, en primer término debido a que normalmente los productos que se venden en el mercado gris, son de buena calidad y su marca goza de un prestigio reconocido, por lo que un consumidor encuentra estos productos con un 30 u 40% de descuento,⁵⁶ resulta tan atractivo que el mismo consumidor no valora el servicio, garantía o mantenimiento del producto que compra. Ese gran descuento que pueden obtener los consumidores se debe también a que los distribuidores autorizados mantienen costos de operación derivados del servicio que prestan.

Para algunos distribuidores el hecho de prestar un buen servicio y al mismo tiempo otorgar buenos descuentos puede ser una

⁵⁵ LOWE, Op. Cit. p. 49

⁵⁶ WESTERMAN, Op. Cit. p. 87

acción suicida.⁸⁷ Los distribuidores autorizados de IBM gastan tiempo y dinero convenciendo a los compradores potenciales de la necesidad de una computadora, además proporcionan un servicio y soporte técnico que les resulta costoso. Esto representa una desventaja para los distribuidores, ya que entre los principales costos de operación se encuentran el de contactar a los clientes, prestar servicio de almacenamiento, financiar a proveedores y compradores, actividades de reempaque, publicidad y la información de mercado que benefician a proveedores y clientes por igual. Con todo esto, puede estimarse el promedio total de gastos de operación combinado para todos los vendedores al detalle.⁸⁸ Del total de ventas, los gastos de operación representan entre un 25 y un 27% para el detallista; en tanto que al mayoreo se calculan cerca del 10 al 11% del total de sus ventas. Así los costos de venta al detalle son alrededor de dos y media veces los costos al mayoreo. Los costos del detallista, en proporción más altos, se relacionan generalmente con el gasto del trato directo con el cliente; en comparación con los compradores al mayoreo, los consumidores finales exigen más servicios. Ahora bien, dentro de los detallistas, las tiendas pequeñas generalmente tienen un porcentaje de gastos más bajos, en cambio las grandes tiendas pagan un precio por especialización ejecutiva y gran cantidad de empleados en puestos que no son del área de ventas.

De todo lo anterior, podemos concluir que los distribuidores paralelos pueden captar la demanda de un producto porque ofrecen descuentos atractivos, en parte por los servicios que no prestan al

⁸⁷ WISE, Deborah; "COMPUTER RETAILERS KISS THE GO-GO YEARS GOOD BYE", *Business Week*, Junio 24 1985, p. 55

⁸⁸ STANTON, Op. Cit. p. 357

consumidor.

Según Breyer:⁹⁹ "Hay un canal de distribución en cuanto se estipulan las condiciones de las concesiones o acuerdos que cubren la distancia del productor al consumidor entre organizaciones que se suponen dotadas de las capacidades comerciales necesarias." Cuando no se cumplen o violan dichas disposiciones, surgen los conflictos en el canal ya sea verticales u horizontales. Cuando el fabricante no puede controlar las actividades del mercado gris surgen las desavenencias con sus distribuidores autorizados, ya que se ve violada la supuesta exclusividad otorgada por el fabricante en un territorio o mercado determinado. También el distribuidor puede ser el origen de los conflictos, cuando estos mismo se aprovechan de los descuentos otorgados para comprar grandes volúmenes cuyos excedentes los canalizan a través del mercado gris y se venden fuera de sus territorios.⁹⁹ Esto ha ocasionado que algunas empresas como IBM⁹¹ implementen sistemas de rastreo entre sus distribuidores para eliminar del canal a los que incurran en "prácticas grises".

En general el mercado gris supone varias dificultades para el distribuidor:⁹²

1.-Trastorna la estabilidad del precio entre los distribuidores, y crea conflictos en las ventas directas con el precio.

2.-Si los precios y márgenes se erosionan, el fabricante comúnmente encuentra más difícil mantener el servicio en los puntos de venta.

⁹⁹ KOTLER; "DIRECCION..", Op. Cit. p. PPPP

⁹⁰ CESPEDES, Op. Cit. p. 77

⁹¹ RAMIREZ, Op. Cit. p. 53

⁹² CESPEDES, Op. Cit. p. 76

3.-Para muchos bienes de carácter industrial, el servicio después de la venta es una fuente de ganancias importante que le proporciona un margen mayor al de la venta misma. El mercado gris ocasiona que se proporcione un precio por separado del producto y del servicio.

Todos estos efectos sobre el distribuidor van en detrimento de sus relaciones con el fabricante, lo cual merma la lealtad que constituye un pilar para sostener el sistema planeado de distribución.

6.3 EFECTOS PARA LOS CONSUMIDORES.

6.3.1 Precios bajos.

Uno de los principales efectos, si no es que el principal, que se constituye en ventaja para los consumidores son los precios bajos.³³ De esta manera los distribuidores paralelos se convierten en "héroes populares" quienes salen en defensa del poder adquisitivo de los consumidores. Algunos de ellos se autoproclaman como "combatientes de la inflación".³⁴ Las mismas compañías y distribuidores originan los mercados grises debido a los altos márgenes de utilidad que pretenden obtener. Esto sirve para que los distribuidores paralelos puedan interferir en el canal de distribución y competir con precios bajos, lo cual resulta atractivo para el consumidor. En el caso de que el producto se encuentre cerca de ser monopolizado por una distribución exclusiva,³⁵ el mercado gris, además de proporcionar un precio mas accesible,

³³ DUHAN, Op. Cit. p. 77

³⁴ LILLEY, Op. Cit. p. 46

³⁵ VER CASO MEDITEC (CAPITULO 7)

excepcionalmente proporciona también un mejor servicio. El hecho de que algunos distribuidores paralelos no presten servicios, no significa que todos lo hagan, inclusive para algunos constituye su ventaja competitiva, como en algunos de los casos que pudimos constatar en México.

6.3.2 Garantía y servicio.

Los distribuidores paralelos, al no contar con una licencia para vender determinado producto, no pueden garantizarlo. El caso de los relojes de pulso Omega y Seiko en los Estados Unidos, ejemplifica esta afirmación.⁹⁸ Los relojes originales eran adquiridos en el mercado extranjero, pero no venían acompañados por su respectiva garantía. Esta situación se presenta también con las cámaras fotográficas, los automóviles y las computadoras personales, perjudicando a los consumidores y dañando la imagen de las compañías.

Por otro lado, el servicio que prestan tanto distribuidores como detallistas, fomenta la demanda de los productos del fabricante. Este tipo de servicio, en muchas ocasiones, es proporcionado de manera más eficiente por los distribuidores y detallistas que por el mismo productor. Cuando un consumidor acude a un distribuidor paralelo, no obtiene ningún tipo de servicio por parte de este último, por esto muchos consumidores que adquieren productos en el mercado gris se arriesgan, algunas veces sin saberlo, a no poder solicitar, si se presenta la necesidad, un servicio que respalde los productos que compran por este medio. Los detallistas y consumidores pagan estos servicios de apoyo en

⁹⁸ COGGIO, Op. Cit. p. 453

forma de un precio mayor, los distribuidores paralelos no requieren de realizar este tipo de inversiones.⁹⁷ Esta situación, a largo plazo, se refleja en una reducción del nivel de servicios proporcionados al consumidor, ya que los distribuidores no autorizados absorben ventas de los detallistas y distribuidores autorizados, disminuyendo sus ingresos y aumentando sus costos en la prestación de servicios.⁹⁸

Sin embargo, con ello no pretendemos afirmar que todos los distribuidores paralelos trabajen bajo el mismo esquema, existen distribuidores no autorizados que ofrecen inclusive, mejor servicio que muchos distribuidores autorizados.

6.3.3 Productos de calidad "alterada".

La calidad alterada de los productos provenientes del mercado gris se da por dos razones fundamentales:

La primera consiste en manejos inadecuados durante el proceso de importación de estos productos; la segunda razón se relaciona con los estándares de calidad de los diferentes países; éstos últimos hacen variar, a su vez, los estándares de producción de las diferentes filiales de la misma compañía alrededor del mundo, pueden utilizar insumos de distinta calidad, o bien se puede tratar de productos que son ligeramente diferenciados en los distintos países por razones de mercado,⁹⁹ como sucede en el caso de la goma de mascar Clorets o de los cigarrillos Marlboro.

Otros problemas asociados con la importación de bienes grises,

⁹⁷ KNOLL, Op. Cit. p. 167

⁹⁸ IDEM

⁹⁹ IDEM p. 168

son los instructivos y manuales en lenguas extranjeras,¹⁰⁰ mercancía fuera de temporada,¹⁰¹ y la creación de confusión en los consumidores.¹⁰²

Sin embargo, y pese a todas estas dificultades, el crecimiento de mercado gris se debe, en gran parte, a la su aceptación por parte de los consumidores, que buscando mejores precios toman los riesgos que éste implica, pese a conocerlos de antemano.

¹⁰⁰ JERVEY, Op. Cit. p. 3

¹⁰¹ COGGIO, Op. Cit. p. 465

¹⁰² BALDO, Op. Cit. p. 74

CAPITULO 7
CASOS DE MERCADOS GRISES

kk

CAPITULO 7

CASOS DE MERCADOS GRISES

7.1 CASO DURACELL

Uno de los casos con mayor publicidad e importancia es el de Duracell, compañía dedicada a la producción de baterías alcalinas. En este caso, la filial de la compañía en México (Duracell SA de CV) tuvo problemas serios debido a la proliferación del mercado gris de pilas de producción nacional que eran canalizadas para su venta principalmente en Estados Unidos y Canadá. A partir de 1986 el departamento de ventas de la compañía comenzó a tener varias llamadas de atención por parte de la matriz en Estados Unidos, la razón, una cantidad importante de pilas fabricadas en México estaban siendo vendidas en Estados Unidos y Canadá a precios muy por debajo de las fabricadas en estos países afectando seriamente a sus distribuidores autorizados y por supuesto a las mismas fábricas locales.

Alguno o algunos de los distribuidores autorizados en México estaban vendiendo las pilas a un distribuidor paralelo que las importaba a los Estados Unidos y Canadá. Esto era posible debido principalmente al gran diferencial de costo derivado de producir las pilas en México y en los otros dos países.

Desde 1986 hasta 1990, la compañía en México trató de evitar esa situación mediante varias medidas que resultaron ser ineficientes:

Se imprimían claves en las cajas, una diferente para cada distribuidor en México, además, las claves eran cambiadas cada 30 días

para evitar que el distribuidor pudiera evadir los controles. Posteriormente, cuando se encontraban cajas de producto en Estados Unidos o en Canadá, se sabía perfectamente qué distribuidor las había vendido. Hasta este momento, todo marchaba bien, los problemas comenzaban cuando se discutían las medidas para reprender al distribuidor, no se podían disminuir sus descuentos, ni retirarle el status de distribuidor autorizado por que la competencia - Energizer - estaba pendiente y en espera de poder obtener uno de los distribuidores de Duracell para vender sus pilas alcalinas.

Por ello, Duracell México se encontraba "entre la espada y la pared", presionada fuertemente por la matriz en Estados Unidos y sin poder hacer nada para evitarlo.

El monto de pilas exportadas por los distribuidores paralelos a Estados Unidos fue calculado entre un millón y un millón y medio de pilas mensuales.

A su vez, la compañía en Brasil se encontraba en la misma situación.

El problema tomó tales proporciones que la matriz en Estados Unidos inició un proceso legal en contra de los distribuidores paralelos. Sin embargo este no prosperó por lo que la compañía decidió subir sus precios de venta para el mercado mexicano un 67 % en Noviembre de 1990 con lo que eliminó totalmente el Mercado Gris proveniente de México. Una medida similar tuvo que ser tomada en Brasil, con resultados parecidos.

Pese a que se lanzó una agresiva campaña publicitaria para evitar los efectos negativos en el mercado mexicano por el incremento tan fuerte en el precio, no se pudo evitar que Energizer ganara a Duracell

parte de la participación de mercado que ésta mantenía en México.

7.2 CASO CASA PEDRO DOMECCQ

Otro de los casos de gran importancia, aunque sin ninguna publicidad es el de Casa Pedro Domeccq. Esta compañía es víctima de los mercados grises por dos flancos.

Por un lado, uno de sus productos, el Kalúa que es producido en México es vendido en Estados Unidos por distribuidores paralelos a un precio mucho menor del que pueden venderlo los distribuidores autorizados en Estados Unidos, causando con ello graves problemas a la compañía debido a las constantes quejas de los distribuidores en del vecino país.

Por el otro lado, la Casa Pedro Domeccq es el representante exclusivo para México de los productos Domeccq provenientes de España. Un distribuidor autorizado, de los más fuertes de Casa Pedro Domeccq en México adquiere esporádicamente en España el producto y lo vende en México, puenteando al representante exclusivo para la República Mexicana.

Desgraciadamente no se pudieron obtener datos más precisos en cuanto a volúmenes y reacciones de la compañía de este caso debido a la hermeticidad de Casa Pedro Domeccq para proporcionar información al respecto.

7.3 CASO DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

En el año de 1988, cuando México cruzaba por uno de los peores momentos de su crisis económica, se presenta un fenómeno totalmente nuevo y desconocido para el sistema financiero mexicano. Apoyado por un cambio en la Ley del Impuesto sobre la Renta, que eliminaba la deducción de pagos de intereses excepto por la diferencia entre el costo de los intereses menos la inflación: surge un Mercado Gris del sistema financiero.

Fue principalmente debido a las presiones y limitaciones sobre los bancos y sus clientes que se dio la posibilidad de la existencia de este mercado gris. Este surgió mientras las compañías se adaptaban a las nuevas reglas de un juego que cambiaban semanalmente y en ocasiones diariamente. Las manifestaciones de este mercado paralelo eran a menudo, operaciones de dinero a 7 días, retornos anualizados del 180% en papel de 30 días y préstamos de corto plazo en moneda nacional negociados y realizados sin un banco o casa de bolsa como intermediario.

Los bancos no participaban activamente en este mercado, excepto como respaldos a acuerdos de financiamiento informales.

Este sistema de financiamiento eludía incluso el pago del 15% del IVA al que las compañías están obligadas por realizar este tipo de operaciones.

Había incentivos claros para este tipo de mercado paralelo; el costo de los fondos era más reducido para el deudor y más rentable para el acreedor, y todo se hacía fuera del sistema bancario.

Este Mercado Gris representaba un problema especial para el banco central (Banco de México) dado que había implementado una serie

de medidas para mantener un control más cercano sobre el capital nacional, cada vez más escaso y volátil. Desde que el gobierno poseía los bancos, el Banco de México podía mantener fácilmente el flujo de fondos a través del sistema bancario, pero con el surgimiento de este tipo de mercado, volvía a ser tan complicado como antes. Esto principalmente debido a que el 80% de todos los fondos del país eran controlados por las compañías más grandes.

Las empresas mexicanas no tomaban préstamos bancarios en esos días, generalmente porque el sistema financiero no tenía dinero suficiente para prestar, era demasiado caro, y las ventajas fiscales no eran tan atractivas como lo fueron alguna vez. El efecto neto era que si un tesorero o gerente financiero necesitaba unos 1,500 millones, podía obtenerlos al día siguiente haciendo una llamada telefónica a otro tesorero. ¿Por qué debía esperar una semana a que un banco procesara su préstamo?

7.4 CASO DE LA LOTERIA INSTANTANEA.

Todos hemos sido testigos del fenómeno comercial en que se constituyó la famosa Lotería Instantánea (ráscale) en nuestro país. De un día para otro, todo mundo hablaba sobre la nueva modalidad de juego, con la que sólo 2,000 pesos, cualquiera podía ganarse 50,000,000 de pesos "rascando" un boleto de lotería instantánea. Pues bien, este atractivo negocio fue víctima de los mercados grises desde sus comienzos.

La lotería instantánea, al ser un juego de azar masivo, es concesionado en un principio por el gobierno federal a través de la

Lotería Nacional. Por su parte, la Lotería Nacional compró los derechos de explotación de esta idea al que más adelante se constituiría como el primer distribuidor autorizado para vender los boletitos del "ráscale" con el nombre de Lottin, Loterías Instantáneas de México S.A. de C.V. Esta empresa, para extender sus operaciones rápidamente, se hizo de 6 distribuidores para que fueran ellos quienes vendieran al público en general la lotería instantánea, a manera de detallistas. Estos distribuidores comenzaron sus operaciones instalando casetas en la vía pública y vendiendo a comercios, tales como restaurantes, bares, etc., que era la forma de operar que se había previsto, tanto por la Lotería Nacional como por el concesionario (Lottin)

Todo marchaba como estaba previsto, cuando uno de estos distribuidores detallistas consiguió un cliente extraordinario: el Sindicato de Billetteros, Vendedores Ambulantes y Tablajeros del D.F. Este sindicato cuenta con más de 5,000 agremiados, por lo que constituyen una fuerza de ventas formidable. Cuando los vendedores de lotería tradicional hicieron su aparición en las calles con miles de boletas de lotería instantánea, los demás distribuidores vieron caer sus ventas un 25%. La reacción no se hizo esperar y los distribuidores detallistas se reunieron con Lottin para tratar de corregir el problema. Sin embargo, el movimiento fue tan rápido que el distribuidor rebelde se convirtió en intocable, debido al gran volumen de ventas que manejaba. Este distribuidor detallista no se conformó con su privilegiada situación, y llegó a un acuerdo con la Lotería Nacional para ser distribuidor al mismo nivel que Lottin. De esta manera, el distribuidor no sólo perjudicó a los distribuidores detallistas que estaban a su mismo nivel, sino que afectó de manera importante al que en un principio

era su proveedor.

De igual forma, los agremiados del sindicato que eran los distribuidores paralelos, se convirtieron en distribuidores autorizados.

7.5 CASO MEDITEC S.A.

Jorge Suárez, médico por la Universidad Nacional Autónoma de México, fungía en 1975 como jefe del Departamento de Anestesia del Hospital de Pediatría del Centro Médico Nacional. Debido a la amplia experiencia adquirida a lo largo de los años en esta área, había podido darse cuenta de las mejoras en diseño de que era susceptible el equipo anestesiológico que manejaba hasta entonces. La función de este equipo dentro del proceso preoperatorio, consistía en medir la frecuencia cardio-respiratoria para que posteriormente a través de una conexión de mangueras y válvulas, también conocida como "circuito", administre en combinación el gas anestésico y el oxígeno. Este circuito era importado de Inglaterra, sin embargo el Dr. Suárez ideó unas mejoras en el diseño de estos equipos, lo cual además de mejorar el proceso de anestesia, reducía el costo del equipo de manera importante.

El primer "circuito" diseñado por el Dr. Suárez fue fabricado en su casa con partes del que se utilizaba comúnmente. Este nuevo "circuito", fue experimentado en diversas operaciones con resultados exitosos, por lo que el Dr. Suárez optó por adoptar su propio diseño en sus operaciones. Con el tiempo, varios pasantes, que ayudaban al Dr. Suárez durante sus estudios aprendieron a usar el nuevo aparato y se acostumbraron a utilizarlo. Estos pasantes, más tarde se convertirían en médicos, por lo que surgió una demanda inesperada del "circuito" del

Dr. Suárez. Por su parte, el Dr. Suárez nunca se había planteado la posibilidad de crear un negocio que fabricara dichos equipos, decisión que tomó gracias al consejo de algunos amigos suyos y a un pedido inicial del ISSSTE por 250 equipos. En este momento surge Meditec S.A., en la propia casa del Dr. Suárez, donde instaló un pequeño taller para la fabricación de los "circuitos". El costo con respecto al equipo inglés se reducía treinta veces, el material utilizado era importado de Alemania y Estados Unidos; además Meditec importaba equipo adicional solicitado por sus clientes, con lo que el negocio comenzó a diversificarse.

A comienzos de la década de los ochenta, el negocio principal de la empresa lo constituía la importación de equipo adicional como sondas, mascarillas, etc. y en menor medida la fabricación y comercialización de los "circuitos" para anestesia.

En 1982 con la crisis económica y el cierre de las fronteras a las importaciones, las operaciones de Meditec disminuyeron notablemente. Esta situación no tuvo cambios sino hasta 1988, año en que la hija del Dr. Suárez tomó la administración del negocio, y le dio un nuevo impulso.

Gran parte del material importado por Meditec, se adquiría a través de representantes o de distribuidores exclusivos, que exigían pago por adelantado y ofrecían tiempos de entrega de 45 días. Muchas de las compras de Meditec, eran negociadas con descuentos por volumen y por pronto pago, y el material era revendido a hospitales tanto particulares como estatales, que en ese entonces constituían su mercado principal.

En enero de 1990, el Dr. Suárez y su hija asistieron a un congreso de equipo médico que se llevó a cabo en Kansas City, E.U. Fue

aquí donde se entablaron relaciones con David Kromansky, importante corredor de equipo médico. Kromansky, interesado por las operaciones de Meditec, ofreció a esta empresa la posibilidad de adquirir equipo médico directamente de los fabricantes norteamericanos, e introducirlo al país legalmente. Ante este panorama, las perspectivas de crecimiento de las operaciones de Meditec, aumentaban notablemente. Ahora podían comprar directamente el material que necesitaban de los fabricantes, introducirlo al país y ofrecerlo a precios más bajos incluso que los representantes y distribuidores autorizados, aún y después de pagar la totalidad de derechos e impuestos correspondientes. Su estrategia consistía en ofrecer precios bajos y prestar un mejor servicio.

Por su parte, Hospitecnica estaba constituido en ese entonces como el distribuidor autorizado y exclusivo de Hudson para la República Mexicana, y era con quien se entendía Meditec para la importación de algunos artículos antes de conocer a Kromansky. Sin embargo, a partir del congreso de Kansas City, Meditec pasó de ser cliente de Hospitecnica a ser su competidor directo. En un principio, Hospitecnica, al ser el único facultado para vender el equipo de Hudson en México, se podía dar el lujo de encarecer el producto y en ocasiones retrasar los pedidos hasta por un año. Esta situación era aprovechada por Meditec para ofrecer un mejor servicio con un precio más accesible por el mismo producto. Obviamente, esta situación no agradó en lo más mínimo a Hospitecnica que a partir de entonces, ha buscado detener por la vía legal a este distribuidor paralelo, aunque sin éxito, dado que Meditec ha desarrollado sus actividades siempre dentro del marco legal.

7.6 CASO FOTOCOPIADORAS KONICA/U-BIX.

En el año de 1976, una compañía japonesa fabricante de cámaras fotográficas Konica, se establece en México con el objeto de incursionar en el mercado de las máquinas fotocopadoras.

La primera fotocopadora producida por esta compañía había sido lanzada al mercado en 1971 con la marca U-Bix. Esta misma marca fue la utilizada para comercializar las copadoras en el mercado mexicano.

Debido a las leyes mexicanas, no era posible para la compañía japonesa realizar sus operaciones por sí misma, por lo que fue necesario que la compañía se estableciera en México a través de un representante mexicano, constituido en una empresa con capital mayoritariamente nacional.

El elegido para realizar esta labor fue una persona (cuyo nombre omitiremos) con importantes relaciones en la administración pública de aquél entonces, por lo que tenía un potencial enorme para hacer crecer rápidamente a la compañía en este nuevo mercado.

Es necesario explicar de qué forma opera el negocio de las máquinas fotocopadoras para poder comprender la potencialidad que tenía para los japoneses el representante que habían elegido.

Generalmente, el negocio de las máquinas fotocopadoras, opera de dos formas distintas: la venta de equipos y el arrendamiento puro o financiero de los mismos. Cuando un cliente procesa volúmenes bajos de copias, le resulta conveniente comprar un equipo de fotocopiado, debido a que las máquinas para procesar volúmenes bajos de copiado tienen precios accesibles y no representan un sacrificio importante en el

presupuesto de capital. Una vez que el cliente ha comprado su equipo y que ha vencido la garantía que ofrecen los distintos productores de estos equipos, el cliente hace un pago periódico por concepto del servicio para su equipo de fotocopiado.

El negocio de la renta se maneja de otra forma. Existen clientes que procesan una enorme cantidad de copias; los equipos capaces de procesar estos niveles de copiado generalmente se ofrecen a precios altísimos a la venta, por lo que muchas empresas optan por arrendarlos. Las rentas por las fotocopiadoras se cobran generalmente mensualmente y su pago incluye todo lo relacionada con el servicio técnico y algunos o todos los llamados materiales de consumo, esto dependiendo de la compañía que rente los equipos y del trato al que se llegue con el cliente.

Resulta fácil imaginar que el mejor cliente para rentar copiadoras resulta la administración pública, por los enormes volúmenes de copiado que procesan en las distintas dependencias federales y estatales, de ahí que el representante que se había elegido tuviera el potencial suficiente para hacer crecer a la joven compañía en la república mexicana.

En un principio y como era de esperarse, el negocio marchó a las mil maravillas; en pocos meses, la mayoría de las dependencias de la administración pública rentaban o habían comprado equipos U-Bix. El principal competidor y dueño casi absoluto del mercado en aquel entonces, Xerox Mexicana, se veía imposibilitado para mantener a sus clientes más importantes que de un día para otro contrataban los servicios de U-Bix Mexicana.

Sin embargo, y como la mayoría los negocios que surgen en

estas circunstancias, U-Bix Mexicana no proporcionó un servicio de apoyo eficiente a los clientes que rentaban o habían comprado sus equipos; realmente no lo necesitaba, ninguno de sus clientes en la administración pública se atrevería a cancelar su contrato de arrendamiento o en su caso a devolver los equipos que habían adquirido. Lo que sí ocurrió fue que estos clientes comenzaron a recontratar a Xerox para la prestación de este servicio tan necesario, sin importar que tuvieran que pagar a dos proveedores para que uno sólo diera el servicio.

Naturalmente, a la finalización del sexenio en 1982, la mayoría de las dependencias del gobierno cancelaron sus contratos con U-Bix Mexicana. Por otro lado, el que en un principio era el propietario y administrador de la empresa dejó ésta en manos de su hombre de confianza y se retiró del negocio, no sin antes hacer un capital considerable.

Pese a esta situación, no todo estaba perdido para U-Bix Mexicana; había vendido una buena cantidad de copiadoras por las que cobraba buenas cantidades por concepto de mantenimiento, la calidad de los equipos japoneses era competitiva y tenían todo el apoyo de la matriz en Japón. Sin embargo, la falta de iniciativa y la ineficiencia con que operaba la empresa, por los motivos ya mencionados, fueron ocasionando que los clientes restantes se alejaran poco a poco de U-Bix Mexicana.

También por esas fechas un distribuidor, como muchos que operaba con máquinas Xerox, consiguió una distribución autorizada de la matriz en Estados Unidos para la ciudad de San Antonio Texas de los equipos Konica Royal, (marca de la misma empresa que sustituyó a U-Bix) y comenzó a rentarlos y venderlos en México D.F. Esta empresa

llamada Fotocopias S.A. prosperó rápidamente debido principalmente a que ofrecía equipos con tecnología avanzada y un servicio técnico de gran calidad.

Por su parte, U-Bix Mexicana, pese a que en lo que se refiere a costos de equipos y materiales, era el más beneficiado, no podía competir con el distribuidor paralelo, debido a que el primero no había renovado sus equipos y ofrecía un servicio técnico de calidad muy inferior.

U-Bix Mexicana trató de remediar esta situación acudiendo a la matriz en Japón, arguyendo que era el único autorizado para ofrecer equipos Konica en México, sin embargo no recibió el apoyo que esperaba, debido principalmente a el mal desempeño que había tenido en México. Los japoneses, por otro lado, no podían cambiar de representante ya que habían firmado un contrato de larga duración (hasta 1992) con U-Bix Mexicana.

Esta situación prevaleció hasta 1991, año en que la filial de la compañía japonesa en Estados Unidos dio por terminado el contrato con U-Bix Mexicana, pagando cierta cantidad por la terminación anticipada del contrato y convirtiendo a este último simplemente en distribuidor autorizado de la filial en Estados Unidos. Por su parte, el distribuidor paralelo que para entonces ya se llamaba Alta Tecnología Intercontinental, fue nombrado también distribuidor autorizado.

Este caso es muy singular, debido principalmente a que debido a la situación prevaleciente, la compañía productora no apoyó a su distribuidor autorizado, le retiró el carácter de representante exclusivo y nombró al distribuidor paralelo como distribuidor autorizada, al mismo nivel que el anterior.

Al respecto de esta situación, Rob Johnson, vicepresidente de ventas al detalle de Konica Business Machines, U.S.A., Inc., comentaba que pese a lo irregular de la situación del distribuidor paralelo en México, la compañía decidió hacerse "de la vista gorda", con el fin de mantener cierta presencia en el mercado mexicano, y de esta manera, facilitar su incursión al mismo en el año de 1992.

CAPITULO 8
SOLUCIONES

tb

CAPITULO 8

SOLUCIONES

8.1 ¿ES EL MERCADO GRIS UN PROBLEMA A RESOLVER?

Es conveniente detenerse por un momento a analizar si los mercados grises realmente ameritan discernir medidas para evitarlos. Lo cierto es que en el corto plazo presentan varias ventajas evidentes que para muchos justifican por sí solas la legalidad y validez de la existencia de un área gris en la comercialización.

Hemos podido observar que el mercado gris aporta una serie de beneficios tanto a los fabricantes y distribuidores que se reflejan en precios más bajos para el consumidor.¹⁰³ Los mercados grises proporcionan a los fabricantes una válvula de salida de sus excedentes en inventario,¹⁰⁴ y al distribuidor lo hace más sensible al precio.¹⁰⁵

Por otro lado, el mercado gris puede también romper la barrera de un monopolio disfrazado, ya que una concesión exclusiva puede convertirse fácilmente en un monopolio. De acuerdo a Torres González "el monopolio es aquel mercado caracterizado porque la oferta (o la demanda) la integra un sólo componente, y en consecuencia se identifica como contrario a la libre concurrencia".¹⁰⁶ No se trata aquí de realizar grandes disquisiciones sobre los monopolios y sus implicaciones macro y microeconómicas, sin embargo, hemos podido identificar varios casos

¹⁰³ BOYER, Edward; "THE ASSAULT ON THE RIGHT TO BUY CHEAP IMPORTS", Fortune, Enero 7 1985, p. 67

¹⁰⁴ LILLEY, Op. Cit. p. 47

¹⁰⁵ CESPEDES, Op. Cit. p. 76

¹⁰⁶ TORRES, Francisco; "PRINCIPIOS DE ECONOMIA DE MERCADO", Edit. Magisterio Español, España 1977

en los que una distribución exclusiva encarece los precios y proporciona un servicio deficiente,¹⁰⁷ sobre el supuesto de que en un mercado determinado no hay nadie más que pueda ofrecer el mismo artículo que cierto distribuidor exclusivo. El mismo autor añade: "... normalmente en el monopolio de oferta aparecen fórmulas donde pequeños oferentes se aprovechan de la situación para ofrecer sus mercancías rompiendo así con la exactitud del concepto de monopolio".¹⁰⁸ Esta descripción puede acercarse a la función que desempeña el distribuidor paralelo en una situación de estas características. Es por ello que el mercado gris, bajo este contexto del aspecto negativo de los monopolios, favorece la competitividad y beneficia a los consumidores finales.

Por otro lado, hasta el momento, los mercados grises constituyen una actividad perfectamente legal, donde los distribuidores paralelos pagan sus impuestos y cumplen con todas las regulaciones existentes sobre importaciones y otros aspectos legales.

Sin embargo, salvo raras excepciones, hemos podido comprobar a lo largo de nuestra investigación documental y de campo, que los mercados grises alteran de manera importante los sistemas planeados de distribución e incluso de producción, ya que la entrada de mercancía extranjera afecta las proyecciones de ventas y por ende, las de producción. Esto se traduce en un deterioro del desempeño de los canales de distribución y en algunas ocasiones, incluso, en un daño de la imagen de algunas compañías y sus productos. Por ello lo que resta de este capítulo lo dedicaremos a la propuesta de una serie de medidas para minimizar y evitar los efectos de los mercados grises. Algunas de estas propuestas son formuladas por varios de los autores consultados y otras

¹⁰⁷ VER CAPITULO 7

¹⁰⁸ TORRES, Op. Cit.

han sido diseñadas por varias de las compañías que han sido afectadas por este fenómeno y que hemos podido recoger en nuestra investigación de campo en nuestro país.

8.2 MEDIDAS QUE SE PUEDEN ADOPTAR FRENTE A UN MERCADO GRIS DEL TIPO DOMESTICO.

8.2.1 Reestructuración de las políticas de precio y de descuento.

Las normas que rigen las diversas políticas de precios tienen tres propósitos fundamentales:¹⁰⁹

- 1.- Asegurar la uniformidad de las acciones relacionadas con los precios dentro de la organización.
- 2.- Influenciar y controlar el comportamiento de compra.
- 3.- Cubrir las exigencias legales.

Sin el establecimiento bien definido de unas normas referentes a todos los aspectos de la fijación de precios en las organizaciones, sería imposible para la dirección asegurar la uniformidad de acción en esta materia. Una política de precios y descuentos única para todos los distribuidores disminuiría el riesgo de entrada de un distribuidor paralelo porque los vendedores manejarían los mismos precios, descuentos, facilidades de pago y alteración de precios para todos y cada uno de los distribuidores autorizados.

Muchas empresas adoptan la política de mantener sus precios durante cierto tiempo constantes, en otras palabras, su estrategia

¹⁰⁹ BUSKIRK; "PRINCIPIOS Y PRACTICA DE MARKETING", Ed. Deusto, Bilbao, 1970.

consiste en lograr una estabilidad en el precio; en este caso, la irrupción de un mercado gris consigue un efecto contrario. Estas compañías buscan estabilidad con el objetivo de que sus compradores se animen a disponer de un mayor nivel de existencias, o bien con el objetivo de posicionar un producto apoyándose en la variable del precio, como lo hace Mercedes Benz.¹¹⁰

Una de las decisiones más importantes en las organizaciones es el establecimiento de normas en materia de descuentos. Cada tipo de descuento tiene propósitos específicos. No es lo mismo el criterio para establecer un descuento por pronto pago, que un descuento por volumen. Este es un punto crucial que las empresas deben vigilar muy atentamente, ya que gran parte de los casos de mercados grises tienen su origen en sistemas de descuentos mal planeados.

Una opción en el establecimiento de la política de precios es el mantener un precio de venta al detalle, conocido también como RPM (Resale Price Maintenance), ésto supone, en teoría, que el fabricante mantiene un control sobre el precio de venta en el mercado mediante un contrato con sus distribuidores. Naturalmente, esta estrategia implica una mayor interrelación entre sus mayoristas y detallistas, lo cual le permite al fabricante mantener al margen a los posibles distribuidores paralelos. Sin embargo, esta medida ha supuesto para algunas compañías problemas de carácter legal, especialmente en los Estados Unidos.¹¹¹

Lowe y McCrohan nos proponen como única vía de solución el establecimiento de una política de precios única para todos sobre el

¹¹⁰ SEAMONS, Op. Cit. p. 59

¹¹¹ SHEFFET, Mary J./SCAMMON, Debra; "RESALE PRICE MAINTENANCE. IS IT SAFE TO SUGGEST RETAIL PRICES", *Journal of Marketing*, Vol. 52, Julio 1988, p. 75-83.

siguiente supuesto:

"Las cédulas de descuento, y en general el descuento por volumen, son responsables en gran medida de la formación de los mercados grises. El examen sobre el proceso por el cual dichas cédulas facilitan los mercados grises sugiere que el fabricante quiere finalmente vender la más de su producción al precio más bajo de su cédula. En este caso, los precios altos para órdenes de menor cantidad son de hecho pequeños recargos, por lo que se justifican solamente si en realidad estas pequeñas cantidades representan un verdadero costo fijo por orden, o justifican las diferencias en los costos de envío."¹²

Para planear adecuadamente un sistema de descuentos, es esencial una cuidadosa revisión de los costos fijos. Un escrutinio minucioso puede revelar que algunos de estos costos son irrelevantes para tomar decisiones sobre precios; algunos de estos costos, serán costos "hundidos", mientras que otros son costos promedio disfrazados como costos fijos. Es posible excluir muchos de los rubros que incurren en el costo fijo por orden. Si fuera posible manejar el costo fijo por orden al punto que se disminuya tanto que realmente no exista diferencia para el comprador, los descuentos por volumen ofrecerían pequeños ahorros. De esta forma sería posible sostener un precio para todos, sin embargo bajo los esquemas actuales de los negocios entre las organizaciones comerciales nos parece difícil sostener esta postura.

8.2.2 Reducción del margen de utilidad de los distribuidores y detallistas.

Seguramente al leer el título que describe a esta medida contra

¹² HOWELL, Op. Cit. p. 257

el mercado gris, cualquiera puede imaginarse que equivale a obligar a un león africano a componer su dieta diaria de una sana combinación de frutas y verduras; sin embargo, si se logra aplicar una medida similar por parte del fabricante, la ganancia para los distribuidores no autorizados es reducida de manera importante,¹¹³ por lo que la posibilidad del surgimiento de un mercado gris quedaría prácticamente reducida a cero. Esto se debe básicamente a que la mayor parte de los casos de mercados grises parten de la facilidad que tienen ciertos distribuidores autorizados de vender el producto a un distribuidor paralelo, como consecuencia del amplio margen de utilidad del que son objeto los primeros.

Pese a todo lo que implica, esta medida nos parece adecuada cuando el mercado gris es de carácter doméstico, ya que las importaciones de bienes grises se rigen más bien por el arbitraje de precios entre dos países, lo cual es una variable fuera del alcance de los componentes del sistema de distribución.

8.2.3 Eliminar a los distribuidores autorizados que incurran en prácticas "grises"

El mercado gris doméstico se origina, como mencionamos en su oportunidad, a través de los mismos distribuidores autorizados que aprovechando los grandes descuentos por volumen, canalizan sus excedentes al mercado gris. Compañías como Yves Saint Laurent, Duracell, Christian Dior y Nikon han establecido sistemas de rastreo para identificar a sus distribuidores autorizados que incurren en este

¹¹³ DUHAN, Op. Cit. p. 77

tipo de prácticas. Una medida utilizada por Duracell para poder rastrear eficazmente el destino de sus productos es el llamado código de barras, con ello identifican el lote de producción y el distribuidor autorizado al que fue vendido. Cuando se localiza mercancía en manos de un distribuidor no autorizado, es sencillo identificar cuál de los distribuidores vendió la mercancía.

Sin embargo, localizar a los distribuidores rebeldes es una cuestión muy distinta a poder detenerlos; sólo algunas compañías son capaces de eliminar distribuidores autorizados de su canal de distribución sin tener problemas serios en sus ventas como consecuencia. Como un ejemplo, podemos citar que tan sólo en el primer semestre de 1984, IBM recortó a docenas de sus 2,200 distribuidores en los Estados Unidos,¹¹⁴ y sin embargo, en México, Duracell no fue capaz de eliminar a ninguno de sus distribuidores autorizados que sorprendió vendiendo a distribuidores paralelos, debido principalmente a la fuerte competencia que enfrenta con Energizer en el mercado de las pilas alcalinas, y después de todo, ventas son ventas.

Alrededor del 20% de las cámaras japonesas vendidas en los Estados Unidos son adquiridas a través de canales "grises", principalmente desde Europa, que es la ruta preferida.¹¹⁵ Desde 1976, los fabricantes japoneses comenzaron a utilizar números seriados para rastrear sus productos hasta Hong-Kong donde identificaban a los distribuidores desleales para posteriormente eliminarlos del canal.

La situación de los perfumes es más complicada, Vincent Carratu, detective londinense, afirmaba que cerca del 95% de los perfumes que eran enviados a lugares como Nigeria, se desviaban a otros

¹¹⁴ RAMIREZ, Op. Cit. p. 53

¹¹⁵ LILLEY, Op. Cit. p. 47

mercados y las más de las veces se desconocía su destino final.¹¹⁶

8.2.4 Administración Coordinada e Información Oportuna.

El desarrollo tecnológico en el procesamiento y transmisión de información, especialmente en la última década, ha sido muy acelerado; ésto ha traído beneficios al desarrollo de los mercados grises. Hoy en día, se pueden solicitar cotizaciones de artículos, compararlos con otros y realizar compras en cuestión de minutos y desde un solo lugar. En el ámbito de los mercados grises, ésto se traduce en una increíble facilidad para localizar "oportunidades" de negocio.

Para poder estar en condiciones de evitar las oportunidades en los arbitrajes de precios, se requiere de mantener un sistema de información preciso y oportuno.

Un fabricante de equipo eléctrico en Estados Unidos,¹¹⁷ recibe de 30 a 40 solicitudes de precio diariamente para importantes proyectos de construcción, lo cual representa grandes volúmenes dentro de su operación. La compañía cuenta con un centro de operaciones que, con la ayuda de programas de computadora, calcula el requerimiento de trabajo y monitorea los precios de varios mercados. Parte importante del éxito del sistema consiste en mantener al día los precios que se cotizan en el área y compararlos con los de la competencia, posteriormente se calcula si el precio rebasa el nivel estimado para el tamaño de la orden. Finalmente, se verifica la mezcla del producto. Cuando están en condiciones de ofrecer precios excepcionales, es decir con grandes descuentos debido al volumen del pedido y a factores como el costo de

¹¹⁶ WESTERMAN, Op. Cit. p. 87

¹¹⁷ CESPEDES, Op. Cit. p. 60

producción y la capacidad de planta, ofrecen el mismo precio de por lo menos dos distribuidores que liciten para el mismo proyecto. Por medio de este procedimiento, la compañía coordina las posturas que ofrecen sus distribuidores y el precio en libros, minimizando las oportunidades de arbitraje para grandes clientes o distribuidores y monitorean la actividad de grandes pedidos que son los más vulnerables para comercializarse en un mercado gris.

8.3 ESTRATEGIAS PARA EL MERCADO GRIS INTERNACIONAL.

Debido a sus características, el mercado gris internacional se manifiesta principalmente en las empresas multinacionales.¹¹⁸

Como hemos podido constatar, una de las causas fundamentales del surgimiento de los mercados grises consiste en los diferenciales de precio de un mismo producto en dos diferentes mercados.

Para poder ilustrar de una mejor manera este fenómeno, supongamos que una corporación multinacional realiza en un país "A" una estrategia agresiva de comercialización basada en la oferta de precios bajos para sus productos. No obstante, en otro país "B", la empresa puede mantener altos márgenes para el mismo producto debido a una demanda creciente y situaciones de competencia favorables. Desde el punto de vista de las utilidades, la multinacional puede tolerar las importaciones de mercado gris al país "B" hasta un cierto límite, como una proporción de sus ventas totales. Sin embargo, a medida que crecen las ventas del mercado gris en el país "B", donde percibe sus

¹¹⁸ VER CAPITULO 3

mayores márgenes, los márgenes manejados por sus distribuidores autorizados se pueden venir abajo en una proporción importante causando varios conflictos verticales del canal y puede arriesgar las utilidades globales de la empresa en su conjunto. Ante esta situación, el fabricante se encuentra ante dos alternativas: sacrificar los márgenes que obtiene el país "B", permitiendo las prácticas del mercado gris y sorteando los problemas con sus distribuidores, o bien, cambiar la estrategia de precios bajos en el país "A", con las consecuencias lógicas que se derivarían de esta decisión.

A este respecto, Tamil Cavusgil y Ed Sikora realizaron una investigación en más de 60 empresas multinacionales en Estados Unidos, concluyendo con una serie de estrategias adoptadas para combatir y prevenir el mercado gris¹¹ que comentaremos a continuación.

8.3.1 Estrategias "reactivas" para combatir el mercado gris.

Una vez que las importaciones de los mercados grises han crecido a niveles que requieren una inmediata atención, una compañía puede escoger entre estrategias para reducir el impacto adverso del mercado gris. Entre todas ellas, las más comunes e importantes, son las siguientes: confrontación estratégica, participación, modificación de precios, interferencia de la oferta, explosiones promocionales, colaboración y adquisición.

¹¹ CAVUSGIL, Op. Cit. p. 75

8.3.1.1 Confrontación Estratégica.

Esta estrategia exige a los distribuidores autorizados "echarse a morir sobre la cabeza del distribuidor paralelo". El papel que desempeña el fabricante es de resistir. El grado y tipo de resistencia que debe mantener el mismo, depende de la fuerza de sus distribuidores.

Para llevar a cabo esta estrategia es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones y actividades:

A) Educación de los distribuidores:

Muchos comerciantes o distribuidores no agresivos o débiles, son el primer blanco del ataque del mercado gris. La primera reacción de estos últimos ante la presencia de un mercado gris que les afecte directamente, puede ser de cólera hacia el fabricante, por considerar que éste es el que permite su existencia. Exigirán precios más bajos y se quejarán de que el fabricante obtiene utilidades a sus expensas.

Dichos distribuidores pueden mejorar su situación si entienden claramente la dinámica del mercado gris; porqué existe, donde se manifiesta y que es lo que pueden hacer al respecto. Ellos solamente necesitan entender que el potencial de la actividad del mercado gris siempre ha existido en su territorio.

Otros distribuidores más sofisticados, competitivos y agresivos, pueden requerir entrenamiento y armas adicionales para combatir la expansión del mercado gris. Algunos distribuidores con estas características, han aceptado la existencia del fenómeno y han sido capaces de mantener el mercado gris a niveles tolerables.

B) Análisis de fuerzas y debilidades.

Los fabricantes pueden ayudar a sus distribuidores a identificar sus fuerzas y debilidades para con el mercado gris. Las estrategias pueden desarrollarse para identificar que fuerza en potencia del distribuidor puede ser usada contra los corredores del mercado gris. El análisis incluye tanto el producto tangible como los intangibles, como el servicio. Ambos deben ser considerados para un análisis más completo.

C) Promover la fuerza de los distribuidores y la debilidad de la competencia.

La publicidad, correo directo, y telemercadeo son caminos efectivos para promover la fuerza del distribuidor frente a alguna debilidad particular del distribuidor paralelo.

La publicidad puede promover las ventajas del distribuidor y al mismo tiempo sembrar duda en la mente de los consumidores acerca de los beneficios de adquirir el mismo producto a través de un canal no autorizado de distribución.

D) Marketing Creativo.

Los planes que proporcionan opciones para los clientes es otro camino para acentuar la diferenciación del producto intangible: financiamiento especial, renta de equipo a corto plazo, servicio garantizado y contratos de mantenimiento son algunos de los caminos que los distribuidores y comerciantes pueden utilizar para aprovechar nichos de mercado en su territorio. Además los fabricantes pueden proporcionar asistencia financiera o entrenamiento sin costo a los

distribuidores o comerciantes que deseen ofrecer paquetes atractivos. En la costa este de Estados Unidos, un distribuidor de Caterpillar enfrentó a los distribuidores paralelos expandiendo las rentas de equipo a corto plazo, atendiendo a las necesidades del mercado y modificando algunos de sus productos para diferenciarlos de los importados de Europa por el mercado gris.¹²⁰ Un ejemplo fue la modificación de un tractor D6D con mayor tracción y caballaje de potencia. El tractor modificado atrajo a cierto segmento del mercado que no podía ser atacado por los distribuidores paralelos. Además, el fabricante respondió con una garantía "Plus 3", que ofrece a los clientes que adquieren sus equipos de los distribuidores autorizados una garantía de tres años en el tren motriz, y 48 horas de servicio. Los clientes podían armar su paquete de garantía a través del programa de valor agregado de Caterpillar. Este programa permitió que los clientes escogieran los paquetes que más les convenían. Con mercadotecnia llevada a cabo de esta forma, muchos distribuidores han sido capaces de eliminar a los distribuidores paralelos de sus territorios.

8.3.1.2 Modificación de Precios.

La modificación de la política de precios se constituye como una confrontación agresiva para combatir al mercado gris. A diferencia de la confrontación estratégica analizada en el punto anterior, la confrontación agresiva basada en una modificación de la política de precios, incluye más riesgos, por lo que las acciones deben ser cuidadosamente planeadas y evaluadas para evitar problemas y

¹²⁰ IDEM, p.79

resultados desastrosos. No hay nada peor para un comerciante que desatar una guerra de precios.

Pese a que los autores consultados al respecto proponen la reducción de precios como única alternativa dentro de la confrontación agresiva, hemos podido comprobar que no es así. El caso de Duracell que se expone en el capítulo anterior, nos demuestra que el incremento de los precios en mercados determinados, puede ser muy efectivo, aunque temerario, para erradicar el mercado gris definitivamente del canal de distribución.

La reducción de precios temporal o definitiva es también una estrategia de confrontación agresiva en el combate al mercado gris. Un distribuidor autorizado con posibilidades económicas y apoyo del fabricante puede golpear el precio ofrecido por los distribuidores paralelos. El fabricante debe de participar ofreciendo a dicho distribuidor un precio único de descuento en determinados productos. La clave del éxito de esta estrategia consiste en la habilidad del distribuidor para sostener el precio bajo el tiempo suficiente para reducir o eliminar la actividad del mercado gris.

Naturalmente, esta estrategia puede traer serios problemas al fabricante y sus distribuidores, como lo es una pérdida neta irreversible; el distribuidor paralelo puede ser capaz de sobrevivir al ataque del fabricante y sus distribuidores, o bien, el ataque puede ser tan largo que los consumidores se acostumbren a un nivel de precios bajo y difícilmente acepten un incremento posterior.

8.3.1.3 Participación.

La adopción de esta estrategia implica que los distribuidores autorizados adquieran producto en el mercado gris. Esta estrategia suele ser utilizada por pequeños comerciantes que no tienen el apoyo financiero para implementar una confrontación estratégica o una confrontación agresiva.

Al participar en el mercado gris, los distribuidores pueden encontrarse en posibilidad de seleccionar los precios del distribuidor paralelo y evitar su desaparición del mercado. Los comerciantes pueden mantener su precio normal de transacción con la mayor parte de sus clientes y proporcionar trato preferencial a los clientes que consideran como líderes de opinión en su comunidad.

La participación requiere comunicación del fabricante con su canal de distribución. Si el fabricante entiende la situación de sus distribuidores menos favorecidos, puede controlar paulatinamente el desarrollo del mercado gris y conducirlo a una posición menos peligrosa. Por otro lado, es necesario que los distribuidores no abusen de este privilegio utilizando al mercado gris como su primera fuente de abastecimiento. Una alternativa puede ser un acuerdo, incluso informal, a corto plazo especificando la cantidad de productos que un distribuidor puede adquirir en el mercado gris.

La participación no debe de ser utilizada como una estrategia a largo plazo de combate al mercado gris, sino únicamente como una estrategia provisional mientras puede implementarse una mas eficiente y de largo plazo.

8.3.1.4 Interferencia de la demanda.

Esta, es una segunda estrategia de confrontación agresiva. Puede llevarse a cabo de varias maneras:

La primera consiste en que un distribuidor económicamente fuerte, identifique la fuente de las importaciones y "castigue" el precio de esos productos a niveles donde el distribuidor paralelo no pueda obtener ninguna ganancia.

Otra forma de llevar a cabo una confrontación agresiva implica que los fabricantes interfieran en el canal eliminando a los miembros que participen del mercado gris. Hewlett Packard y NEC son algunas de las compañías que usan avisos para desalentar las ventas de los canales no autorizados. Lotus Development estableció que cualquier miembro del canal que suministrara a canales no autorizados le sería cancelado su contrato de distribución. Esta estrategia era usada para evitar que los distribuidores ordenaran grandes cantidades de software para obtener grandes descuentos y vender el excedente al mercado gris.

Otra modalidad es la que utilizó Swatch Watch USA,¹²¹ cuando adquirió 70,000 relojes de los corredores que vendían en el mercado al detalle, que incluía cadenas como K-Mart. Como resultado, Swatch provocó una escasez de producto entre las tiendas de descuento. Con ello, Swatch buscaba influir en el consumidor al escoger las tiendas donde adquirir sus relojes.

Esta estrategia puede ser efectiva en áreas muy concretas y en el corto plazo, sin embargo, la efectividad con que ataca la fuente del mercado gris no justifica su alto costo.

¹²¹ IDEM, p. 80

8.3.1.5 Promover las limitaciones de los bienes grises.

Un tercer ejemplo de confrontación agresiva son las "explosiones" promocionales. Es una estrategia popular entre fabricantes y distribuidores autorizados. Estas promociones tratan de inundar los medios informativos identificando las diferencias del producto vendido a través de canales autorizados y no autorizados. Con ello se crea la duda en la mente del consumidor sobre la conveniencia de adquirir bienes a través de canales no autorizados de distribución.

Si bien estos esfuerzos no eliminan la actividad del mercado gris, sí reducen su volumen de operaciones.

Por ejemplo, algunos distribuidores de Komatsu,¹²² anunciaron que no estaban dispuestos a vender refacciones para equipo proveniente del mercado gris. Mercedes Benz de Norteamérica envió cientos de cartas a compañía de seguros y bancos, advirtiendo de los peligros y riesgos asociados con los automóviles "grises". Más recientemente, IBM ha decidido para detener las actividades del mercado gris con sus computadoras personales, no aceptar reclamaciones de garantía o servicio para aquellos equipos comprados en negocios y establecimientos no autorizados. Esto último no resulta tan sencillo; el negar la garantía o servicio de un producto no deja de desconcertar al consumidor del mercado gris ya que el producto no deja de ser de esa marca y por lo mismo debe estar respaldado por la calidad que supuestamente representa. Si la campaña "no compre en el mercado gris" no está bien planeada, la misma compañía puede dañar su imagen

¹²² IDEM

de confianza en los consumidores.

8.3.1.6 Colaboración

Esta estrategia se podría adaptar al viejo dicho popular: "si no puedes vencerlos, úneteles". Algunos distribuidores autorizados han negociado con el distribuidor paralelo local. Estos acuerdos normalmente requieren que el distribuidor adquiera una cantidad fija de productos del mercado gris, a cambio de un derecho exclusivo para vender una marca en particular en determinado territorio.

Es ilustrativo el caso de un distribuidor que inició esta estrategia casi sin desearlo. En 1982 se dio una demanda no cubierta por el fabricante, por lo que el mercado gris aumentó sus actividades a mayores proporciones, haciendo peligrar el negocio del distribuidor autorizado, ya que perdía día a día la lealtad de sus clientes en favor de un distribuidor paralelo. Para poder continuar vendiendo la marca del fabricante, el distribuidor autorizado decidió comprar el producto a los distribuidores paralelos locales, a cambio de un derecho exclusivo para vender en su territorio. Como resultado, el distribuidor autorizado mantuvo a sus clientes y obtuvo utilidades debido al bajo costo del producto importado. El distribuidor paralelo se convirtió así en un "proveedor paralelo.

La colaboración es utilizada generalmente cuando el distribuidor autorizado no vislumbra posibilidades de respaldo por parte del fabricante y además, considera que la actividad del mercado gris es un problema a corto plazo que puede desaparecer modificando la tasa de intercambio.

La colaboración, a su vez, permite al distribuidor autorizado mantener temporalmente su clientela sin confrontar directamente al distribuidor paralelo local.

8.3.1.7 Adquisición.

Una estrategia final para combatir las actividades del mercado gris es la adquisición. Como su nombre lo indica, consiste en adquirir el negocio del distribuidor paralelo, eliminando con ello la competencia que representa este último. Esta estrategia debe de ser considerada seriamente cuando las operaciones del distribuidor paralelo están localizadas en un área de alta oportunidad para el distribuidor autorizado.

Antes de decidirse por la adquisición, varios factores deben de ser analizados cuidadosamente:

A) La habilidad financiera y el potencial del distribuidor paralelo para reabrir bajo un diferente nombre después de que la adquisición ha sido completada.

B) El efecto de la adquisición en la imagen del distribuidor autorizado.

C) Costo de la adquisición contra el costo de otras alternativas.

Probablemente, la adquisición sea la estrategia reactiva de mayor costo, y además la menos utilizada. Incluso, esta estrategia ocasiona que el distribuidor autorizado se convierta a la vez en un distribuidor paralelo si mantiene las fuentes de abastecimiento de la distribuidora paralela anterior.

Bajo este supuesto, este distribuidor autorizado se comportará

de manera desleal con sus colegas distribuidores al manejar una fuente de entrada distinta y más barata que estos últimos.

8.3.2 Estrategias para eliminar el mercado gris.

Cuando el mercado gris no ha hecho su aparición en el canal de distribución, es conveniente adoptar ciertas medidas que eviten su formación.

Las compañías multinacionales deben desarrollar e implementar estrategias para proteger tanto a sus distribuidores autorizados como a sí mismos. Estas estrategias, llamadas también "proactivas",¹²³ son las siguientes: diferenciación de servicio, estrategia de precio, desarrollo del distribuidor autorizado, sistemas de información de mercadotecnia, reforzamiento de la imagen a largo plazo y buscar el apoyo de las leyes.

8.3.2.1 Diferenciación de servicio y disponibilidad de producto.

Esta estrategia resulta muy efectiva para evitar el mercado gris, si se diseñan servicios con características distintivas que ataquen sectores determinados del mercado, y cuando se cuenta, por supuesto, con una completa disponibilidad de producto que no permita a los distribuidores paralelos penetrar en el sistema planeado de distribución.

La diferenciación en los servicios se traduce en garantías, seguridad, lujo, funcionalidad y en todo servicio que pueda hacer más atractivo el adquirir el mismo producto a través de canales autorizados

¹²³ IDEM, p. 81

de distribución.

8.3.2.2 Estrategia de la política de precios.

Una empresa multinacional puede manejar diferentes precios en varios mercados por varias razones: para penetrar el mercado extranjero con un alto potencial de ventas, para defenderse de los ataques de la competencia en un mercado particular, o bien para bajar niveles de inventario. Como quiera que sea, mientras más alto sea el diferencial, mayor es la probabilidad de una expansión del mercado gris.

Por ello, las compañías deben considerar cuidadosamente las implicaciones de sus estrategias de políticas de precios.

8.3.2.3 Desarrollo de los canales de distribución.

Los distribuidores fuertes que comercializan creativamente y agresivamente sus productos, están en posibilidad de defenderse más eficientemente del mercado gris en sus territorios.

Esto representa para el fabricante invertir tiempo con sus distribuidores para desarrollar una fuerte red de distribución. Caterpillar cuenta con un extenso programa para desarrollar a sus distribuidores y instruirlos en finanzas, mercadotecnia, servicio, procesamiento de datos y otras áreas de importancia.

8.3.2.4 Sistemas de información de mercadotecnia.

Los sistemas de información de mercadotecnia son necesarios para rastrear los movimientos de la competencia, pero también son eficaces para monitorear el desarrollo de los mercados grises.

El sistema de información directiva de Caterpillar, proporciona a sus distribuidores acceso a información sobre la garantía y servicio de una máquina en particular a través de un número de serie.¹²⁴ De esta manera, los sus distribuidores pueden descubrir fácilmente si corredores locales están vendiendo máquinas usadas como nuevas y a los otros distribuidores que surten al mercado gris.

Sistemas de información similares han sido implementados por Lotus y Yamaha para identificar "fugas" de sus canales de distribución.

La información puede ser manejada en otro sentido. En Japón, Komatsu y Hitachi, utilizan inspectores para elaborar listas negras de distribuidores paralelos. En estas listas no sólo aparecen los nombres de los distribuidores paralelos, sino también el volumen y tipo de sus operaciones. La obtención de este tipo de información es vital para para determinar la estrategia a seguir frente al mercado gris.

Un sistema de información debe ser diseñado para monitorear los siguientes factores:

- *Diferenciales de precio entre distribuidores autorizados y distribuidores paralelos.

- *Niveles de riesgo de la actividad del mercado gris dentro de un territorio de ventas determinado.

- *Fugas en el sistema planeado de distribución.

- *Productos objetivo de los distribuidores paralelos.

¹²⁴ IDEM p. 83

*Relación de clientes de los distribuidores paralelos.

8.3.2.5 Reforzamiento de la imagen a largo plazo.

La construcción de una imagen a largo plazo debe de ser una estrategia que no debe pasarse por alto. La repetición de mensajes alusivos a la imagen de los distribuidores y a los servicios intangibles, pueden desalentar a los compradores del mercado gris. Esta promoción de imagen, debe ser utilizada para reafirmar a los clientes que escogen la mejor opción cuando acuden a un distribuidor autorizado.

Un reforzamiento de imagen de estas características, puede girar alrededor de intangibles que atraigan las necesidades del consumidor de prestigio o de poder. Un fabricante con una imagen fuerte, puede atraer a los consumidores que tienen necesidad de afiliación con esa imagen. Estos consumidores normalmente establecen una fuerte lealtad con algún distribuidor en particular. El objetivo consiste en que esta lealtad no sea vulnerable a los precios bajos que ofrecen los distribuidores paralelos.

8.3.2.6 La vía legal.

Esta estrategia puede ser interpretada como un tipo de publicidad política que da a conocer los puntos de vista de la compañía y aprovecha las oportunidades de una legislación favorable. Puede tener algunos matices concretos como el proteccionismo contra las importaciones del mercado gris, o la creación de barreras a través de agencias regulatorias. Esta estrategia ha sido adoptada en Estados

Unidos por COPIAT.¹²⁵

Sin embargo, en estos tiempos de apertura comercial mundial se antoja difícil, si no imposible conseguir el apoyo de las leyes en este aspecto.

¹²⁵ LEXECON INC.; "THE ECONOMICS OF GRAY MARKET IMPORTS", Documento producido por LEXECON INC. en 1985 para COPIAT.

CONCLUSION

CONCLUSION

Los mercados grises, como fenómeno de la comercialización, constituyen hoy en día, un fenómeno de importantes proporciones, ya sea por su enorme volumen, o bien por la manera en que afecta a las empresas.

Como hemos podido constatar a lo largo de nuestra investigación, los mercados grises afectan los sistemas planeados de distribución, originando diversos tipos de conflictos de los canales.

Pese a que el fenómeno se manifiesta en los canales de distribución, y es ahí donde primero se sienten sus efectos, no podemos considerarlo como un fenómeno exclusivo de distribución ya que abarca, en distintas formas, todas áreas de la comercialización, elevando con ello su importancia porque de esta forma, los mercados grises se constituyen como una variable que debe de estar presente, en mayor o en menor medida, en todas las decisiones del área de comercialización de las empresas.

Por otro lado, no podemos negar el carácter casi definitivo que representan las distintas políticas de precios sobre el surgimiento de los mercados grises. Obviamente este es un factor de capital importancia, presente en la mayoría de los casos analizados al respecto. Sin embargo, tenemos que aceptar que no podemos identificar a las políticas de precios como únicas causas del surgimiento de distribuidores paralelos. Como se expuso en el capítulo 5 y se demostró en los distintos casos analizados, existen otras causas que explican la presencia de este fenómeno en algunos canales de distribución, por lo

que es necesario reconocerlas y asignarles también su papel en el desarrollo del fenómeno.

En nuestro país, aunque no se identifica al mercado gris como tal, será necesario que las empresas comiencen a preocuparse por diseñar estrategias de comercialización que les permitan evitar la presencia del fenómeno en sus canales de distribución porque definitivamente, en el largo plazo los mercados grises originan serios problemas, y cuando adquieren grandes proporciones resulta muy difícil corregir la situación.

Resulta muy sencillo imaginar que con las actuales tendencias mundiales de globalización de mercados, los mercados grises tendrán un mayor auge, especialmente en el ámbito del comercio internacional, como consecuencia es muy probable que la importancia de estos últimos se incremente de manera considerable, y los administradores requieran de mayor creatividad para evitar el problema.

Naturalmente, habrá administradores y empresarios que empleen su creatividad en otro sentido, buscando oportunidades de negocio a través de importaciones o exportaciones paralelas. No nos toca a nosotros juzgar a estos nuevos empresarios, lo que sí podemos adelantar es que en el futuro el debate sobre la ética de este tipo de prácticas será muy complicado y a la vez, muy interesante.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

LIBROS:

- 1.- BUSKIRK, RICHARD H.; "PRINCIPIOS Y PRACTICA DE MARKETING", Editorial Deusto, Bilbao 1970.
- 2.- FISCHER, LAURA; "MERCADOTECNIA", Editorial Interamericana, México 1980.
- 3.- FEIGER, GEORGE/JACQUILLAT, BERTRAND; "INTERNATIONAL FINANCE", Allen ando Bacon Inc., Boston Mass USA 1982.
- 4.- JONES, RONALD/CAVES, RICHARD; "WORLD TRADE AND PAYMENTS", Little Brown and Company, Boston Mass U.S.A 1973.
- 5.- KOTLER, PHILIP; "DIRECCION DE MERCADOTECNIA", Editorial Diana, México 1984.
- 6.- KOTLER, PHILIP; "MERCADOTECNIA", Editorial Prentice Hall, México 1988.
- 7.- KREININ, MORDECHAI E.; "INTERNATIONAL ECONOMICS", Harcourt Brace Jovanovich, Inc., New York, N.Y. U.S.A., 1979.
- 8.- LEVITT, THEODORE; "COMERCIALIZACION CREATIVA", Editorial CECSA, México 1988.
- 9.- McCARTHY, THOMAS; "TRADEMARKS AND UNFAIR COMPETITION", The Lawyer Cooperative Publishing Co., Rochester N.Y. 1984.
- 10.- STANTON WILLIAM J. ;"FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA", Editorial Mc. Graw Hill, México 1986.
- 11.- SCHEWE, CHARLES/SMITH, REUBEN M.; "MERCADOTECNIA, CONCEPTOS Y APLICACIONES", Editorial Mc. Graw Hill, México 1986.

12.- TORRES FRANCISCO; "PRINCIPIOS DE ECONOMIA DE MERCADO", Editorial Magisterio Español, España 1972.

13.- TOUSLEY/CLARK; "MERCADOTECNIA", Editorial UTHEA, México 1962.

REVISTAS:

1.- AUERBACH, STUART; "THE GRAY MARKET WHERE A \$200 WATCH CAN BE BOUGHT FOR \$140" The Washington Post, mayo 16 1984, pp 11,12.

2.- BALDO, ANTHONY; "SCORE ONE FOR THE GRAY MARKET", Forbes, febrero 25, 1985, p. 74.

3.- BARAS, STEPHEN; "GRAY MARKET WAR ESCALATES", Marketing News v. 22 n.20, Septiembre 26, 1988, pp. 1,9

4.- BARTHOLOMEW, DOUGLAS; "A BRIGHTER SHADE OF GREY", Euromoney, marzo 1988, p. 131

5.- BOYER, EDWARD; "THE ASSAULT ON THE RIGHT TO BUY CHEAP IMPORTS", Fortune, enero 7, 1985 p. 67

6.- CAVUSGIL, TAMER / SIKORA, ED; "HOW MULTINATIONALS CON COUNTER GRAY MARKET IMPORTS", Columbia Journal of World Business, Winter 1988. p. 75-85

7.- COLLADO ASOCIATES; "THE ECONOMIC IMPACT OF DIVERSION", estudio preparado para COPIAT (Coalition to Preserve the Integrity of American Trademarks) 1985.

8.- CESPEDES, FRANK V / RAYMOND, COREY / KASTURI, RANGAN; "GRAY MARKETS CAUSES AND CURES", Harvard Business Review, julio-agosto 1988, pp. 75-82

9.- COGGIO / BRIAN / GORDON / CORUZZI; "THE HISTORY AND PRESENT STATUS OF GRAY GOODS", The Trademark Reporter, sept-oct 1985.

10.- COHEN, DOROTHY; "TRADEMARK STRATEGY REVISITED", Journal of Marketing, vol 55, julio 1991, p. 46-59

11.- DEM; "TRADEMARKS, PRICE DISCRIMINATION, AND DE BUREAU OF CUSTOMS", J. L. Econ. vol 48, 1964 p. 7

12.- DUHAN, DALE F / SHEFFET, MARY J.; "GRAY MARKETS AND THE LEGAL

- STATUS OF PARALLEL IMPORTATIONS", Journal of Marketing, vol. 52, julio 1988 p. 75-83
- 13.- ENGARDIO, PETE / FINS, ANTONIO/BAUDOIN, BETTINA; "THERE'S NOTHING BLACK AND WHITE ABOUT THE GRAY MARKET", Businessweek, noviembre 7, 1988, p. 76-78
- 14.- FEDER, BARNABY J.; "GRAY MARKETS GREW WITH RISE OF DOLLAR", The New York Times, Martes, Diciembre 9, 1986.
- 15.- FELDMAN, JAMES; "MARKETING'S GRAY AREA", Advertising Age, abril 15, 1985, vol. 56 n. 29 pp. 24, 58
- 16.- GREATER, CLAUD; "STAYING OUT OF THE RED IN THE GRAY MARKET", Best's Review vol. 89 n. 5, septiembre 1988, pp. 88-94
- 17.- HOLUSHA, JOHN; "UNAUTHORIZED SALES UP FOR CARS FROM EUROPE", The New York Times, marzo 4, 1985 pp. D-1, D-4
- 18.- HOWELL / BRITNEY / KUZDRALL / WILCOX, "UNAUTHORIZED CANNELS OF DISTRIBUTION", Industrial Marketing Management, vol. 15 n. 4, noviembre 1986, pp. 257, 263
- 19.- JEVEY, GAY; "GRAY MARKET HITS CAMERA, WATCH SALES", Advertising Age, agosto 15, 1983 pp. 3, 62
- 20.- KNOLL, MICHAEL S.; "GRAY MARKET IMPORTS, CAUSES, CONSECUENCES AND RESPONSES", Law & Policy in International Business, vol. 18:145 1986
- 21.- LACH, DONNA; "THE GRAY MARKET AND THE CUSTOM REGULATION, -IS THE CONTROVERSY REALLY OVER KMART CORP VS. CARTIER INC.?", Chicago Kent Law Review, n. 65, p. 221
- 22.- LEWIN, NATHAN; "TEN COMMANDMENTS OF PARALLEL IMPORTATION", International Law Journal of Georgetown University Law Center, vol. 18, n. 1 1986
- 23.- LEXECON INC.; "THE ECONOMICS OF GRAY MARKET IMPORTS", Documento Producido por LEXECON en 1985 en apoyo de COPIAT.
- 24.- LILLEY, WAYNE; "THE GRAYING OF MARKETPLACE", Canadian Business, agosto 1985, pp. 46-54
- 25.- LOWE, LARRY S. / McCROHAN KEVIN F.; "MINIMIZE THE IMPACT OF THE GRAY MARKET", The Journal of Business Strategy, noviembre-diciembre 1989, pp. 47-49
- 26.- LOWE, LARRY S. / McCROHAN KEVIN F.; "GRAY MARKETS IN THE UNITED STATES", The Journal of Consumer Marketing, vol. 5 n. 1, invierno 1988, pp. 45-51

- 27.- MASKULKA, JAMES F. / GULAS, CHARLES; "THE LONG TERM DANGERS OF GRAY MARKET SALES", Business vol. 27, p. 25-31
- 28.- RAMIREZ, ANTHONY; "BLUE VS. GRAY: IBM TRIES TO STOP THE DISCOUNTERS", Fortune, mayo 27 1985 p. 53
- 29.- SEAMONDS, JACK A.; "IF YOU BUY A CAR ON THE GRAY MARKET", U.S. News & World Report, marzo 18, 1985
- 30.- SHAPIRO; "PREMIUMS FOR HIGH QUALITY PRODUCTS AS RETURNS TO REPUTATIONS", Q. J. Economics, n. 98 p. 659
- 31.- SHEFFET, MARY J. / SCAMMON, DEBRA; "RESALE PRICE MAINTENANCE. IS IT SAFE TO SUGGEST RETAIL PRICES", Journal of Marketing, vol. 52, julio 1988, p. 75-83
- 32.- SLOMSKI, ANITA J.; "IMPORTERS ARE RED OVER GRAY MARKET", Advertising Age, julio 21, 1988 p. 8
- 33.- STERN, LOUIS W. / STURDIVANT, FREDERICK; "CUSTOMER DRIVEN DISTRIBUTION SYSTEMS", Harvard Business Review, julio-agosto 1987
- 34.- WESTERMAN / BRADFORD / YANCHINSKI / HELM; "THE \$7 BILLION GRAY MARKET. WHERE IT STOPS, NOBODY KNOWS", Businessweek, abril 15, 1985
- 35.- WISE, DEBORAH C.; "COMPUTER RETAILERS KISS THE GO-GO YEARS GOOD BYE", Businessweek, junio 24, 1985 p. 55
- 36.- WILSA, MATHEW; "DEALING WHITH ALTERNATIVES", Equipment Managment, vol. 16 n. 13, marzo 1988 pp. 28-31
- 37.- "A GRAY MARKET FOR LUXURY CARS", Time, diciembre 17, 1984 p.

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL

CONTENIDO.....	IV
PROLOGO.....	V
INTRODUCCION.....	VII
CAPITULO 1.- LOS CANALES DE DISTRIBUCION.....	2
1.1.- Naturaleza del Canal.....	3
1.2.- Clasificación de los Canales de Distribución.....	3
1.2.1.- Canales para productos de consumo.....	4
1.2.2.- Canales para productos industriales.....	4
1.3.- Comercio Mayorista y comercio Minorista.....	5
1.4.- La Intensidad de la Distribución.....	6
1.4.1.- La distribución intensiva.....	6
1.4.2.- La distribución selectiva.....	7
1.4.3.- La distribución exclusiva.....	7
1.5.- El Proceso de Selección de los Canales de Distribución.....	8
1.6.- Conflictos de los Canales de Distribución.....	9
1.6.1.- Conflictos horizontales.....	10
1.6.2.- Conflictos verticales.....	11
1.7.- Los Canales de Distribución en México.....	11
1.7.1.- Planeación.....	11
1.7.2.- Gobierno.....	12
1.7.3.- Intermediarismo.....	12
1.7.4.- Central de abastos.....	13
CAPITULO 2.- QUE ES EL MERCADO GRIS.....	15
2.1.- Los Mercados Blancos (Tradicionales).....	16
2.2.- El Mercado Negro.....	17
2.3.- El Mercado Gris.....	18
2.4.- Otros Conceptos.....	21
CAPITULO 3.- ANTECEDENTES HISTORICOS.....	24
3.1.- Los Primeros Vestigios.....	26
3.2.- Casos más Recientes.....	29
CAPITULO 4.- TIPOS DE MERCADOS GRISES.....	35
4.1.- Distribuidores Internacionales Paralelos.....	35

4.2.- Distribuidores Paralelos Domésticos.....	40
4.3.- Canales de Cambio de Posición del Detallista.....	42
CAPITULO 5.- CAUSAS DE LOS MERCADOS GRISES.....	45
5.1.- Políticas de Precios del (los) Productor (es).....	45
5.2.- Diferenciales de Costo del Distribuidor.....	48
5.2.1.- Servicio técnico.....	49
5.2.2.- Información sobre el producto.....	50
5.2.3.- Oferta de accesorios y otros productos de apoyo.....	51
5.2.4.- Inventario.....	51
5.2.5.- Demostración del producto.....	52
5.3.- Ineficiencia de algunos Distribuidores.....	52
5.4.- Arbitraje Internacional de Precios.....	53
5.5.- Escasez de Producto.....	54
5.6.- Producción en Exceso.....	55
CAPITULO 6.- EFECTOS DE LOS MERCADOS GRISES.....	57
6.1.- Efectos sobre los Fabricantes.....	57
6.1.1.- Absorción de pérdidas, pérdida en ventas.....	59
6.1.2.- Afecta la planeación de mercadotecnia.....	61
6.1.3.- Pérdida del control sobre el canal de distribución y conflicto con distribuidores autorizados.....	62
6.1.4.- Deterioro de la imagen del producto.....	65
6.2.- Efectos sobre los Distribuidores.....	70
6.2.1.- Disminución de las ventas.....	73
6.3.- Efectos para los Consumidores.....	73
6.3.1.- Precios bajos.....	73
6.3.2.- Garantía y servicio.....	74
6.3.3.- Productos de calidad "alterada".....	75
CAPITULO 7.- CASOS DE MERCADOS GRISES.....	78
7.1.- Caso Duracell.....	78
7.2.- Caso Casa Pedro Domecq.....	80
7.3.- Caso del Sistema Financiero Mexicano.....	81
7.4.- Caso de la Lotería Instantánea.....	82
7.5.- Caso Meditec S.A.....	84

7.6.- Caso Fotocopiadoras Konica/U-Bix.....	87
CAPITULO 8.- SOLUCIONES.....	93
8.1.- ¿Es el Mercado Gris un Problema a Resolver?.....	93
8.2.- Medidas que se pueden adoptar frente a un Mercado Gris del Tipo Doméstico.....	95
8.2.1.- Reestructuración de las políticas de precio y de descuento.....	95
8.2.2.- Reducción del margen de utilidad de los distribuidores y detallistas.....	97
8.2.3.- Eliminar a los distribuidores autorizados que incurran en prácticas "grises".....	98
8.2.4.- Administración coordinada e información oportuna.....	100
8.3.- Estrategias para el Mercado Gris Internacional.....	101
8.3.1.- Estrategias "reactivas" para combatir el mercado gris.....	102
8.3.1.1.- Confrontación estratégica.....	103
8.3.1.2.- Modificación de precios.....	105
8.3.1.3.- Participación.....	107
8.3.1.4.- Interferencia de la demanda.....	108
8.3.1.5.- Promover las limitaciones de los bienes grises.....	109
8.3.1.6.- Colaboración.....	110
8.3.1.7.- Adquisición.....	111
8.3.2.- Estrategias para eliminar el mercado gris.....	112
8.3.2.1.- Diferenciación de servicio y disponibilidad de producto.....	112
8.3.2.2.- Estrategia de la política de precios.....	113
8.3.2.3.- Desarrollo de los canales de distribución.....	113
8.3.2.4.- Sistemas de información de mercadotecnia.....	114
8.3.2.5.- Reforzar la imagen a largo plazo.....	115
8.3.2.6.- La vía legal.....	115

CONCLUSION.....	118
BIBLIOGRAFIA.....	121