

# LA REFORMA DE ESTRUCTURAS DE DISTRIBUCION EN RUSIA

## CONSTRUCCION DEL MERCADO Y ABASTECIMIENTO DE LA POBLACION

■ VIDAL DIEZ TASCON



La economía rusa en general y la de las ciudades en particular, con mayor intensidad en las grandes, como Moscú o San Petersburgo, están sumidas en un proceso de fuerte recesión de la actividad y de transformaciones estructurales, determinadas por la simultaneidad en los cambios súbitos de los sistemas económico y político.

Si bien, los costes y alteraciones de todo tipo que ello está produciendo en los procesos de producción/distribución/consumo afectan a todos los sectores de la actividad económica, el mayor impacto real sobre la población se produce, sin duda, en el de la alimentación.

Dentro del sector agroalimentario y con base en el mismo esquema de producción/distribución/consumo, también resulta evidente que aquellos cambios

tan profundos están incidiendo sobre todas y cada una de las actividades correspondientes.

Ahora bien, la actividad que desde todos los puntos de vista resultaba más peculiar y característica del anterior sistema de planificación en la Unión Soviética era, sin duda, el subsistema de distribución sustentado en el método de cálculo económico del GosPlan y en el mecanismo de ejecución del GosSnab.

En síntesis, la combinación de estos dos instrumentos aseguraba la distribución de productos a la población en todas las ciudades y regiones del país. En cada distrito urbano, una única gran base mayorista de cada grupo, suministraba los productos a la orla de tiendas estatales que tenía preasignadas; conformando una estructura de monopolios técnicos sobre los que se cimentaba el monopolio comercial y económico del Estado.

En razón a esta estructura peculiar y por su manifiesta ineficacia e ineficiencia, el subsistema de distribución se había convertido en el punto más vulnerable de aquel sistema económico y sobre el que, en consecuencia, se han producido, durante los últimos años, los cambios más radicales y demoledores.

Las consecuencias reales más perceptibles de estos hechos aparecen reflejadas en todos los informes, análisis y dictámenes sobre la economía rusa: se ha liquidado el anterior sistema sin un período transitorio y sin el soporte de los necesarios mecanismos de adaptación. El resultado es una distribución alimentaria caótica y anárquica, a la vez que un inmenso vivero de la especulación parasitaria y de prácticas de acaparamiento, incluso mafiosas.

Un problema nuevo que puede tener importantes consecuencias se relaciona con el elevado riesgo de formación de poderosos oligopolios privados en la distribución de los alimentos frescos, que pueden surgir a corto plazo, tras la desaparición del monopolio comercial estatal, ya producido, y sin haber corregido los efectos de elevada concentración de los oligopolios y monopolios técnicos propios del sistema económico anterior.

¿Qué hacer?. No parece que pueda existir otro camino más que el de avanzar lo más rápidamente posible hacia el único modelo posible, el de la economía de mercado, y crear las condiciones para el desarrollo y profundización de la competencia. Todo ello a partir de un riguroso inventario y jerarquización de los problemas fundamentales, la identificación de sus causas determinantes, la definición de un plan de

objetivos operacionales concretos y la implementación de planes de acción, igualmente concretos.

### UNA APROXIMACION AL INVENTARIO DE PROBLEMAS

Un primer paso para intentar definir un modelo de actuación en el proceso de reforma de la producción-distribución-consumo de alimentos en Rusia, y especialmente en los grandes conglomerados urbanos, deberá consistir en una clasificación minuciosa y detallada de los problemas a resolver. Tal clasificación podría estructurarse en torno a los siguientes factores.

**1.** Problemas relacionados con la organización y funcionamiento de las actividades de distribución:

- Desarticulación de las cadenas alimentarias.

- Interrupción, reducción y/o retrasos en los abastecimientos.

- Interrupción y modificación de los flujos de pagos.

- Descoordinación en el manejo de productos y aplicaciones de los servicios.

- Desaparición de referencias de precios relativos de inputs y outputs

- Extrema lentitud e incluso paralización en la toma de decisiones.

**2.** Problemas relacionados con el subsistema de distribución física:

- Elevadas pérdidas y mermas.

- Deficiente calidad de los productos.

- Insuficiente número de instalaciones mayoristas y detallistas

- Instalaciones obsoletas de gran dimensión y de difícil gestión.

**3.** Problemas relacionados con los servicios para la compra y venta de productos:

- Fuerte limitación en el número de operaciones comerciales por servicios insuficientes y deficientes de pago, transporte y otros.

- Elevadas pérdidas por inmovilizaciones de alimentos frescos imprevistas y no programadas.

- Deterioro en las condiciones técnico-sanitarias de los productos.

- Inseguridad en la cobertura de riesgos de mercancías y transportes.

**4.** Problemas relacionados con la falta de competencia y debilidad del comercio profesional:

- Desviaciones en las cantidades demandadas y ofrecidas al no estar ajustadas por el coste privado y el riesgo comercial.

- Desviaciones en los costes y precios relativos de los diferentes productos, variedades y calidades, ante la ausencia de competencia efectiva.

- Ineficiente motivación personal de los profesionales de la distribución.

- Falta de agilidad en las decisiones y operaciones con reducción del rendimiento neto de los productos altamente perecederos.

- Alto riesgo de formación de oligopolios comerciales privados apoyados en los oligopolios y monopolios técnicos existentes y que han conformado el soporte material del, por largo tiempo, monopolio estatal.

**5.** Problemas relacionados con la gestión de las actividades:

- Bajo nivel medio de utilización de las capacidades instaladas.

- Bajo nivel de rotación de los stocks puramente comerciales.

- Baja productividad media del trabajo.

- Insuficiente especialización profesional.

Todo un inventario de problemas que, para un mejor análisis, hay que relacionar necesariamente con una serie de causas determinantes, siempre con el objetivo de diseñar correctamente cualquier iniciativa de participación, colaboración o penetración desde el exterior en el complejo sistema de las cadenas de producción/distribución/consumo agro-alimentario en Rusia y demás repúblicas de la antigua Unión Soviética.

En tal sentido, entre estas causas determinantes figura, en primer lugar, la ruptura súbita de los mecanismos de

fijación de precios, de información de demandas y ofertas y de toma de decisiones centralizada; junto a la ineficiencia del subsistema logístico y obsolescencia de instalaciones y equipos físicos.

Asimismo, figuran también como causas determinantes de los problemas detectados en la actualidad, los deficientes e insuficientes servicios complementarios de la compra y venta de productos; la no consideración del comercio como actividad económica productiva y ausencia de reglas de juego de la concurrencia de operadores y la competencia de productos; y, por último, hay que citar también la ineficiencia crónica de la gestión empresarial en el sistema de planificación.

### ALGUNAS IDEAS PARA UNA POSIBLE ACCION DIRECTA

Una vez analizados los problemas y detectadas las causas determinantes, el siguiente paso inmediato en cualquier estrategia de modernización de estructuras comerciales en Rusia o de penetración, por parte de empresas extranjeras, en el mercado ruso de distribución y consumo agro—alimentario deberá consistir en fijar unos objetivos de actuación sobre las causas que motivan la delicada situación actual. Objetivos que podrían clasificarse más o menos en la forma que sigue:

1. En relación con la organización de las actividades de distribución.

\* A medio y largo plazo:  
— Introducir y consolidar mecanismos operativos de mercado específicos, sustitutivos del GosPlan y del GosSnab.

— Crear el marco jurídico, administrativo, económico y financiero y fiscal que favorezca la concurrencia de operadores y la competencia de los productos.

\* A corto y medio plazo:  
— Organizar de forma activa la información de precios y mercados y la prestación de los servicios necesarios para una rápida recomposición de la cadena alimentaria.

2. En relación con la logística e infraestructura de distribución física.



\* A medio y largo plazo:

— Promover la reubicación, redimensionamiento y renovación de las grandes instalaciones de distribución mayorista, estimulando una mayor oferta de las mismas.

— Promover una mayor oferta de establecimientos detallistas.

\* A corto y medio plazo:

— Orientar la reubicación y reacondicionamiento de los stocks estratégicos de invierno.

— Estimular una mejor utilización de las capacidades instaladas.

3. En relación con la oferta de servicios complementarios a los mercados.

\* A medio y largo plazo:

— Incrementar la oferta neta de servicios de información, normalización, almacenamiento acondicionado, transporte, bancarios, seguros, control técnico-sanitario y otros.

\* A corto y medio plazo:

— Estimular una mayor coordinación entre los mercados de productos y de servicios.

4. En relación con el desarrollo del comercio profesional y la libre competencia.

\* A medio y largo plazo:

— Consolidar la profesión de empresarios de comercio y de la intermediación.

— Consolidar el funcionamiento institucional de mercados al por mayor y al detall.

\* A corto y medio plazo:

— Establecimiento de normas específicas de defensa de la competencia correctoras de los oligopolios y monopolios técnicos existentes.

— Desarrollo de las normas de calidad y las técnico-sanitarias de los alimentos frescos.

— Puesta en marcha de la formación profesional.

5. En relación con la gestión de las empresas distribuidoras.

\* A medio y largo plazo:

— Consolidar métodos de gestión modernos y por objetivos.

\* A corto y medio plazo:

— Puesta en marcha de la formación de directivos y técnicos.

### EL EJEMPLO DE SAN PETERSBURGO

Todo el escenario descrito anteriormente es válido, en términos generales, para valorar la situación actual del proceso de producción/distribución/consumo agro-alimentario y de otros sectores en cualquier gran núcleo urbano de Rusia. Pero, en todo caso, para una mayor comprensión y concreción, puede resultar conveniente aplicar las referencias generales a un ejemplo puntual.

En el presente bosquejo y a efectos de una mayor concreción se utiliza el ejemplo de la ciudad de San Petersburgo.

Cualquier plan de acción encaminado a favorecer la reforma del subsistema de distribución alimentaria y a ayudar a resolver los graves problemas del abastecimiento de la ciudad, tiene necesariamente que partir de los mecanismos operativos del sistema de planificación económica.

### DISTRIBUCION MAYORISTA

En efecto, la distribución mayorista de alimentos y otros productos de consumo diario está altamente concentrada en un reducido número de grandes almacenes: 20 de alimentos frescos, 11 de alimentación varia, 6 de textiles, confección y calzado, 2 de perfumería y cosmética y 5 de material de oficina, deportivo y bricolaje.

Estos datos ponen de manifiesto una estructura de distribución caracterizada como sigue:

— En razón al número de habitantes, 5,5 millones de personas, el promedio de consumidores por almacén oscila entre los propios 5,5 millones para conservas, material deportivo y ferretería y los 550.000 para alimentación varia; siendo tal promedio para el conjunto de la alimentación de 710.000 personas y de 2.500.000 para los bienes de consumo no alimenticios relacionados en el cuadro anterior.

— La capacidad media en Tm. o m<sup>2</sup> de tales almacenes se sitúa en las 60.230 Tm. para los de frutas y hortalizas, ubicados en la ciudad, las 16.300 Tm. para los de lácteos y cárnicos y las 11.232 Tm. de los de frutas y hortalizas de la periferia urbana. En los productos no alimenticios la dimensión media por almacén es de 11.150 m<sup>2</sup>.

— La toma en consideración de los promedios anteriores permite calificar la actual estructura física de la distribución de bienes de consumo duradero, de un oligopolio técnico, habida cuenta de que, a corto plazo, la oferta de nuevas estructuras físicas es completamente rígida.

— Si se tiene en cuenta que en el caso de la alimentación, tales almacenes y frigoríficos se ubican cada uno en un distrito urbano diferente, a los que resulta física y comercialmente poco accesible para las tiendas de otros distritos, tal estructura de oligopolio técnico puede ser matizada sin grave riesgo de error, como de auténticos monopolios técnicos.

— Las diferencias cuantitativas entre productos no alcanzan a conferir una significación diferente a las estructuras de distribución mayorista correspondientes. Por ello, tanto el oligopolio como el monopolio técnicos resultan ser una señal de identidad característica de la distribución mayorista rusa; lo que es un dato clave a la hora de suprimir el monopolio comercial y económico del Estado.

### EL CASO PARTICULAR DE LAS FRUTAS Y HORTALIZAS

La distribución mayorista de frutas y hortalizas dispone en San Petersburgo de una capacidad estática de almacenamiento activo de 86,9 Kgs. por habitante, lo que supone un inmovilizado fijo activo muy elevado. Probablemente, tal magnitud se explica en parte por las necesidades de stocks estratégicos en el invierno; y en parte, por un planteamiento logístico de almacenamiento en destino poco eficiente.

El índice de rotación de las mercan-





cías en almacén es también extremadamente bajo. Ello se explica sólo en parte por el mismo condicionante de los stocks de invierno; el mayor peso corresponde a la inadecuada gestión de las bases.

La composición de los productos almacenados y distribuidos en San Petersburgo en 1991, se corresponde básicamente con la del consumo: el 43,13% patatas, el 37,68% coles, remolachas, zanahorias y otras hortalizas y el 19,19% restante a frutas frescas, secas y enlatadas, así como cítricos y hortalizas transformadas.

Estos datos sobre distribución mayorista a la población civil se complementan con los de otros canales de aprovisionamiento, como el ejército y la intendencia militar, que poseen sus propios centros de producción, aprovisionamiento y distribución.

Igualmente, no se incluye la venta de productos en los mercados koljosia-

nos, que hasta 1990 se abastecían directamente de los centros de producción: koljoses y sovjoses.

Respecto del consumo total, la distribución de las bases mayoristas alcanzaba, en 1990, un 80% aproximadamente, que se elevaba al 85% si se excluía la distribución militar.

### DISTRIBUCION DETALLISTA

Por su parte, la distribución detallista de alimentación en San Petersburgo está conformada por unos 720 establecimientos de todo tipo, de los que más del 75% corresponden a antiguas tiendas estatales privatizadas individualmente, otro 10% son mercados de distrito —antiguos mercados koljosianos— un 9% son tiendas vinculadas a almacenes distribuidores, poco más del 3% son instituciones de consumo colectivo, y, finalmente, con porcentajes infe-

riores al 1%, se encuentran las cooperativas de consumo y los vendedores ambulantes.

El número determina una relación de cerca de 7.500 consumidores por punto de venta, que es considerablemente más elevado que en Occidente.

En el caso concreto de los mercados minoristas, conformada a partir de los denominados mercados de koljoses, cabe destacar que su estructura interna es la que corresponde a la función para la que fueron creados, dentro del modelo denominado “campo-tienda”, consistente en servir de establecimiento comercial directo a los propios agricultores que acudían directamente con sus productos. Hasta 1990, tales espacios eran ocupados casi en su totalidad directamente por los agricultores y personal empleado de los koljoses. Con el proceso de cambio se inició el acceso de pequeños intermediarios que han ganado posiciones muy rápidamente.

En la actualidad, estos mercados poseen una importancia estratégica de primer orden.

Siendo todavía muy reciente la privatización de las tiendas estatales, mayoritariamente ultimada en 1992 y el establecimiento de intermediarios minoristas en los antiguos mercados koljosianos, en sustitución del personal propio de los koljoses, la estructura de la distribución comercial, se superpone prácticamente a la de distribución física que se acaba de referir.

Un dato importante a tener en cuenta es que la rápida privatización de las primeras ha creado las condiciones para el inicio del desarrollo del denominado comercio integrado en los paí-

ses occidentales, a partir de las cadenas de supermercados, las voluntarias y las franquiciadas.

Teniendo en cuenta el ya elevado grado de concentración poblacional en el entorno de cada tienda individual, ubicadas en espacios relativamente alejados unos de otros, tal proceso de integración comercial en cadenas, podría inducir en cierto modo, un proceso de oligopolización de la distribución detallista, paralelo al ya señalado en la distribución mayorista.

La vinculación vertical ya existente entre un 10% aproximadamente de las grandes tiendas individuales y los siete grandes almacenes distribuidores mayoristas acentúa peligrosamente tal riesgo.

Ante esta situación, una línea clara de diversificación de establecimientos comerciales, incremento de la concurrencia de vendedores y desarrollo general de la competencia, podría estar apoyado en la potenciación y modernización de los mercados minoristas. □

**VIDAL DIEZ TASCON.**

Director de Estudios y Relaciones Internacionales de MERCASA.

\* Todas las fotos que ilustran los trabajos sobre "Distribución Comercial en Europa Oriental" están realizadas en establecimientos comerciales de Moscú.

