



# El sistema de comercialización y exportación de las hortalizas marroquíes

■ JOSÉ ÁNGEL AZNAR SÁNCHEZ

Departamento de Economía Aplicada. Universidad de Almería

El importante desarrollo de la producción y exportación de hortalizas en Marruecos en la última década le ha llevado a convertirse en el principal suministrador extracomunitario de hortalizas del mercado europeo y en el más importante abastecedor del mercado francés por delante de España. A principios de los años noventa, el sector hortícola marroquí experimentó una profunda transformación cualitativa y cuantitativa con la llegada de inversores extranjeros (fundamentalmente franceses) y la sustitución del cultivo al aire libre por el cultivo bajo invernaderos (1). Actualmente una gran parte de la producción marroquí de hortalizas se lleva a cabo en invernaderos (básicamente tomate), lo que le permite obtener elevados rendimientos y calidades que responden a las mayores exigencias de los mercados exteriores. Además, al igual que España, dispone de la

ventaja comparativa de poder ofrecer hortalizas en aquellos momentos de la campaña en los que a los productores europeos les resulta imposible producir.

Paralelamente al crecimiento y mejora de la producción hortícola ha tenido lugar un considerable desarrollo de las exportaciones que han crecido de forma ininterrumpida a lo largo de la última década. Junto al incremento de las cantidades de hortalizas exportadas, también se han producido grandes cambios en el sistema de comercialización configurándose un complejo entramado de agentes. Así, el objetivo de este trabajo es describir el sistema de comercialización hortícola marroquí y los agentes que participan en el mismo.

## ANTECEDENTES

Hasta 1986, la organización de la comercialización exterior de hortalizas

frescas estuvo en manos de un organismo público (Oficina de Comercialización y Exportación -OCE-). El Estado creó esta Oficina en 1965 para velar por la promoción de las exportaciones agrícolas, organizar la expedición en las mejores condiciones y desarrollar una imagen de marca. Con la creación de este organismo también se trataba de poner fin a los abusos que cometían los exportadores privados (en su mayoría franceses), especialmente la no repatriación de una parte importante de las divisas obtenidas. La OCE tenía como misión poner fin a los excesos cometidos hasta entonces por los exportadores y ser el órgano capaz de estructurar una estrategia conjunta de desarrollo del sector, organizar los circuitos de comercialización en el exterior y desarrollar la prospección de nuevos mercados (El Hadad, 1995).

Su labor era triple: control técnico y



cualitativo de la producción, acondicionamiento y exportación, normalización y organización de ferias y exposiciones en el extranjero. Dotado con medios considerables, más allá del simple papel de comisionista, se hizo cargo de los segmentos estratégicos del sector hortícola en los que los operadores privados no podían soportar los riesgos, a fin de crear un entorno técnico favorable a la competitividad de las exportaciones. Así, la acción de la OCE se extendía a lo largo de toda la cadena, desde la producción hasta la puesta en los mercados de destino (2).

El monopolio de la comercialización de hortalizas en los mercados exteriores permitía alcanzar economías de escala, la unificación de la oferta, el desarrollo de una política de comunicación agresiva y dar salida a la producción de los pequeños horticultores. Sin embargo, también existían importantes inconvenientes en la forma de actuar de este organismo (3).

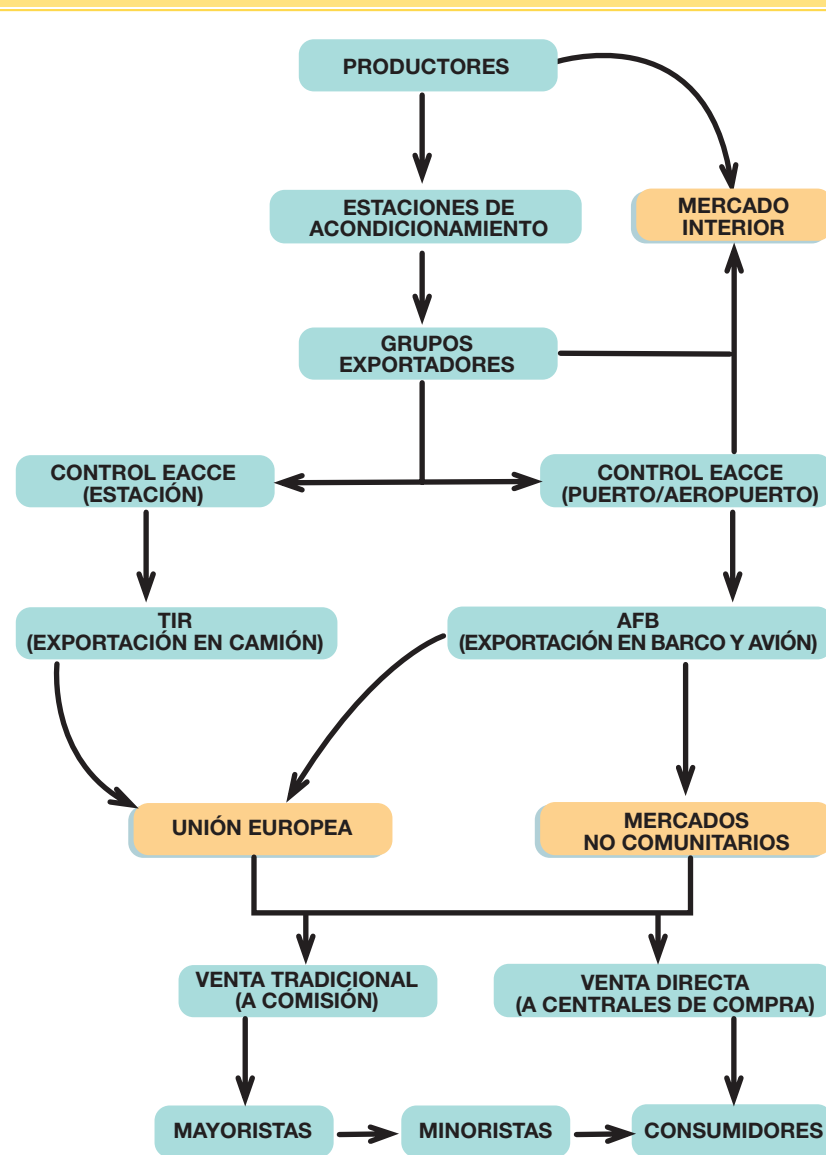
En el marco de la Política de Ajuste Estructural del sector agrícola emprendido por Marruecos a partir de 1983, el Estado decidió abandonar el monopolio de la exportación de hortalizas frescas en 1986 ante la "recomendación" del Banco Mundial (4). A partir de ese momento, la OCE actuó como un grupo exportador más, prestando un servicio mínimo especialmente para los pequeños horticultores.

### EL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN

Tras la desaparición de la OCE surgieron nuevos operadores en la comercialización de hortalizas. El circuito y los agentes que actualmente intervienen en el sistema de comercialización de las hortalizas de Marruecos se muestran en el gráfico nº 1. Por un lado, el mercado interior aparece como un mercado accesorio al que se dirigen aquellos horticultores que no consiguen obtener la calidad requerida por los mercados exteriores; la mercancía desechada en la fase de acondicionamiento en las estaciones; la rechazada en la fase de control del Establecimiento Autónomo de Control y Coordinación de las Exportaciones (EACCE), y la de los grupos expor-

GRÁFICO Nº 1

### CIRCUITO Y AGENTES EN EL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE HORTALIZAS DE MARRUECOS



FUENTE: Elaboración propia.

tadores en aquellos momentos de la campaña en los que existen dificultades para el envío de las hortalizas a los mercados exteriores o cuando en el mercado interior se ofrecen precios suficientemente remuneradores.

Por otro lado, el mercado exterior constituye el objetivo fundamental de los horticultores que obtienen productos de calidad por ofrecer precios mucho más eleva-

dos. La unidad base del circuito de exportación es la estación de acondicionamiento que agrupa a varios productores. A su vez, una o varias estaciones de acondicionamiento pueden organizarse para constituir un grupo de exportación. El Establecimiento Autónomo de Control y Coordinación de las Exportaciones (EACCE) se encarga del control de la calidad de las hortalizas exportadas (en la estación

cuando el envío se realiza en camión y en el puerto o aeropuerto cuando la exportación se efectúa por barco o avión). Y la Atlas Fruit Board (AFB) se ocupa de la organización de la logística marítima y aérea, así como de la gestión de las exportaciones en los mercados no comunitarios (5).

### EL MERCADO INTERIOR

Este mercado es abastecido con los productos que proceden de diversos orígenes:

- La producción de los horticultores no exportadores y no afiliados a las estaciones de acondicionamiento.
- La producción de los grupos exportadores en los momentos de la campaña en los que existen dificultades en los mercados exteriores y cuando consideran que es rentable vender en el mercado local por ofrecer precios suficientemente remuneradores.
- La producción que ha sido rechazada durante la fase de acondicionamiento en las estaciones o en la fase de control del EACCE.

En función de estos tres factores, el porcentaje de producción destinado al mercado interior puede fluctuar considerablemente, si bien en los últimos años viene absorbiendo en torno al 60%. El lugar en el que se efectúa la venta es muy variado: a pie de la explotación, en la estación de acondicionamiento, en los mercados mayoristas, en los mercados semanales o en las tiendas situadas al borde de las carreteras. El punto de venta seleccionado depende de varios factores tales como la disponibilidad o no de medios de transporte, la necesidad de liquidez, la cantidad de producto vendida, etc.

Según los productos y el tipo de productor se dan ciertas particularidades. Así, para el tomate el horticultor que produce en invernadero generalmente decide orientar su producción hacia el mercado exterior; mientras que el horticultor al aire libre se ve obligado a vender su producción en el mercado local. En el caso del pimiento, la mayoría de la producción es absorbida por el mercado nacional ya



que los precios ofrecidos son remuneradores y la cantidad y calidad obtenida es muy limitada.

Atendiendo al tipo de productor también se observan comportamientos dispares. Así, los medianos y grandes horticultores dirigen el grueso de su producción a los mercados exteriores y únicamente consideran el mercado interior como una alternativa eventual para aquella parte de la producción que no supera los controles de calidad y en los momentos de la campaña en los que se presentan problemas en los mercados exteriores. A pesar de este carácter subsidiario del mercado local, no se limitan únicamente a dar salida a esa producción, sino que tratan de obtener el mejor precio posible. Para ello, como disponen de sus propios medios de transporte, si consideran que los precios que se ofrecen en los mercados mayoristas de Agadir son insuficientes, venden su producción en otras ciudades del país (Marrakech, Casablanca, Safi, etc.). Por el contrario, los pequeños horticultores que no pueden acceder a la exportación tienen que vender su producción en el mercado local en unas condiciones mucho más deficientes. Algunos la venden en los mercados mayoristas de la región, pero la mayoría (desprovistos de medios de transporte y almacena-

miento y con problemas de liquidez) se ve obligada a vender sus productos a pie de explotación, estando a merced de los intermediarios.

Los precios recibidos varían mucho en función del lugar en el que se produzca la venta y del momento de la campaña. Así, hay ocasiones en las que ante la escasez de mercancía en el mercado local, los precios son muy elevados, incluso superiores a los de los mercados exteriores; por el contrario, al final del período de exportación (mayo y junio), los precios suelen bajar bastante ante la llegada al mercado local de la producción que no puede ser exportada. A pesar de esta gran variabilidad, los precios de venta en el mercado interior permanecen condicionados por la situación de los mercados exteriores (6).

Frente a la buena estructuración que presenta el circuito de exportación de hortalizas, el mercado interior se caracteriza por una notoria desorganización que da lugar a un complejo circuito de distribución con la presencia de numerosos intermediarios sin reglas de conducta ni disciplina colectiva de la profesión (Attioui, 2000). La mayoría de estos intermediarios incorporan escaso valor añadido, pero al ir agregando márgenes sucesivos aumentan los costes para el consumidor y limitan de forma sustancial la plusvalía

del productor. Así, el precio final es más el resultado de la suma de los márgenes de los intermediarios que el producto de la confrontación de la oferta y demanda.

Los mercados mayoristas de hortalizas, como el resto de mercados del país, están caracterizados por la multiplicidad de operadores; una infraestructura de recepción y acondicionamiento arcaicos; la no normalización de los productos comercializados; las numerosas manipulaciones y cambios de envase; la ausencia de un reglamento de funcionamiento en el que se fijen los derechos y deberes de los diferentes usuarios; la aleatoriedad del horario de apertura y cierre, y la inexistencia de un sistema de información que recoja los precios pagados y volúmenes vendidos.

Las consecuencias de estas disfunciones y lagunas en la organización del mercado interior son pérdidas y costes de transacción elevados que penalizan tanto al consumidor como al productor. El primero paga caro un producto de calidad heterogénea, lo que dificulta el desarrollo de su consumo. El segundo es escasamente remunerado, lo que le desincentiva para seguir invirtiendo o incrementar la inversión en la producción de hortalizas.

Ante esta situación, la Asociación de Productores y Exportadores de Primores de Marruecos (ASPEM) ha establecido que para que la producción hortícola vendida en el mercado interior sea mejor remunerada, se deben adoptar las siguientes medidas:

- La organización de la oferta e integración de los productores en el circuito de comercialización.
- La normalización progresiva de la producción.
- La reorganización de los mercados mayoristas en los ámbitos de las infraestructuras, gestión, modalidades y tipo de tasación, ligando el canon percibido a los servicios prestados.
- La revisión de los textos reglamentarios que rigen la comercialización interior.
- La instalación de un sistema de información transparente sobre las cantidades vendidas y los precios pagados.

## EL ACONDICIONAMIENTO Y EMBALAJE

Antes de partir hacia los mercados de destino, las hortalizas son sometidas a una serie de tratamientos que van a permitir que lleguen en perfectas condiciones. Estas operaciones son cruciales en la horticultura de exportación marroquí, ya que los productos tienen que recorrer más de 2.000 kilómetros hasta llegar a los mercados europeos. Pero además de mantener la calidad de las hortalizas exportadas, estos tratamientos permiten incrementar el valor añadido incorporado y, por tanto, la rentabilidad.

Las instalaciones de acondicionamiento y embalaje desempeñan dos funciones fundamentales:

- Un papel técnico, al ser prestatarias de los servicios de acondicionamiento y embalaje de las hortalizas; operaciones con las que se busca el mantenimiento de la calidad del producto y su buena presentación para mejorar su valor comercial.
- Un papel de intermediario entre los productores y los grupos exportadores. Esta labor de intermediación se extiende al suministro de información, a la realización de pagos y a la programación de las exportaciones.

Además, en algunos casos las estaciones de acondicionamiento también pueden encargarse de la difusión de técnicas de cultivo y de embalaje de los productos hortícolas; y desempeñar una misión comercial limitada a la venta de la producción rechazada en la fase de acondicionamiento.

La estación de acondicionamiento constituye el paso obligado de la mercancía del productor al exportador. Las relaciones entre los productores y las estaciones de acondicionamiento pueden ser de tres clases:

- El productor vende su producción a una estación privada.
- El productor es miembro de una estación organizada en forma de cooperativa.
- El productor posee su propia estación en la que acondiciona su producción

y en la que puede preparar la de otros horticultores.

Las grandes explotaciones suelen poseer su propia estación de acondicionamiento, mientras que las más modestas tienen que recurrir a los servicios de las estaciones de los grandes exportadores o a las sociedades dedicadas exclusivamente al servicio de acondicionamiento y embalaje. En el transcurso de la campaña los productores tienen que ceder la recolección a la estación de acondicionamiento con la que han firmado un acuerdo de exclusividad, pero al final de la misma pueden cambiar de estación si lo consideran oportuno. En este caso, la fidelidad de los productores con las estaciones suele estar fundamentada en la mejor relación calidad-precio.

La fórmula jurídica más habitual es la de sociedad anónima y cooperativa. La primera se da cuando un gran productor crea una estación de acondicionamiento para el tratamiento de su propia producción y la de otros horticultores. Mientras que la segunda surge cuando un grupo de productores, de pequeña/mediana dimensión, se unen para la creación de una estación que acondicionará sus producciones y las de otros horticultores.

El control de los servicios ofrecidos por las estaciones de acondicionamiento es realizado por el EACCE, que supervisa las condiciones del local, el material de acondicionamiento y embalaje, la situación higiénico-sanitaria, etc. Además, este organismo ha desempeñado un papel fundamental en la modernización de las instalaciones, puesto que al elevar las exigencias legales de capacidad media de acondicionamiento, ha conseguido eliminar gradualmente las pequeñas estaciones y reemplazarlas por otras nuevas de gran capacidad y más avanzada tecnología.

Actualmente existen unas cuarenta estaciones de acondicionamiento de productos hortícolas con un nivel tecnológico muy variable. Así, las de mayor dimensión (pertenecientes a los grupos de exportación con participación de capital extranjero) presentan un nivel tecnológico próximo al alcanzado en España, con un





---

elevado grado de automatización y disponen de la maquinaria más moderna. Suelen emplear líneas específicas para cada producto debido a que procesan un considerable volumen de cada uno de ellos. Y la mayoría tiene certificada la calidad de sus instalaciones y servicios (ISO 9001). Por el contrario, las estaciones de acondicionamiento más pequeñas utilizan líneas sencillas compuestas básicamente por cintas transportadoras que acercan el producto a los operarios, que realizan de forma manual la selección y categorización. Y aquellas estaciones que disponen de líneas automáticas están provistas de calibradores electrónicos que sólo realizan una selección del producto por tamaño. La mayoría no cuenta con una maquinaria específica para cada producto, sino que recurre a instalaciones que permiten el procesamiento de varios productos por la poca cantidad que manipulan de cada uno de ellos. Por imposición del EACCE, todas las estaciones disponen de cámaras frigoríficas para el almacenaje de los productos.

El envase es esencial para la protección y transporte del producto, pero también constituye un elemento de comunicación comercial de la empresa. En cuanto a sus atributos físicos, desde las empresas distribuidoras en destino se fijan cada vez más requerimientos en las características de los envases tendentes a simplificar su operativa, asegurar la estabilidad en el apilado, optimizar volúmenes y pesos utilizados (Osset, 1999). Los envases no retornables son los más utilizados en la comercialización de hortalizas marroquíes, siendo el envase de cartón ondulado el más empleado con más del 85%, seguido a gran distancia por la madera que representa en torno al 8% y el plástico que tiene una significación marginal. La primacía del cartón ondulado obedece a varias razones: el precio es muy competitivo, es más fácil de reciclar, pesa menos, es plegable, es muy versátil y adaptable a cualquier tipo de producto, permite la impresión, ha mejorado su resistencia y permeabilidad, y se ha adoptado la normalización ajustada al estándar europeo de paletización (Norma Plaform de AFCO), lo que le ha permitido ir ganando cuota de mercado frente a su sustituto más directo (el envase de madera).

## **EL CONTROL DE LA CALIDAD**

La evaluación del control de la calidad de las hortalizas destinadas a la exportación es de gran interés, puesto que la calidad de los productos y el respeto de las normas técnicas se han convertido en componentes esenciales para el acceso a los mercados exteriores (Sánchez Martorell, 1995).

Tras la supresión del monopolio de la OCE en 1986, este organismo se constituyó como un grupo exportador más, de manera que no podía ser juez y parte. Así, el Estado decidió retirarle la administración del sistema de control de la calidad de los productos exportados y crear un servicio autónomo coadministrado por el gobierno y la profesión, denominado Establecimiento Autónomo de Control y Coordinación de las Exportaciones (EACCE). Con la constitución de este organismo, el Estado y los exportadores aseguraban la neutralidad y objetividad en las tareas de

control técnico y, además, se le encargó la coordinación de las exportaciones.

Por tanto, el EACCE tiene asignadas dos importantes funciones: de un lado, el control técnico de la producción destinada a la exportación para responder a las exigencias normativas y reglamentarias de los países importadores, y asegurar el cumplimiento de las disposiciones obligatorias relativas a la protección de la salud (7) y, de otro, la coordinación de las actividades de los diferentes exportadores para la adaptación de la oferta marroquí a la demanda exterior. Con estas funciones se pretende mejorar la imagen de marca de los productos marroquíes en los mercados exteriores junto con el desarrollo de sus cuotas de mercado.

La acción del EACCE se desarrolla simultáneamente en cinco ámbitos:

- Estudio de la producción y exportación de hortalizas en Marruecos y países competidores; y análisis del estado y de la capacidad de absorción de los mercados extranjeros. Los resultados de estos informes son transmitidos regularmente a los productores y exportadores, constituyendo una base de datos sobre la que los operadores apoyan su estrategia de exportación.

- Normalización de los productos y embalajes destinados a la exportación; informando continuamente del conjunto de normas exigidas en los mercados exteriores relativas a la dimensión, calibre, envase, etc.

- Control y asesoramiento en las tareas de acondicionamiento y manipulación. Así, inspecciona el material y las instalaciones empleadas en esta tarea. Además desarrolla una amplia campaña de asesoramiento y consejo sobre técnicas y métodos que garantizan una mejor calidad.

- Control cualitativo de la exportación. Esta acción tiene como objetivo esencial no dejar salir a los mercados exteriores las mercancías que no cumplan las normas exigidas en los mercados de destino. La inspección es realizada en diferentes lugares una vez que la mercancía ha pasado las fases de acondicionamiento y embalaje. Si la exportación es realizada



por vía marítima o aérea, el control tiene lugar en la delegación establecida en el puerto y en el aeropuerto; mientras que si se efectúa en camión frigorífico, los agentes del Establecimiento se desplazan hasta las estaciones de acondicionamiento. El control y seguimiento de los productos exportados se extienden hasta los países de destino donde el EACCE dispone de delegaciones técnicas que envían, en tiempo real, informes sobre el estado de la mercancía a su llegada a los mercados de destino.

- Coordinación de las actividades de exportación para tratar de adaptar cuantitativamente la oferta a la demanda del mercado exterior a través de la regulación temporal de las salidas y su diversificación espacial. A través de encuestas sobre el terreno y de las informaciones de los profesionales, los agentes del Establecimiento determinan la importancia y la época de la recolección. Estos elementos, más las informaciones estadísticas sobre las previsiones y realizaciones de Marruecos y la competencia, sirven de base para establecer las previsiones que permiten preparar la campaña de exportación y armonizar la acción de los exportadores en cuanto al reparto de los mercados, ritmo de los transportes, etc.

Por tanto, el cumplimiento de la normativa sobre límites máximos de residuos está sometido a un riguroso control por parte del EACCE. Sin embargo, algunos

de los grupos exportadores están dando un paso adicional para avalar la calidad de su producción y han iniciado un proceso de certificación internacional (certificación EUREP-GAP). Hasta el momento sólo los grandes grupos de exportación participados por capital extranjero han implantado este proceso de certificación.

### LA LOGÍSTICA

El traslado de las hortalizas consta de dos trayectos, uno que va desde el lugar de la producción hasta la estación de acondicionamiento, y otro, desde la estación hasta los mercados exteriores. Generalmente, para el primer trayecto, el transporte es efectuado por el productor con sus propios medios (pequeño camión, coche con remolque, tractor, etc.), y el segundo se puede realizar por vía marítima, aérea o terrestre. En el caso del transporte marítimo o aéreo, la estación de acondicionamiento contrata con empresas de transporte locales el traslado de la mercancía hacia el puerto o aeropuerto de embarque, que normalmente es realizado en obsoletos camiones no refrigerados; y si la exportación es efectuada por vía terrestre, el envío se realiza directamente desde la estación hasta el mercado de destino a través de camiones frigoríficos de gran tonelaje pertenecientes a compañías extranjeras de transporte (fundamentalmente españolas y francesas).

La disponibilidad de un buen sistema de transporte internacional resulta fundamental en la competitividad del sector hortícola en un entorno cada vez más competitivo (8). Así, una buena logística de transporte (sin retrasos ni rupturas) permite un traslado rápido de la producción con el menor deterioro posible y en condiciones óptimas. La logística se ha convertido en un elemento esencial en la estrategia comercial del exportador, ya que tiene una influencia directa sobre los plazos de entrega y cualidades del producto. En el caso de Marruecos, el alejamiento de los mercados de destino hizo que la inexistencia de un transporte internacional competitivo se convirtiera duran-



te mucho tiempo en un importante cuello de botella para el crecimiento de las exportaciones hortícolas, hasta que a principios de los noventa se desarrolló el transporte terrestre a raíz de la ratificación del Convenio TIR por Marruecos y España que permitió el tránsito a través del territorio español sin ruptura de la carga.

Aunque el transporte marítimo fue el principal medio utilizado para la exportación de hortalizas marroquíes a los mercados exteriores hasta principios de los noventa, actualmente su significación es marginal (el 2% de las exportaciones hortícolas). Su empleo continúa siendo predominante en la exportación de cítricos, pero en el caso de las hortalizas prácticamente sólo se emplea para los envíos al mercado ruso.

Tal y como señaló la Asociación de Productores y Exportadores de Primores de Marruecos (ASPEM, 1997), el transporte marítimo con sus deficiencias de elevada duración del envío, oferta cuantiosa, irregular y heterogénea no ha sido capaz de responder a las exigencias de la gran distribución europea, preocupada por adquirir con regularidad y puntualidad un producto de calidad constante, en gran cantidad y a precios relativamente estables. Así, aunque sigue manteniendo la ventaja de su reducido coste frente al terrestre y aéreo (gráfico nº 2), ha devenido marginal para la exportación de hortalizas.

El envío aéreo de hortalizas cuenta con la ventaja de permitir alcanzar los mercados más alejados en breve tiempo, lo que posibilita preservar la calidad de los productos. En su contra está que es mucho más caro que el marítimo y aéreo, de manera que sólo se costea para determinados tipos de productos muy perecederos y con un elevado nivel de precios en el mercado de destino, bien porque se trate de un micromercado o de un mercado con oferta estacionalmente reducida (9). Por tanto, el transporte aéreo se limitará progresivamente a productos de características muy especiales, entre los que no se encuentran los hortícolas, al menos con los niveles tecnológicos actuales de la navegación aérea.

GRÁFICO Nº 2

### **COSTE DE TRANSPORTE DEL TOMATE DESDE MARRUECOS HASTA FRANCIA EN 2003** **EUROS/KG**

<b>BARCO</b>	0,09
<b>CAMIÓN</b>	0,18
<b>AVIÓN</b>	1,2

FUENTE: EACOE.

La exportación de hortalizas por avión experimentó un cierto desarrollo en tiempos del monopolio de la OCE para algunos productos (judía verde y tomate) por el reducido coste del carburante. Sin embargo, la situación se complicó a mediados de los ochenta con la expansión de las exportaciones de otros productos (flor cortada, menta fresca y pescado fresco) que entraron en competencia con las hortalizas, puesto que la capacidad de los aviones de líneas regulares quedó saturada. Para superar este inconveniente se creó una compañía especializada en el transporte de mercancías (Royal Air Cargo), que disponía de dos aviones a tiempo completo que eran empleados para la exportación de judía verde hacia París y Londres, de melón hacia Londres y de tomate hacia Canadá (Agribusiness Marketing Investissement, 1993; Chilia, 1993).

A pesar de la creación de esta compañía y de la existencia de subvenciones sobre ciertos destinos (Canadá y Estados Unidos), el transporte aéreo ocupa un lugar marginal en la exportación de hortalizas, de forma que representa menos del 1% del total de las exportaciones hortícolas marroquíes. Además de su elevado coste (gráfico nº 2), otras deficiencias que limitan su desarrollo son la mala infraestructura de envío y recepción en los aeropuertos; la escasez de aviones adaptados para el transporte de hortalizas y la ausencia de un flete de retorno.

Actualmente la práctica totalidad de los exportadores marroquíes eligen el ca-

mión frigorífico para trasladar sus hortalizas hasta Europa. A pesar de ser más caro que el envío en barco (gráfico nº 2), presenta considerables ventajas en términos de tiempo, seguridad, conservación del producto, flexibilidad y versatilidad (10). El transporte en camión constituye el medio mejor adaptado para la exportación de hortalizas al responder a las nuevas exigencias de la demanda en términos de regularidad, continuidad y calidad, y permitir un mejor control del mercado. Todas estas ventajas han provocado un uso creciente del mismo hasta convertirse en el medio de transporte absolutamente dominante, acaparando en torno al 97% del total de las exportaciones hortícolas (11).

Sin embargo, el transporte por camión en Marruecos presenta una serie de factores que repercuten negativamente en el coste de exportación:

- Una infraestructura de carreteras defectuosa e insuficiente. Así, en los más de mil kilómetros que separan al principal centro exportador de tomate (Agadir) del puerto de Tánger, sólo unos cuatrocientos corresponden a autopista, y en el ramal que conduce desde Agadir hasta Marrakech son habituales los tramos sin asfaltar. Esta infradotación viaria prolonga la duración del viaje y afecta negativamente a la calidad de las hortalizas exportadas.

- Las elevadas tasas que deben pagar los camiones por su tránsito a lo largo del territorio marroquí y al cruzar el estrecho. Así, el impuesto a pagar a la Organización Nacional del Transporte (ONT) es de 165-

185 euros, según el kilometraje recorrido; y el coste del flete de la naviera (Tánger-Algeciras) más el despacho de Aduana en Marruecos y Algeciras asciende a 1.200 euros.

– La existencia de una reducida flota nacional de vehículos TIR que obliga a recurrir a las empresas extranjeras de transporte (fundamentalmente españolas y francesas). Esta dependencia exterior incrementa el coste debido a que la mayoría de los camiones frigoríficos entran en Marruecos vacíos por lo que el transportista no puede aplicar la reducción que supondría llegar hasta Agadir con carga. Otro de los problemas derivados de esa dependencia era que con frecuencia faltaban camiones frigoríficos, especialmente en los momentos álgidos de la campaña de exportación. Sin embargo, esta situación ha cambiado en los últimos años por el considerable crecimiento de la flota española de camiones frigoríficos dispuestos a realizar este trayecto, ya que ha supuesto una importante mejora en la calidad del servicio prestado y una reducción de los precios cobrados.

### LOS GRUPOS EXPORTADORES

Pocas estaciones de acondicionamiento agrupan un tonelaje suficiente como para poder exportar por sí solas en buenas condiciones, de manera que se ven obligadas a constituir un grupo de exportación con el objetivo de alcanzar una cantidad de oferta mínima y obtener economías de escala. Así, los grupos exportadores son entidades constituidas alrededor de una o varias estaciones de acondicionamiento. Además de la defensa de los intereses de los miembros asociados, el papel de estos grupos es el de reagrupar las expediciones en el marco de una misma estrategia comercial. Los grupos aseguran prestaciones de servicios, sobre todo en lo que concierne a la logística y el tránsito en provecho de las estaciones afiliadas. En contrapartida, los grupos retienen una comisión calculada sobre el precio de venta que oscila entre el 5 y el 10% en función del grupo considerado. Las estaciones pueden cambiar de

CUADRO Nº 1

### GRUPOS EXPORTADORES EN MARRUECOS Y PRODUCTOS EXPORTADOS

GRUPO DE EXPORTACIÓN	PRODUCTOS HORTÍCOLAS EXPORTADOS
AGRI SOUSS	TOMATE, PIMIENTO, JUDÍA VERDE Y CALABACÍN
AGRI SUN	TOMATE
ARMONA	TOMATE
CONSIMTEX	TOMATE, MELÓN Y JUDÍA VERDE
DELIASSUS	TOMATE Y MELÓN
G.E.D.A.	TOMATE
G.P.A.	TOMATE Y JUDÍA VERDE
MARAISA	TOMATE, PIMIENTO, JUDÍA VERDE, CALABACÍN, MELÓN Y BERENJENA
OCE	TOMATE, JUDÍA VERDE Y MELÓN
PRIM ATLAS	TOMATE Y PIMIENTO
ROSAFLOR	TOMATE Y MELÓN
SALAM	TOMATE
SEMAPEX	TOMATE Y MELÓN
SOEMA	TOMATE
SOPROFEL	TOMATE Y MELÓN

FUENTE: EACCE. Datos de la campaña 2001/02.

grupo exportador de una campaña a otra según su conveniencia, si bien es cierto que las pequeñas suelen ser rechazadas por los grandes grupos de exportación y tienen como única alternativa la OCE.

Tras la liberalización de las exportaciones agrícolas en 1986 se crearon varios grupos de exportación. Actualmente quince grupos se dedican a la exportación de productos hortícolas. El volumen medio exportado por cada grupo es reducido, lo que pone de manifiesto su limitada dimensión para concurrir a los mercados exteriores, si bien existe una gran heterogeneidad en su composición. Así, en los primeros puestos figuran entidades que cuentan con un volumen importante y que están capacitadas para competir en los mercados exteriores y responder a las exigencias de las grandes cadenas de distribución. Sin embargo, en el extremo opuesto aparecen grupos exportadores carentes de la dimensión requerida para ser competitivos, que exportan reducidas

cantidades de forma irregular y que en muchas ocasiones contribuyen a distorsionar el mercado por la sensación de exceso de oferta o por la inadecuada calidad de sus productos. El elevado número de operadores hace que la oferta esté atomizada y que su poder de negociación sea exiguo.

La cartera de productos de los grupos exportadores es reducida, de manera que cinco de ellos exportan únicamente tomate, y sólo dos ofrecen más de tres productos (cuadro nº 1). La programación de la oferta sólo la realizan los grandes productores, lo que implica que una gran parte de la producción aún no se acomoda a las necesidades de los clientes (tanto en fecha como en producto demandado), sino que se produce sin tener en cuenta la demanda.

El número de marcas es excesivo. Así, cada grupo exportador emplea varias marcas en función del centro de acondicionamiento que suministra el género, de la ca-



alidad de la producción y/o el mercado de destino (sólo los dos grupos más importantes trabajan con una única marca). Las acciones de promoción y publicidad de sus productos son muy escasas, limitándose la mayoría de los grupos exportadores al empleo de anuncios en publicaciones especializadas o a la colaboración en campañas publicitarias genéricas.

La forma de venta predominante es la entrega de la mercancía a un comisionista en consignación y sólo los grandes grupos exportadores suelen vender a la gran distribución y centrales de compra. La coordinación entre los grupos de exportación en los mercados exteriores es nula. Así, aunque el EACCE se encarga de distribuir los cupos de exportación entre los distintos grupos al objeto de evitar superar las cantidades asignadas en el Acuerdo de Asociación con la UE, una vez realizado este reparto cada grupo actúa de forma independiente en los mercados de destino.

En función de la política comercial seguida se pueden distinguir tres tipos de grupos de exportación:

– **Grupos integrados:** se trata de grupos que disponen de sus propias explotaciones y que acondicionan la producción en estaciones de su propiedad que suelen ser de gran dimensión, equipadas con las tecnologías más modernas y que ofrecen el mejor servicio, lo que les permite incrementar al máximo el valor añadido. Sólo acondicionan y comercializan los productos obtenidos en sus explotaciones. Disponen de sus propias infraestructuras logísticas y envían las hortalizas a los mercados exteriores bajo una única marca. La totalidad de la producción es expedida por camión frigorífico al permitir el envío de los productos en buenas condiciones y en un tiempo reducido. Ofrecen hortalizas de alta gama y las suelen vender a la gran distribución y centrales de compra. Esta tipología estaría integrada por los grupos participados por inversores extranjeros (fundamentalmente franceses) y los más representativos son Maraissa (marca Azura) y Rosafior (marca Idyl).

– **Grupos integrados mixtos:** como el precedente, estaría constituido por aquellos grupos que acondicionan su producción en estaciones propias, pero que además suelen recurrir a la compra de hortalizas de otros productores. En ocasiones, también comercializan la producción procedente de estaciones independientes, con el objetivo de reducir los costes fijos. Dado que la calidad suele ser heterogénea utilizan varias marcas en función de la estación de acondicionamiento que suministra el género, de la calidad de la producción y/o el mercado de destino. Aunque una parte de la producción es vendida a las grandes superficies, la mayoría es enajenada a través de comisionistas. El medio de transporte empleado es el terrestre y en ocasiones el marítimo. Entre los grupos pertenecientes a esta categoría están Agri Souss, G.P.A., G.E.D.A. y Salam.

– **Grupos intermediarios:** son aquellos que no disponen de explotaciones y su función es vender la mercancía de las estaciones propias e independientes. Se encargan de enajenar la producción de las estaciones más pequeñas y tradicionales, que emplean material obsoleto, locales inadaptados y técnicas arcaicas. El modo de venta es el tradicional a través de la entrega de la mercancía a un comisionista en consignación y utilizan una multiplicidad de marcas. La mayor parte de los envíos eran realizados por barco, si bien en la actualidad emplean mayoritariamente el transporte por carretera. Dentro de este grupo estaría la antigua sociedad estatal de exportación (OCE) y Sogecap.

## LOS MERCADOS DE DESTINO

Con respecto al destino de las exportaciones, la Unión Europea es el mercado fundamental de las hortalizas tempranas marroquíes, puesto que acapara en torno al 90%. Dentro de Europa el principal cliente es Francia, al absorber cerca del 85% de las exportaciones marroquíes con destino comunitario. Esta dependencia del mercado comunitario es uno de los rasgos fundamentales del sector hor-

tícola marroquí, si bien en las últimas campañas comienza a atenuarse. Así, en el caso del tomate, el porcentaje de exportaciones dirigidas hacia la UE ha descendido desde el 97% en los años setenta hasta el 81,6% en la campaña 2001/02, aunque la cantidad real haya aumentado (cuadro nº 2). Sin embargo, dentro de la UE la dependencia del mercado francés se ha acrecentado de forma abrumadora, puesto que si en la campaña 1977/78 Francia acaparaba el 72,8% del tomate marroquí destinado al mercado comunitario, en la de 2001/02 ese porcentaje ascendió hasta el 96,4%. Por su parte el mercado alemán, segundo en importancia durante muchos años, prácticamente ha desaparecido como destino, ya que si en la campaña 1977/78 representó el 25,6% del mercado comunitario, en la de 2001/02 sólo significó el 0,2%. Dentro de la UE, el segundo importador en la campaña 2001/02 fue España con el 2,7% del total de las importaciones. Este novedoso papel de España como importador de tomate marroquí refleja la creciente adquisición por parte de empresas españolas de tomate procedente de Marruecos para enviarlo posteriormente a otros mercados exteriores.

Como segundo cliente de las ventas exteriores marroquíes aparece Suiza, acaparando el 6,8% del total de las exportaciones, seguido de Rusia con el 5%. A pesar de que estas cifras indican una cierta diversificación de las ventas fuera de la UE, esta estrategia se está encontrando con múltiples obstáculos, en el caso de Rusia debido a la persistencia de la crisis económica y financiera. Así, en la campaña 2001/02 las exportaciones sólo fueron de 10.292 toneladas frente a más de 40.000 toneladas que se alcanzaron en la campaña 1997/98. También han descendido las exportaciones realizadas hacia Canadá y Estados Unidos hasta convertirse en mercados testimoniales. Además del cierre temporal del mercado norteamericano, esta escasa significación refleja las dificultades encontradas por los operadores marroquíes para penetrar en esos mercados, puesto que el cumpli-



CUADRO Nº 2

**EXPORTACIÓN DE TOMATE MARROQUÍ POR PAÍSES  
EN TONELADAS**

PAÍS	CAMPAÑA 1977/78			CAMPAÑA 2001/02		
	TONELADAS	% S/TOTAL	% S/SUBTOTAL	TONELADAS	% S/TOTAL	% S/SUBTOTAL
FRANCIA	74.814	71,0	72,8	161.300	78,7	96,4
ALEMANIA	26.334	25,0	25,6	378	0,2	0,2
REINO UNIDO	798	0,8	0,8	1	0,0	0,0
HOLANDA	200	0,2	0,2	147	0,1	0,1
<b>ESPAÑA</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>4.559</b>	<b>2,2</b>	<b>2,7</b>
OTROS PAÍSES	566	0,5	0,6	899	0,4	0,5
<b>TOTAL UE</b>	<b>102.712</b>	<b>97,5</b>	<b>100,0</b>	<b>167.284</b>	<b>81,6</b>	<b>100,0</b>
SUIZA	0	0,0	0,0	13.863	6,8	36,8
RUSIA	0	0,0	0,0	10.292	5,0	27,3
REPÚBLICA CHECA	0	0,0	0,0	5.672	2,8	15,1
ESLOVAQUIA	0	0,0	0,0	3.967	1,9	10,5
POLONIA	0	0,0	0,0	2.534	1,2	6,7
HUNGRÍA	0	0,0	0,0	773	0,4	2,1
ESLOVENIA	0	0,0	0,0	388	0,2	1,0
CANADÁ	0	0,0	0,0	103	0,1	0,3
OTROS	0	0,0	0,0	90	0,0	0,2
<b>TOTAL RESTO PAÍSES</b>	<b>2.631</b>	<b>2,5</b>	<b>100,0</b>	<b>37.682</b>	<b>18,4</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL EXPORTADO</b>	<b>105.343</b>	<b>100,0</b>		<b>204.966</b>	<b>100,0</b>	

FUENTE: EACCE (varios años). Elaboración propia.

miento de su estricta reglamentación exige inversiones adicionales en todos los niveles (producción, logística y comercialización), que aún no se han acometido. Frente a estos adversos comportamientos, los futuros Estados miembros de la UE están adquiriendo una creciente significación como punto de destino de las exportaciones hortícolas marroquíes, de manera que entre la República Checa, Eslovaquia, Polonia, Hungría y Eslovenia acapararon el 6,5% del total de las exportaciones.

La persistencia e incluso el incremento de la concentración de las exportaciones hortícolas en el mercado francés se explica en gran parte por la enorme significación de los grupos exportadores participados por capital francés, que persiguen como máximo objetivo (y en algunos casos único) completar su oferta en el mercado galo. Su finalidad fundamental es la de ob-

tener producción en aquellos meses de la campaña en los que no es posible hacerlo en Francia por las adversas condiciones climáticas. Así, los inversores franceses se garantizan el suministro continuo de hortalizas durante toda la campaña al complementar la producción nacional con la obtenida en suelo marroquí, de manera que pueden rellenar los "huecos" que anteriormente eran aprovechados por los exportadores españoles y holandeses. Por tanto, el objetivo máximo de estos inversores es asegurar el abastecimiento del mercado francés y, en principio, tienen escaso interés en introducirse en otros países. También se deben tener en cuenta las dificultades planteadas por el proteccionismo comunitario (Francia contaba con su propio cupo) y la falta de dinamismo de los exportadores marroquíes que se han acomodado a vender en los mismos mercados, tratar con los habituales

intermediarios y mantener los sistemas tradicionales de comercialización (12).

**CONSIDERACIONES FINALES**

El último apartado se va a dedicar a plantear una serie de consideraciones sobre determinados aspectos del sistema comercial marroquí que pueden condicionar la competitividad futura de su sector hortícola. Frente a otros países en los que el mercado interior constituye una salida alternativa válida a los mercados exteriores por su dimensión o nivel de calidad exigida, en el caso de Marruecos el mercado interior de hortalizas no representa una alternativa viable ya que las considerables disfunciones y lagunas de su organización elevan los costes de transacción penalizando tanto al consumidor como al productor.

La distancia a recorrer por las hortalizas marroquíes es bastante amplia

(2.500-3.500 Km), lo que implica, frente a otros competidores como España, elevados costes de transporte, aminoración de la calidad y empeoramiento de la capacidad de respuesta comercial en duración (tres días) e incertidumbre (por el largo recorrido y la necesidad de cruzar el estrecho) (13).

A pesar de que la logística ha mejorado mucho en los últimos años al sustituir el envío de las hortalizas en barco por el camión frigorífico, el limitado desarrollo de grupos de transporte autóctonos hace que este servicio esté en manos de empresas extranjeras (fundamentalmente españolas y francesas) y los costes sean más elevados al no poder aprovechar el retorno.

El número de grupos exportadores es elevado suministrando un volumen medio reducido. La mayoría de grupos ofrece un único producto (tomate), lo que les hace extremadamente vulnerables, ya que si surgen problemas en su comercialización las repercusiones pueden ser nefastas. Además, esta dependencia de un sólo producto representa una importante debilidad frente a otros grupos exportadores competidores (de España y Holanda principalmente) que son capaces de suministrar grandes cantidades de una amplia gama de hortalizas, lo que acrecienta sus posibilidades de fidelización de la clientela.

Esta atomización en la comercialización es una deficiencia que cada vez es

más significativa en un contexto internacional de progresiva concentración en los mercados de destino. Las alteraciones en los mercados de destino han tenido considerables efectos en los mercados de origen, de manera que los operadores comerciales se ven sometidos a crecientes exigencias en términos de precios, calidad, gama, estacionalidad o servicios incorporados a los productos (14). Así, el reducido volumen exportado, la limitada gama de productos hortícolas ofrecida y la escasa implantación de los certificados de calidad obligan a la mayoría de los grupos exportadores marroquíes a utilizar los canales de distribución tradicionales concentrados en los mercados al por mayor. Sólo los grupos exportadores partici-

## BIBLIOGRAFÍA

- AGRIBUSINESS MARKETING INVESTISSEMENT (1993): *Le transport international et la promotion des exportations horticoles marocaines*. Ed. Agribusiness Marketing Investissement. Casablanca.
- AIT EL MKADEM, M. (1998): *Prix et marge de marketing: cas des stations de conditionnement de la tomate d'exportation dans le Souss-Massa*. Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II. Rabat.
- AKESBI, N., (1995): "L'agriculture marocaine d'exportation et l'Union Européenne: du contentieux aux nouveaux enjeux". *Annales Marocaines d'Économie*, nº 13. pp. 105-130.
- ÁLVAREZ RAMOS, J. (2002): "Logística y transporte para frutas y hortalizas" en CAMACHO FERRE, F. (Coord.): *España, huerta de Europa*. Ed. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Madrid. pp. 182-189.
- ÁLVAREZ RAMOS, J. (2003): "El futuro del transporte intermodal en la exportación hortofrutícola española". *Distribución y Consumo*, nº 70. pp. 45-49.
- ARCAS LARIO, N. y RUIZ DE MAYA, S. (1997): "La comercialización de frutas y hortalizas en el entorno internacional". *Distribución y Consumo*, nº 35. pp. 55-89.
- ASPEN (1997): *Rapport de la Commission de Reflexion Primeurs: dossier tomates*. Ed. Association des Producteurs et Exportateurs de Maraichage et Primeur du Maroc. Casablanca.
- ATTIOUI, R. (2000): *Analyse économique des filières primeurs et agrumes destinés à l'exportation*. Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II. Rabat.
- AZNAR SÁNCHEZ, J. A. (2002a): "La horticultura intensiva marroquí". *Boletín Económico de ICE*, nº 2.727. pp. 19-27.
- AZNAR SÁNCHEZ, J. A. (2002b): "El sector agrario en Marruecos". *Boletín Económico de ICE*, nº 2.747. pp. 23-33.
- CALATRAVA REQUENA, J. y MAHFOUD, Y. (2001): "La tomate primeur en Maroc et en Espagne: un analyse de compétitivité commerciale au sein du marché européen", en ROUX, B. (Ed.): *Relations euroméditerranéennes et libéralisation agricole*. L'Harmattan, Paris. pp. 157-183.
- CHILIAH, A. (1993): *Structure et stratégie des groupes exportateurs des primeurs marocains*. Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II. Rabat.
- COOK, R. L. (1997): "Tendencias internacionales en el sector de frutas y hortalizas frescas". *Revista de Economía Agraria*, nº 181. pp. 183-208.
- EL HADAD, F. (1995): "Enjeux et perspectives de la filière agrumes du Maroc", in ALLAYA, M. (Coord.): *Les agricultures maghrébines à l'aube de l'an 2000*. Ed. Centre International de Hautes Études Agronomiques Méditerranéennes (CIHEAM). Montpellier. pp. 249-264.
- GUARDO, A. (Dir) (1998): *Estudio sobre la comercialización del tomate en la Unión Europea. Comparación España-Marruecos*. Documento de Trabajo de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). Madrid.
- HITA LÓPEZ, J. M. y CALATRAVA REQUENA, J. (1998): *Consideraciones generales sobre el transporte de tomate y cítricos entre España y Marruecos*. Documento de Trabajo nº 2. Proyecto CICYT SEC094-0391-C02-02. Departamento de Economía y Sociología Agrarias. CIFA. Granada.
- KHALID, H. (1997): *Les efforts d'adaptation des exportateurs des fruits et légumes face à l'évolution des marchés*. Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II. Rabat.
- LANGREO, A. y DE MANUEL, C. (1998): "Frutas y hortalizas frescas: cambios de fondo en un sector líder". *Distribución y Consumo*, nº 40. pp. 65-97.
- MOLLÁ DESCALS, A. y SÁNCHEZ PÉREZ, M. (2000): "Análisis de los cambios en los canales de comercialización de los productos agroalimentarios". *Revista de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, nº 186. pp. 39-73.
- OSSET, S. (1999): "Nuevas tendencias de los envases en el mercado español de frutas y hortalizas". *Distribución y Consumo*, nº 47. pp. 105-115.
- PLANELLAS, J. M. y MIR, J. (2002): "La agroexportación ante la nueva distribución alimentaria", en GARCÍA ÁLVAREZ-COQUE, J. M. (Coord.): *La agricultura mediterránea en el siglo XXI*. Ed. Cajamar. Almería. pp. 124-139.
- RAMOS REAL, F. (1991): "Estrategias de distribución alimentaria: perspectivas para el sector hortícola español". *Revista de Estudios Agrosociales*, nº 157. pp. 153-181.
- SÁNCHEZ MARTORELL, I. (1995): "El control de calidad total: frutas y hortalizas". *Boletín Económico de ICE*, nº 2.473. pp. 83-94.
- SIGUAN BOEHMER, A. (1995): "El poder de la distribución en la cadena hortofrutícola". *Distribución y Consumo*, nº 22. pp. 115-125.



pados por capital extranjero tienen las dotaciones productivas, técnicas, organizativas, logísticas y comerciales para poder responder a las exigencias de las grandes cadenas de distribución.

Por último, el hecho de que los grupos de exportación más dinámicos y mejor or-

ganizados estén participados por capital francés constituye una pesada rémora a la hora de planificar una posible ampliación de las ventas en otros países, ya que estos grupos exportadores son los únicos que podrían liderar el proceso de diversificación de los mercados de destino

al disponer de la capacidad inversora, tecnológica y comercial requerida para abordar una empresa de tal magnitud. ■

**JOSÉ ÁNGEL AZNAR SÁNCHEZ**

Departamento de Economía Aplicada  
Universidad de Almería

## NOTAS

(1) Para un análisis del devenir del sector de la horticultura intensiva marroquí, así como sus perspectivas de expansión futura, véase Aznar Sánchez (2002a).

(2) En el ámbito de la producción, estimulaba la reconversión varietal, proporcionaba asistencia técnica, anticipaba los inputs, etc. En el ámbito del acondicionamiento, se encargaba del aprovisionamiento de los embalajes. En el ámbito del transporte, organizaba los fletes de barcos. En el ámbito del control, testaba la calidad de los productos exportados para que respondieran a las exigencias y reglamentaciones de los países importadores. Y en el ámbito comercial, se ocupaba de la venta en los mercados exteriores contactando con un cierto número de importadores en los países destinatarios con los que establecía una relación de exclusividad a cambio de una comisión.

(3) Khalid (1997) señala las siguientes deficiencias: los productores no estaban incentivados para mejorar la calidad, puesto que todos eran remunerados al mismo precio sin tener en cuenta las diferencias de calidad; la tardanza en el cobro de las exportaciones creaba problemas de liquidez especialmente a los pequeños horticultores, ya que solían transcurrir entre cuatro y cinco meses desde el momento de la entrega; la falta de transparencia en la información que recibían los productores; el aprovisionamiento de los embalajes estaba centralizado en manos de la OCE, lo que hacía difícil plantear reclamaciones al proveedor en materia de calidad y plazos de entrega; la venta en los mercados exteriores era realizada de forma global a un precio medio fijo preestablecido, de manera que los comisionistas carecían de flexibilidad para poder hacer frente a la competencia extranjera; no preveía los momentos propicios para la exportación, sino que se dedicaba a la expedición de la mercancía a medida que iba llegando sin ningún tipo de planificación; no existía un contacto directo con el comprador con lo que los productores no eran conscientes de sus exigencias, su capacidad de respuesta era tardía y no podían alcanzar una fidelización en sus relaciones; la mayoría de las transacciones en los mercados exteriores se realizaban a través de circuitos tradicionales (venta en el puerto a comisionistas); la excesiva burocracia, lentitud en los trá-

mites administrativos, abuso de poder, corrupción, etc.

(4) Para un análisis de las líneas básicas de la política agraria seguida por el gobierno marroquí, así como las medidas y reformas que ha adoptado de cara a lograr una mayor liberalización y apertura del sector agrario, véase Aznar Sánchez (2002b).

(5) A raíz de una serie de problemas surgidos entre los grupos exportadores que constituían la AFB, a finales de los noventa se produjo su escisión surgiendo dos nuevas organizaciones (FFM-Fresh Fruit Market y MFB-Maroc Fruit Board) que desempeñan las mismas funciones.

(6) Ait el Mkaem (1998) comprobó el vínculo existente entre los precios del mercado local y exterior, que variaban en el mismo sentido a lo largo de la campaña de exportación (noviembre a abril). Concretamente, mostró la relación directa que existía entre los precios del tomate en el mercado francés de Perpignan-Saint Charles (principal centro de distribución del tomate marroquí en Europa) y el mercado mayorista de Agadir.

(7) Actualmente, el EACCE dispone de tres laboratorios para analizar los productos en Agadir, Berkane y Casablanca; y otro para el control de envases y embalajes en Casablanca. Estos laboratorios han sido acreditados recientemente por la Unión Europea a través del Reglamento (UE) nº 1791/2002 de la Comisión de 9 de octubre de 2002.

(8) Para un análisis de la significación de la logística y el transporte en la competitividad del sector hortícola en general, y el español en particular, véase Álvarez Ramos (2002, 2003).

(9) Tal y como apuntan Hita López y Calatrava Requena (1998), este último caso tiende a ser cada vez menos frecuente debido a la marcada tendencia a la internacionalización de los mercados de productos perecederos y al aumento de los flujos comerciales interhemisferios, con la consiguiente desestacionalización de la oferta.

(10) El envío de hortalizas frescas hacia el mercado europeo en camión frigorífico atenúa considerablemente los inconvenientes del barco, presentando las siguientes ventajas: el control de la calidad se hace en la estación de acondicionamiento; la reducción del número de manipulaciones al mínimo; la ausencia de ruptura de la carga; el trans-

porte de la mercancía es realizado en buenas condiciones; el umbral de amortización es reducido (una media de 18 toneladas); acorta a la mitad el tiempo de transporte, ya que en tres-cuatro días alcanza los mercados europeos; la gran flexibilidad de utilización, ya que proporciona al exportador la opción de elegir el momento de partida, el itinerario y posibilita el transporte de puerta a puerta, desde el lugar de producción hasta el punto de venta, incluso se puede cambiar el destino final en función de la situación de los mercados; facilita la gestión de los envíos tanto en cantidad como en calidad con favorables efectos comerciales, puesto que se pasa de un sistema de flujo discontinuo con grandes descargas (en barco) a un flujo continuo de pequeñas unidades (en camión); y permite responder rápidamente a las exigencias de la clientela en calibre y tonelaje.

(11) En la positiva evolución del transporte de hortalizas en camión fue fundamental la firma en 1988 de un Acuerdo entre el Reino de España y el Reino de Marruecos relativo a los transportes terrestres internacionales de mercancías (BOE nº 92 de 16 de abril de 1988), que permitió que las mercancías marroquíes pudieran atravesar el territorio español. Así, la simplificación de los procedimientos de tránsito que siguieron a la ratificación del convenio TIR, junto con la creación del Mercado Único facilitaron la circulación de las hortalizas marroquíes por el territorio europeo.

(12) Akasbi (1995) puso de manifiesto esta tendencia a mantener los sistemas tradicionales de comercialización apuntando la necesidad de una mayor iniciativa y dinamismo por parte de los agentes comerciales si se deseaba incrementar su nivel de competitividad.

(13) Para un análisis comparado de la comercialización del tomate español y marroquí en el mercado francés pueden consultarse los trabajos de Guardo (1998) y Calatrava Requena y Mahfoud (2001).

(14) Los trabajos que abordan el desarrollo de la moderna distribución y sus efectos sobre el comercio de productos hortícolas son numerosos, pudiéndose consultar Ramos Real (1991), Siguan Boehmer (1995), Arcas Lario y Ruiz de Maya (1997), Cook (1997), Langreo y De Manuel (1998), Mollá y Sánchez Pérez (2000) y Planells y Mir (2002).