

LOS CAMBIOS EN LAS CADENAS DE VALOR DE LOS PRODUCTOS LOCALES EN MARRUECOS: LA CUESTIÓN DEL ACCESO DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES AL COMERCIO MODERNO¹

Rachid Hamimaz

Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II

RESUMEN¹

La nueva política agrícola de Marruecos (*Plan Verde*) se apoya fundamentalmente en el desarrollo de cadenas de productos locales para promover la pequeña agricultura minifundista. Interesantes oportunidades ambientales están fomentando la promoción de estas cadenas tanto en el ámbito de la exportación como en el mercado nacional debido a la aparición de nichos urbanos en desarrollo. Sin embargo, numerosos obstáculos socioeconómicos, institucionales y culturales limitan el entusiasmo por el desarrollo de estos productos.

SUMMARY

The new agricultural policy of Morocco (Green Plan) is based mainly on the development of value chains (VC) for local products to promote marginalized small-scale agriculture. Attractive environmental opportunities encourage the promotion of these VC for export and on the domestic market due to developing urban niches. However, many socio-economic, institutional and cultural barriers severely limit the development of these products.

¹ Traducido del francés por Francisco Joaquín Cortés García.

1. Introducción

Marruecos adoptó en 2008 una nueva estrategia de desarrollo agrícola denominada Plan Marruecos Verde (PMV). La visión estratégica del PMV es la de hacer de la agricultura un motor de crecimiento fundamental en la economía marroquí de los próximos 10-15 años, con importantes impactos en términos de crecimiento del PIB, de creación de empleo, de aumento de las exportaciones, de inversión privada y de lucha contra la pobreza.

El desarrollo de productos locales (PDT, por sus siglas en francés) constituye un objetivo prioritario por parte del PMV de cara a garantizar el pilar 2, relativo al acompañamiento solidario de la pequeña agricultura. Este interés se justifica, a juicio de los promotores del PMV, por un lado, en las potencialidades reales que presenta Marruecos en materia de ecosistemas propicios, de biodiversidad y de saber hacer en este ámbito, y por otro, en la demanda creciente de estos productos tanto en el mercado nacional como internacional, ofreciendo importantes oportunidades para su comercialización.

Una de las líneas de organización institucional y de apoyo económico a la puesta en valor de los productos locales es la relativa a la adopción y promoción del concepto de agregación, previsto en el PMV en lo relativo a estos productos. Se explorarían dos ámbitos:

- 1) A nivel local, a través de la adopción progresiva por parte de los productores de normas de certificación (por ejemplo: certificación agrícola, indicación geográfica, denominación de origen, o etiquetado *bio*) a través de una gestión colectiva de calidad. El éxito y buen fin de este canal precisa de la presencia de líderes locales que puedan aglutinar una masa crítica de productores y transformadores locales.
- 2) A nivel de mercado moderno, a través de grandes canales de distribución que permitan la integración de los PDT en los mercados estructurados, bien sean nacionales como internacionales.

El objetivo de este artículo se centra en poner de manifiesto que el entorno de las cadenas de valor de los PDT en Marruecos está sujeto a cambios significativos que pueden alentar este desarrollo, pero que igualmente pueden frenarlo o relativizar su opción estratégica. Para ello proponemos un marco de análisis institucional de las cadenas de valor de los PDT a fin de hacer un balance de las principales tendencias en estos sectores, de las oportunidades y amenazas, así como de las opciones estratégicas que puedan facilitar el acceso al comercio moderno.

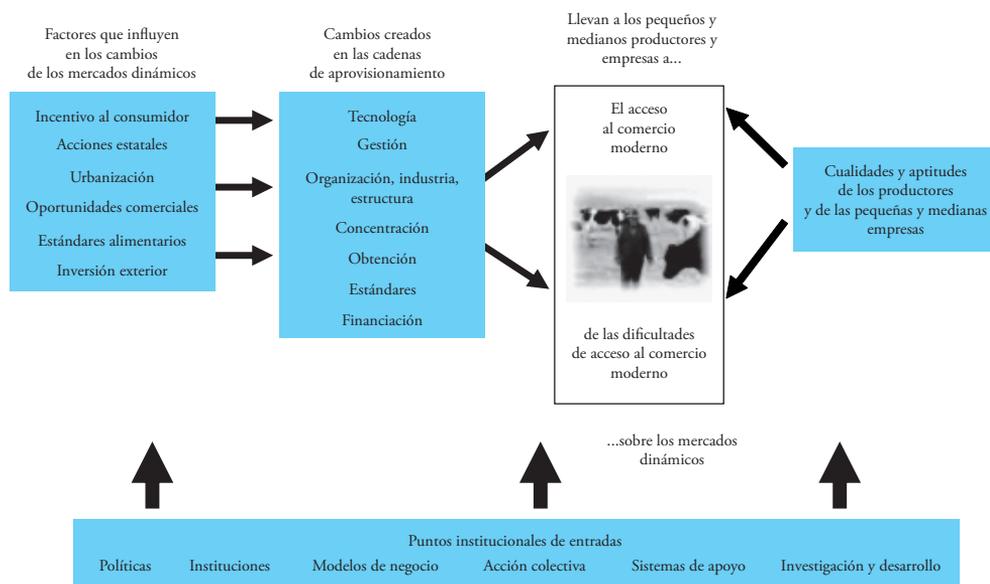
I. Análisis institucional de la cadena de valor y los objetivos planteados

La metodología adoptada está relacionada con el análisis institucional de la cadena de valor, identificando las fuerzas de cambio fundamentales en los sectores de referencia, los desafíos y amenazas a los que se enfrentan los pequeños y medianos productores, y finalmente los tipos de estrategias operacionales de ayuda al comercio que se pueden identificar después de un análisis de las cadenas (Vermeulen, Woodhill, Proctor y Delnoye, 2008).

La cartografía institucional permite:

- Identificar, a lo largo de la cadena, los factores que favorecen la integración de los pequeños y medianos productores en el comercio moderno
- Poner de manifiesto los obstáculos a esta integración
- Proponer acciones de ayuda de acceso al comercio

El siguiente diagrama ilustra el tipo de factores en la cadena de valor, interactuando y explicando las posibilidades y las dificultades a las que se enfrentan los pequeños productores al acceder al comercio moderno.



Fuente: Traducción a partir de Vermeulen, Woodhill, Proctor y Delnoye (2008).

Este paso ha permitido identificar las fuerzas principales de cambio en muchos sectores de los PDT, los obstáculos y oportunidades así como las acciones que pueden ser puestas en marcha en materia de apoyo a la comercialización.

B. Las tendencias-clave en el entorno de las cadenas

a) Las tendencias positivas relativas a los consumidores de productos señalizados y locales

Observamos el nacimiento de un mercado de consumidores exigentes en calidad, lo que confirma el interés por los productos señalizados (etiquetas, AOC, etc.). Dicha exigencia está muy correlacionada con el nivel de instrucción y con el déficit de información sobre la calidad.

Los nuevos cambios en los modos de vida urbanos están generando un interés creciente por los PDT, o los considerados como tales. Se ha confirmado la existencia de un consumidor urbano preocupado por la cuestión de la “confianza sanitaria” y dispuesto a pagar un sobreprecio.

En relación con este consumidor, tal y como lo han puesto de manifiesto nuestros sondeos en el ámbito urbano, un nivel de instrucción elevado se correlaciona positivamente con una percepción importante de los riesgos sanitarios.

A menudo se refiere a las fuentes de información y manifiesta su insatisfacción acerca de la información actual (de tipo nacional) sobre los productos alimentarios.

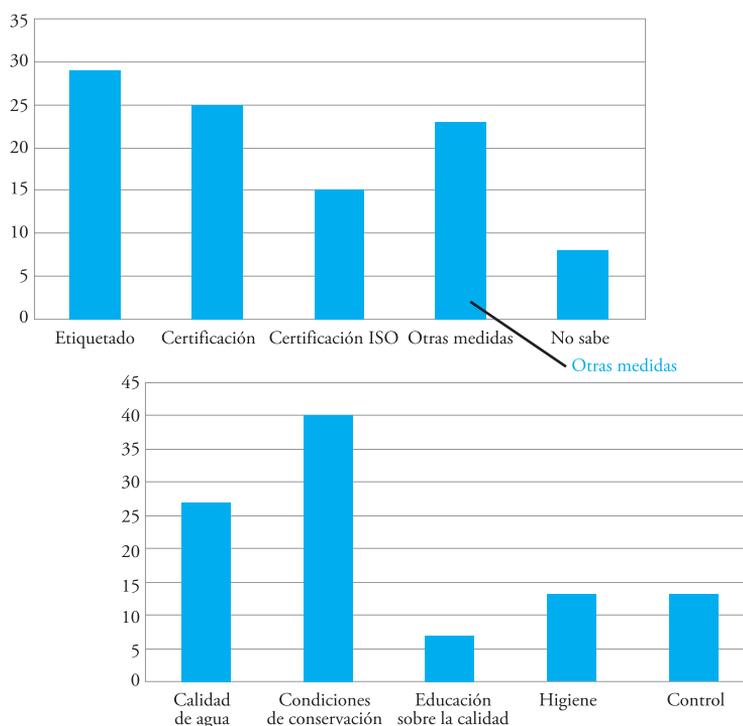
Sus motivaciones son, por orden de prioridad, el gusto, el carácter natural, la ausencia de riesgo sanitario y el aporte nutricional.

El aspecto sanitario está presente de forma recurrente en los sondeos. Los productos que precisan de un indicativo de calidad son a menudo los sospechosos en caso de intoxicación alimentaria. Globalmente, los sondeos ponen de manifiesto la disposición a pagar un sobrecoste por la presencia de identificativos de calidad en aquellos productos que no inspiran excesiva confianza, o lo que es lo mismo, aquellos productos que tienen un mayor riesgo sanitario. Hablamos de personas muy sensibles a las crisis alimentarias y que tienen una percepción negativa de la calidad y de los riesgos alimentarios. Esto se constata tanto en el ámbito de los consumidores marroquíes como extranjeros (turistas y residentes).

Los consumidores marroquíes le dan igualmente mucha importancia a las condiciones de producción de los alimentos, a su origen geográfico y al desarrollo rural. Este interés juega un papel crucial en la promoción de distintivos de calidad. Existe una correlación con la edad (los jóvenes de más de 21 años), con la CSP y con el nivel de instrucción.

El desarrollo del mercado turístico nacional genera igualmente importantes oportunidades. Para los consumidores extranjeros los signos de calidad mejoran su percepción de la calidad de los productos alimentarios marroquíes. Permiten igualmente satisfacer sus exigencias en materia de información ofreciendo un distintivo de calidad creíble y pertinente. Atenúan sus inquietudes de cara a los riesgos alimentarios, especialmente aquellos relativos a los productos de origen animal.

Gráfico 1. Medidas que mejoran la percepción de nuestros productos alimentarios por los turistas



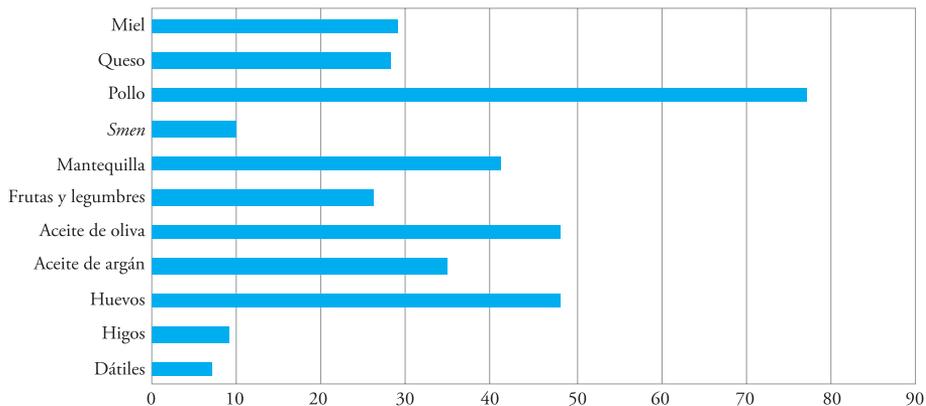
Fuente: Encuesta de Consumo 2004 en Rabat y Marrakech.

Las relaciones entre los consumidores y los productos locales señalizados o no son complejas.

Se aprecia una demanda importante de productos típicos por los consumidores marroquíes (en torno al 80% aseguran consumirlos) pero los distintivos de calidad son poco conocidos. El consumidor marroquí no percibe en estos distintivos sino una garantía global de calidad. La etiqueta *bio* y la Denominación de Origen Controlada son los distintivos de calidad más conocidos, si bien la percepción del mensaje que comportan no es muy precisa.

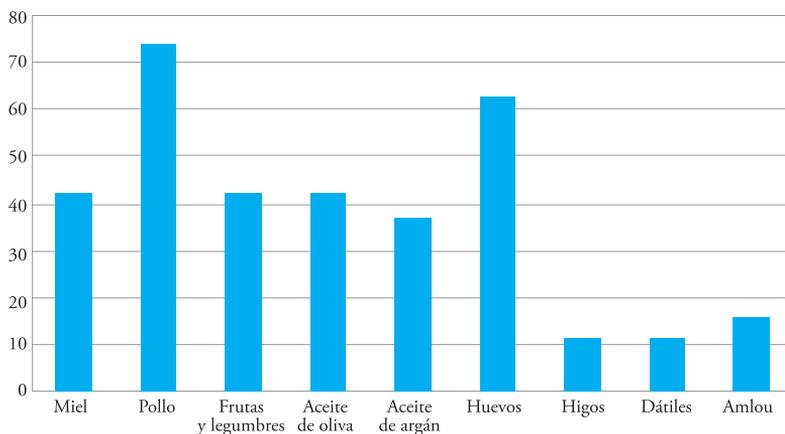
Comparativamente, los consumidores extranjeros (tipo turista o residentes) son más reacios a los productos locales marroquíes. Son relativamente mejores conocedores de los diferentes distintivos de calidad, más sensibles a su desarrollo, y, según ellos, mejoran su percepción de los productos marroquíes. El producto local adquiere a menudo para ellos una connotación cultural: la vinculación a un territorio, la salvaguarda de un patrimonio culinario, la perduración de un saber hacer local. Aseguran comprarlo y prefieren encontrarlo en las medianas y grandes superficies.

Gráfico 2. Productos típicos más demandados por los marroquíes en el medio urbano



Fuente: Encuesta de Consumo en Medio Urbano 2006.

Gráfico 3. Los productos típicos más demandados por los extranjeros



Fuente: Encuesta de Consumo en Medio Urbano 2006.

Un reciente estudio llevado a cabo por la consultora internacional Boston Consulting Group ha identificado las expectativas del consumidor marroquí en relación con una mayor valorización de los productos locales así como con las adaptaciones puestas en marcha por los profesionales a fin de atender dichas expectativas.

Expectativas de los consumidores hacia los productos locales	Adaptaciones puestas en marcha por los profesionales
<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de ahorro de tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de las capacidades logísticas de las cooperativas para poner en marcha una distribución moderna
<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de practicidad (embalaje más adaptado y más saludable) 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de empresas especializadas en torno a los productos locales marroquíes Valorización de los productos: esfuerzo en comunicación, inversión y marketing
<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de seguridad (etiquetaje, fechas de caducidad, certificación confiable contra el fraude...) 	<ul style="list-style-type: none"> Definición de contratos de compra específicos para las cooperativas Organización de ferias Creación de boutiques especializadas (Rayana)

Fuente: Boston Consulting Group (2011).

b) Tendencias más interesantes en exportación

El mercado exterior presenta un mayor interés que el mercado nacional (demanda comprada y exigencias del comercio moderno).

El mercado europeo representa el 71% del consumo mundial de aceite de oliva¹, y los EEUU el 6%. Comparativamente, el mercado nacional marroquí representa apenas el 2%. El consumo de aceite de oliva per cápita es de 5,5 litros en Europa, 7,1 en Siria, 6,3 en Túnez y 1,9 en Marruecos. Entre los países europeos consumidores de aceite de oliva, Grecia está a la cabeza con 25,8 litros per cápita, seguida de España (14,6), de Italia (13,4), Chipre (9,8) y Portugal (6,9).

Entre los principales países importadores de aceite de oliva destacaríamos EEUU (39%), la Unión Europea (20%), Japón (6%), Australia (6%), Canadá (5%) y Brasil (5%).

c) Una oferta de ciertos productores (ej.: aceite)

Existe una toma de conciencia de las características medibles y perceptibles, del proceso por el que se identifica una diferencia en relación con los productos genéricos, del valor la diferencia en relación con el producto estándar.

Existe igualmente una voluntad de diversificar las actividades existentes ante la presión impuesta por las mayores limitaciones: imposibilidad de continuar con la producción de cannabis (como es el caso de la cooperativa Mujeres del Rif), pluriactividad de los productores (miel, cuscús, sal, etc.) y las dificultades encontradas por las productoras en materia de comercialización de sus productos.

d) Desarrollo de circuitos de distribución moderna en las ciudades

Es importante el desarrollo experimentado por el comercio moderno y estructurado en Marruecos después de los años 90. Si bien la proporción que representa la distribución moderna es todavía débil (12%) en relación con la mayoría de los países de Europa y Asia, la tasa de crecimiento es mucho más rápida que la de las fases iniciales del desarrollo de la distribución en los países ricos (*cf.* Programa *Regoverning Markets*). Es decir, muchos países en transición (como es el caso de Marruecos) están consiguiendo en un tiempo muy corto lo que Europa consiguió en varias décadas. Un reciente estudio de la consultora Ernst & Young (2007) estima llegar al 50% en doce años (20120) ante las hipótesis optimistas de crecimiento del PIB per cápita. Las ventas

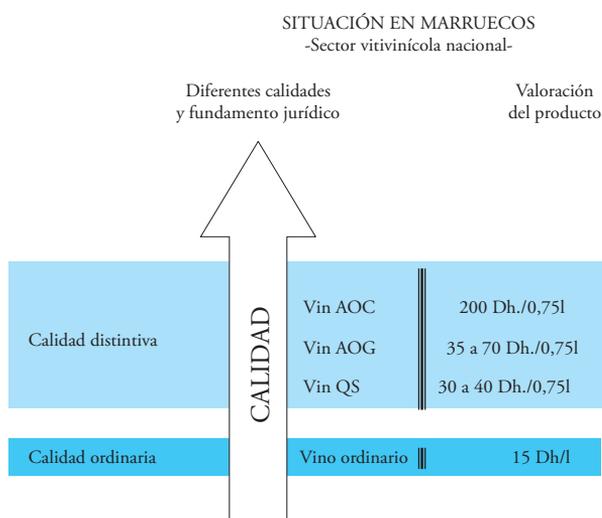
¹ Datos del Consejo Oleícola Internacional (media 1999-2003).

en hipermercados han aumentado más de un 81% en el periodo 2000-2005 (un 65% para los supermercados), teniendo ayer una mayor incidencia en las grandes ciudades del país, y hoy en las ciudades intermedias. El desarrollo de la gran distribución nacional puede tener importantes efectos sobre las prácticas comerciales, y en consecuencia desencadenar nuevas dinámicas de desarrollo de productos con una fuerte identidad.

e) Puesta en marcha de una organización institucional (ONSSA)

A partir de 2008 se cuenta con un marco jurídico que se ha mostrado efectivo en relación a la señalización: Ley 25-06 relativa a los signos distintivos de origen y de calidad de los productos agropecuarios. Este texto permite la puesta en valor de los productos locales gracias al reconocimiento de sus especificidades derivadas del origen geográfico, del saber hacer local de la población y/o sus condiciones de obtención y de transformación. Los signos recogidos en esta ley son fundamentalmente tres: etiquetado agrícola (LA), identificación geográfica (IG) y denominación de origen (AO). Todos ellos permiten proporcionar una información fiable requerida por el consumidor urbano, de proteger a los pequeños productores implicados en un proceso de señalización contra las usurpaciones fraudulentas y valorización de un saber hacer local (propiedad intelectual).

En el caso específico del vino, la señalización es anterior, a finales de los años 70. Ésta ha permitido poner en valor ciertas variedades de vino marroquí:



Fuente: Saad, H.: *Répression des fraudes*, MAPM.

f) Organización de ciertas cadenas (opción *Plan Verde*)

Están emergiendo nuevas e interesantes tendencias:

- Productores convencidos y motivados por la estrategia de diferenciación (como es el caso del aceite de argán o el aceite de oliva), dispuestos en ciertos casos a cooperar en la promoción colectiva de la marca y en un sistema de control interno y de certificación, conscientes de la percepción del valor añadido del producto por el consumidor y dispuestos a informar, comunicar y promover. Es el caso de las cadenas que tradicionalmente se han enfrentado a las exigencias de los mercados europeos. El éxito de las AOC en el vino muestra que esto ha sido posible con un grupo reducido de viticultores, estructurados, modernos y beneficiarios de transferencias organizacionales importantes: entre ellos los líderes, los viticultores franceses que han aportado la técnica y el saber hacer necesarios.
- Se observa igualmente una voluntad de los socios de ciertas cooperativas (aceite de oliva y de argán) de implicarse tanto a nivel de dirección de huertas y cultivos como a nivel de la aplicación de guías de buenas prácticas de higiene para la fabricación de productos como el aceite de oliva virgen.
- Las posibilidades de cooperación y de apoyo de los donantes de fondos (US-AID, ONUDI...) han mostrado, en el caso de las cooperativas femeninas de aceite local, todo el interés de las estructuras exteriores de acompañamiento.
- A veces emergen las cualidades de liderazgo. La confianza de los socios en su presidente y en las estrategias puestas en marcha con efectos inmediatos, así como la capacidad de ciertos dirigentes para acompañar a sus productos con una estrategia de marketing apoyada por un presupuesto consecuente, son factores favorables para el desarrollo de productos locales.

Además de estas fuerzas de cambio, un cierto número de desafíos y de amenazas persisten y comprometen las posibilidades de valorización y de comercialización. Hablamos de acciones orientadas a reducir los obstáculos que limitan a los productores de estas cadenas a integrarse exitosamente en el comercio moderno.

C. Desafíos y amenazas a los que se enfrentan los pequeños productores en el aprovisionamiento del comercio moderno

a) A nivel de demanda nacional

La percepción de la calidad y de la diferenciación no es suficiente para la mayor parte de los consumidores. Martine Padilla (2003) explica que el consumidor de la orilla sur (en concreto Marruecos) no está bien informado ni bien educado: su nivel de conocimiento de los productos y de sus beneficios es todavía débil, ya sea en zonas urbanas o rurales. Sus compras son realizadas por creencias a menudo erróneas movidas por el deseo –cuando su nivel de vida se lo permite– de identificarse con la modernidad.

Tipos de creencias reveladas en Marruecos en relación a la leche y derivados

- *Un paquete de leche esterilizada se conserva durante tiempo después de abierto (18% de los encuestados)*
- *Una mantequilla de granja es más rica en vitaminas que la mantequilla industrial (85% de los encuestados)*
- *La refrigeración del yogur no es importante (37% de los encuestados)*
- *La leche de granja es más nutritiva que de fábrica (75% de los encuestados)*
- *La leche en bolsas de plástico causa diarrea (19% de los encuestados)*

Fuente: Padilla (2003).

A esto se añade todavía la ignorancia del valor económico y cultural de ciertos productos (ej.: aceite de argán), así como la mala percepción de la calidad (sanitaria) de los productos. Por ejemplo, el consumidor percibe peor el aceite de oliva con envasado de tipo industrial, considerado de menor calidad, que el aceite vendido a granel por el sistema informal. Igualmente se constata en el caso de la carne, que se considera de menor calidad la envasada que la que vende el carnicero.

El poder de compra sigue siendo limitado para una demanda de productos diferenciados con una demanda de consumo de productos “potencialmente locales” (ejemplo del aceite de oliva virgen, cuyo consumo es solamente de 1,9 litros/hab.).

La cuestión de la diferenciación se plantea así. ¿Es suficiente?

Subyace el problema de la educación del consumidor en ausencia de asociaciones de consumidores creíbles y eficaces, así como de un inventario del patrimonio culinario marroquí similar al realizado en Francia por el Consejo Nacional de Artes Culinarias.

Valorizar los productos de territorios marginales supone emplear estrategias de información, de sensibilización y de comunicación que van más allá del marco de un pequeño grupo de productores. Debe ser la región entera la que se implique en este tipo de acción. Igualmente debemos destacar la cuestión de la formación de los pequeños productores en el seno de las cooperativas u otras organizaciones.

b) A nivel de comercio moderno

Los productos locales están poco presentes en los lineales de las grandes y medianas superficies. Según el estudio del BCG (2011), solamente de seis a siete productos alimentarios y cosméticos están referenciados con muy pocas marcas; y cuando están comercializados, no existe casi ninguna comunicación específica sobre los productos (ni en los folletos ni en el punto de venta). No se dedica ningún espacio a los productos locales (productos referenciados en los estantes de las tiendas de comestibles/cosméticos y totalmente desconocidos entre muchos productos industriales) sin ninguna publicidad en el punto de venta.

Los presupuestos de comunicación parecen excesivos para los pequeños agricultores, salvo en el caso donde la organización profesional o el agregador de la oferta tienen un poder de negociación más importante. El aprovisionamiento diario (según productos) en cantidad y en calidad supone una nueva organización y disciplina. Las competencias en marketing y gestión van más allá del ámbito de un pequeño grupo, lo que exige formación adaptada a los pequeños agricultores...

En cuanto a los circuitos modernos organizados, a pesar de que no sean todavía exigentes en términos de reglamentación sobre etiquetaje, de trazabilidad y de calidad según las normas y estándares internacionales, así como de otras exigencias como la notoriedad de la marca y de la empresa, no debemos olvidar que los costes financieros se constituyen en barreras para los pequeños y medianos productores de productos locales.

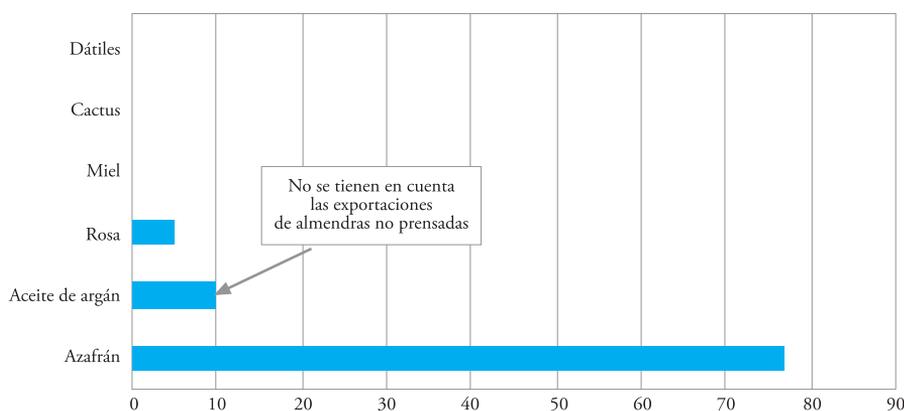
En la siguiente tabla, adaptada del estudio del BCG (2011), se han recapitulado las dificultades de las cadenas de productos locales para adaptarse a las exigencias del comercio moderno. En el ámbito del mercado internacional, el nivel de conocimiento y las exigencias en calidad y trazabilidad requieren de una coordinación perfecta de los agentes de las cadenas de productos locales.

	Exigencias de la gran distribución	Estructura de las cadenas de productos locales
Compra	<ul style="list-style-type: none"> • Interlocutor único • Volúmenes importantes y estables, rotación elevada • Calidad constante 	<ul style="list-style-type: none"> • Productores y cooperativas fragmentadas • Débiles volúmenes • Estacionalidad y débil cultura del compromiso • Calidad desigual
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Fiabilidad del aprovisionamiento (retrasos, cantidades, estado de los productos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Medios logísticos e infraestructuras insuficientes para un transporte eficaz a los puntos de venta/almacenes
Venta	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Packaging</i> atractivo para los consumidores • PLV • Notoriedad de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco conocimiento del consumidor final • Limitadas competencias en marketing • Pocos medios de comunicación • Marcas/cooperativas poco conocidas por los consumidores
Margen	<ul style="list-style-type: none"> • Margen unitario mínimo • Costes de referencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Volúmenes de ventas unitarias insuficientes para garantizar el margen del distribuidor sin degradar el precio del consumidor • Cubrir los costes de referencia

Fuente: BCG (2011): *Étude Stratégique de productos locales*.

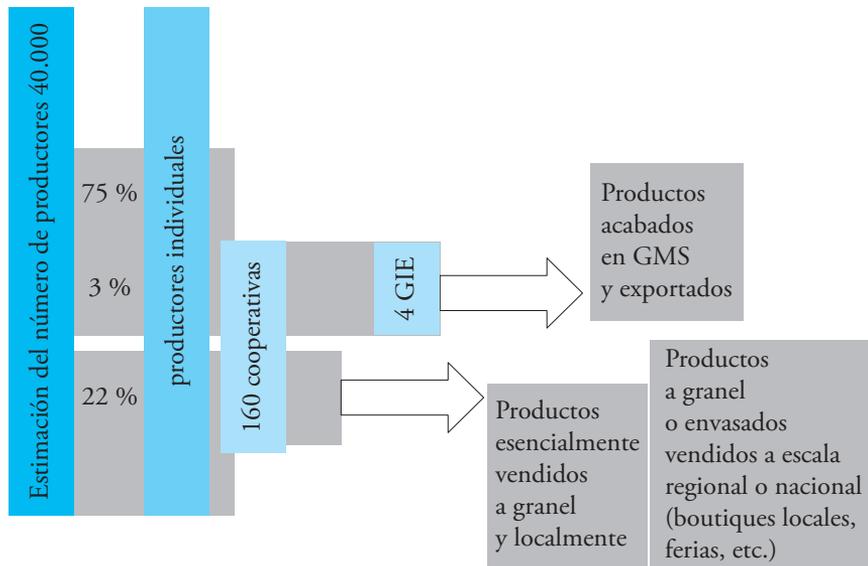
En el ámbito internacional, el nivel de conocimiento y las exigencias en calidad y trazabilidad requieren de una coordinación perfecta de los agentes de las cadenas de productos locales. Fort y Rastoin (2009) advierten: “El consumidor tiene una creciente necesidad de información, no solamente sobre el producto sino también de su origen y de su composición, sobre los métodos de fabricación, sobre su autenticidad. Hoy demanda trazabilidad, mañana querrá entrar en los talleres (en la cocina)”. El siguiente gráfico muestra ciertos productos locales de referencia (azafrán, aceite de argán, rosa, miel, cactus, dátiles) y cómo de limitado es su volumen exportado.

Gráfico 4. Porcentaje de la producción bruta exportada



Fuente: BCG, *Étude stratégique de productos locales*, 2011.

Las salidas locales son finalmente tradicionales e informales (esquema siguiente).



Fuente: BCG, Étude stratégique de produits locaux, 2011.

El comercio justo es una solución, pero siempre que se pueda negociar con los operadores de este tipo de comercio, lo que supone también una relación de fuerza más equilibrada que sólo la organización y las nuevas competencias en marketing y negociación comercial pueden proporcionar.

c) A nivel de la competencia

Un cierto número de factores podrían obstaculizar los esfuerzos de desarrollo de los productos locales, entre ellos:

- Un sector informal vigoroso mantenido por el consumidor.
- La influencia directa e indirecta de grandes sociedades industriales que se benefician de importantes barreras de entrada, especialmente la de la notoriedad de sus marcas.
- Un conjunto de especificaciones muy exigentes por parte de la gran distribución que dan preferencia a las marcas con una fuerte notoriedad.

- Los costes de embalaje todavía importantes favorecen la competitividad de lo informal.
- La competencia de las marcas mediterráneas (Italia, España, Turquía...) en los mercados internacionales, especialmente en los casos del aceite de oliva y de los dátiles, son una amenaza para los productores con poca experiencia.

d) A nivel de la organización socio-económica

Los productores están insuficientemente organizados y estructurados (grupos, interprofesionales), desconfiando de las estructuras organizadas.

Para ciertos productos (almendras, higos) prevalece todavía el peso de la tradición en materia de explotación, la preferencia del autoconsumo. De igual modo, en ciertas zonas montañosas, la precariedad saca a colación la viabilidad de una experiencia de valorización de los productos locales: variabilidad de la producción, escasa mano de obra rural cualificada, aumento de los costes de transporte, importancia del autoconsumo, pluriactividad agrícola que aumenta los costes de mano de obra asalariada a lo largo de ciertas estaciones, alejamiento de los mercados de consumo potencial...

La precariedad del mundo rural y la fascinación por el modo de vida urbano, símbolo de los valores supremos de la modernidad, debilitan todo esto, así como las estructuras sociales ancestrales. La cultura del individualismo socava la herencia colectiva del territorio, indispensable para la emergencia de productos locales, histórica y socioculturalmente preservada.

e) A nivel de la organización institucional

Como hemos indicado, el marco jurídico (ley 25-06) ha puesto de manifiesto la ausencia de una necesidad (expresa o latente) a nivel de los productores del mundo agrícola. La estrategia actual del Ministerio de Agricultura es la de fomentar el máximo de señalizaciones. Para hacer esto, las cooperativas creadas a toda prisa por los departamentos regionales del Ministerio no parecen generar la adhesión entusiasta de los productores, "hastiados" de los fracasos acumulados de los grupos y de las promesas estatales no cumplidas. La sensibilización hacia el etiquetado plantea muchas cuestiones por parte de los agricultores, que quieren tener garantías, sobre todo de la existencia de un encuadramiento institucional de proximidad duradero y eficaz a fin de encarrilar sus manejos culturales y la calidad de su producción. Pero, ¿cuenta el *Plan Verde* con los medios para conseguir los ambiciosos objetivos planteados? ¿Estamos preparados y es posible recuperar un papel providencial del Estado en un contexto de liberalización

casi completa? Muchos productores son escépticos. Todo sucede como si los objetivos del pilar 2 del *Plan Verde* se hayan cumplido en su totalidad sobre el papel, aunque en la realidad es probable que los esfuerzos de certificación se vayan a tambalear...

¿Pensamos igualmente en el tipo de estructura de gobierno que permitiría gestionar los potenciales conflictos, disuadiendo los comportamientos oportunistas y previendo los mecanismos de control y de sanción? Cuestión central si tenemos presente la fragilidad de los sistemas de control de calidad en un contexto de liberalización (Ait El Mekki *et al.*, 2002) y las dificultades para los productores de poner en marcha mecanismos de pilotaje (multitud de pequeños productores dispersos, precariedad e individualismo exacerbado). Un cierto número de estudios llevados a cabo en estos dos últimos años por parte del Ministerio de Agricultura revela las dificultades comunes a estas cadenas. Estas deben imperativamente ser solventadas de cara al acceso al comercio moderno.

Problemas comunes a muchas cadenas de PDT	Acciones a desarrollar
<ul style="list-style-type: none"> La calidad existe, pero debe ser adaptada a la demanda internacional y nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo institucional para actuar sobre los factores de mejora de esta calidad.
<ul style="list-style-type: none"> Riesgo de la disminución de la superficie a causa de una reconversión hacia cultivos más rentables. 	<ul style="list-style-type: none"> Actuar sobre todos los factores que pueden mejorar los rendimientos y los beneficios de los agricultores a pesar del dominio de los intermediarios. Incentivo del Estado para estas culturas amenazadas.
<ul style="list-style-type: none"> Debilidad de las inversiones de cara a aumentar los rendimientos debido a una débil tesorería. Baja tesorería/Bajos ingresos debido al predominio de los intermediarios y a una baja productividad que genera bajos ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ayudas financieras a los agricultores para incrementar sus inversiones. Mejorar las técnicas culturales.
<ul style="list-style-type: none"> Estructura profesional inexistente y minada por diversos factores como la cultura del individualismo, el analfabetismo y las interferencias políticas locales. 	<ul style="list-style-type: none"> Respaldo a toda iniciativa local de reagrupamiento a través del apoyo financiero y la capacitación.
<ul style="list-style-type: none"> Comercialización no controlada. 	<ul style="list-style-type: none"> Ayudar (asesoramiento, formación...) a los agricultores en las organizaciones a mejorar su comercialización, buscar mecanismos (circuitos cortos...) para reducir el peso de los intermediarios.
<ul style="list-style-type: none"> Apoyo institucional muy débil, limitado a un papel de asesoramiento y que es insuficiente para permitir la dinamización de la cadena de valor local. 	<ul style="list-style-type: none"> Repensar el papel de los organismos institucionales de apoyo dotándolos de nuevas atribuciones en función de las necesidades de los pequeños productores de productos locales. Buscar e implicar a las ONG nacionales e internacionales.
<ul style="list-style-type: none"> Las estructuras de investigación deberán invertir para proponer soluciones de valorización a los agricultores. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de un programa inteligente y adaptado de investigación y de formación de los técnicos de los organismos del Ministerio sobre la base de la identificación de las necesidades a lo largo de la cadena de valor de los productos locales.

Fuente: Estudio sobre identificación y desarrollo de los productos locales en la región de Rabat-Salé y Zemmour-Zaer (2011).

D. Estrategias operacionales de acceso al comercio moderno

La identificación y el análisis de las fuerzas de cambio y las tensiones en las cadenas nos pueden hacer pensar en estrategias operacionales de ayuda al comercio. Para hacer esto es preciso establecer los siguientes ámbitos prioritarios de intervención:

a) Comprender y sensibilizar al consumidor

El conocimiento y aumento de la parte de los productos locales en la alimentación de los consumidores para una mayor salud supone la enseñanza nutricional en las escuelas, pero también la información y la educación del consumidor marroquí de cara a promover el patrimonio de los productos locales.

Los estudios sobre los mercados nacionales e internacionales nos han dado a conocer el comportamiento del consumidor y sus criterios de compra y consumo, información indispensable de cara a la elaboración de una estrategia de comercialización a escala de los grupos de productores.

b) Desarrollar partenariados entre el sector público y el sector privado

La coordinación de las cadenas supone una transmisión de la información a lo largo de la cadena de valor. La creación de lugares de encuentro, de intercambio entre asociaciones de productores y demandantes (minoristas modernos, asociaciones de hoteles y restaurantes), entre el sector público y el privado, resulta indispensable para transmitir las necesidades, entre las que se incluyen la formación, la tecnología de producción, el crédito, establecimiento de directorios, criterios de las especificaciones, foros de inversión, desarrollo de comercio electrónico...

Esta coordinación supone igualmente la creación de nuevos modelos de partenariados entre productores y mercados modernos basados en exigencias y necesidades específicas.

La logística es otro aspecto a tener en cuenta en esta coordinación aguas arriba-abajo: el establecimiento de centros que ofrecen las infraestructuras necesarias para la cadena de valor y en las mismas zonas de producción: almacenamiento, embalaje, transporte, etc. El estudio del BCG ha recomendado la creación de ciertas plataformas de comercialización en algunas regiones para asegurar una producción suficiente y aligerar la carga de los productores. Estas plataformas están creándose.

c) Hacer participar al sector privado

La inversión del sector privado en la cadena de valor y en particular en la producción de infraestructuras es indispensable. Habrá que apoyarlo y sostenerlo.

Resulta importante la implicación de los circuitos de comercio moderno en la mejora de las cadenas de aprovisionamiento. Algunas grandes enseñanzas en Marruecos están por la labor, pero con la condición de identificar a los interlocutores, es decir las organizaciones estructuradas que pueden desarrollar estos partenariados. En efecto, se observan acciones particulares de grandes y medianas superficies de cara a los pequeños productores (como es el caso del aceite) si bien estas iniciativas son todavía muy escasas. Los supermercados parecen más interesados por las pequeñas marcas que los hipermercados. Hay estrategias que la gran distribución nacional, actor esencial en la valorización de los productos locales, puede desarrollar, especialmente con la posibilidad de la creación reciente de marcas del distribuidor.

La gran distribución, como la de los países europeos, ha comenzado a tener sus propios productos bajo marcas comerciales con connotaciones locales (MDD). Esto puede jugar un papel estratégico de cara a liderar el desarrollo de productos locales. Podría ser la figura de prueba para iniciar partenariados con productores, definir especificaciones rigurosas, educar e informar al consumidor, sobre todo si se tiene en cuenta que los esfuerzos en la materia por parte de los actores estatal y consumerista (asociación de consumidores) son prácticamente nulos. Los distintivos de calidad se han anticipado en Europa a las crisis alimentarias más importantes y en ningún momento nos ha “salpicado”, al contrario, han servido de refugio para los consumidores y se han beneficiado de un efecto dopante no despreciable. La gran distribución, desarrollando signos de calidad, podría prevenir los efectos nefastos de crisis alimentarias y atenuar la incertidumbre que reina en el sector agroalimentario marroquí, especialmente en lo relativo a la debilidad de los sistemas de control de calidad (la creación de ONSA es todavía muy reciente) y la ausencia de asociaciones de consumidores.

Pero no podemos confiar solo en el comercio moderno estructurado. Habrá que desarrollar circuitos de comercialización alternativos a las grandes superficies: tiendas especializadas en las grandes ciudades, comercio justo fomentando las capacidades de prospección comercial y de negociación de cara a los intermediarios de la UE, posibilidades para el desarrollo del turismo rural. El comercio justo es una solución interesante para la exportación, si bien los productores que han tenido esta experiencia se quejan por los márgenes cobrados por los intermediarios.

d) Desarrollar acciones al nivel de la agricultura

Será preciso hacer una reflexión (y poner en marcha las acciones demandadas por los productores) acerca de los factores de mejora de la calidad de los productos a lo largo de la cadena de valor y compartir el conocimiento sobre las exigencias del mercado.

Es preciso igualmente sensibilizar a los productores sobre esta problemática, incentivándolos (no siendo una imposición) para que se reagrupen y proporcionarles las garantías que demandan. A nivel de cadenas, se requieren campañas de sensibilización de cara a la formación (de acuerdo con un enfoque participativo o metaplan) de los distintos aspectos de la certificación (casos de Al Hoceima o Farida para el aceite de oliva de Chaouen) extrayendo sus frutos y acompañándose a menudo de motivaciones reales y de un grado de cooperación entre actores, necesaria en la gestión exitosa de las cadenas en cuestión.

Será preciso igualmente asistir a los productores ayudándoles a reducir los costes de los *inputs* (diesel, fertilizantes, pesticidas) y ayudarles a mejorar sus técnicas culturales. En la nueva visión del Plan Verde, es el agregador de la oferta el que podrá asumir estas funciones en beneficio de los productores.

Será preciso igualmente reforzar las capacidades institucionales en la región y apoyar los servicios de las direcciones regionales (DRA) y de las ONG en tanto que proveedores de innovación (tecnológicas y de gestión) de servicios (asesoramiento en gestión), favoreciendo la adaptación a los mercados modernos en rápida evolución, preparándose para la apertura cada vez mayor de los mercados.

Otra acción fundamental e inaplazable es la ayuda y el apoyo a la formación de los grupos de productores, asociaciones y cooperativas de cara a un mejor acceso al comercio, especialmente al moderno, incluyendo medidas apropiadas y el desarrollo de capacidades de gestión (competencias, gestión financiera).

e) Al nivel del sector público

Las actuales medidas institucionales son limitadas y tímidas, debiendo preceder o acompañar al reciente marco jurídico puesto en marcha para el desarrollo de los indicativos de calidad. Es necesario ir más lejos y desarrollar estrategias concertadas entre varias instancias. No es tema de un solo ministerio (a saber, el de Agricultura) sino de varios. El ministro de Cultura juega un papel capital, al igual que los ministerios de Turismo, Artesanía o Comunicación.

Pero será igualmente necesario construir progresivamente indispensables capacidades de organización territorial ayudando a la reaparición de redes sociales de actores eclipsados por el individualismo, identificando las regiones donde las tradiciones asociativas están todavía intactas (ej.: Souss).

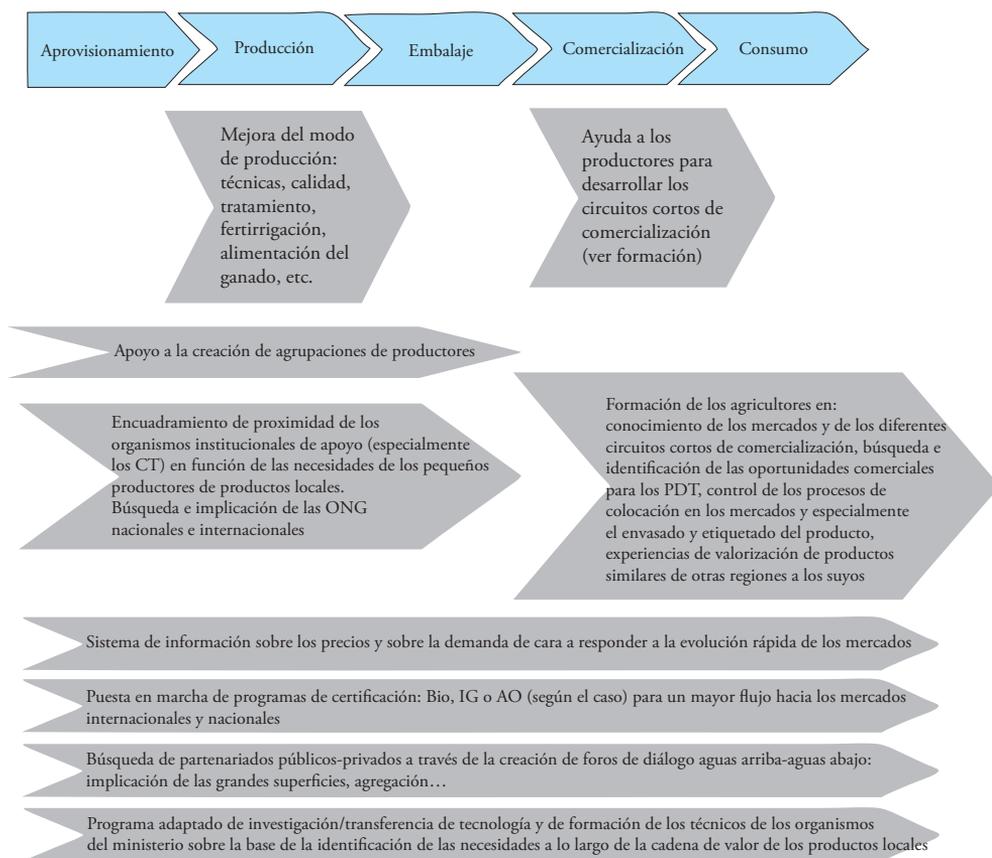
Habrá que crear igualmente procedimientos para supervisar y controlar las relaciones (incluyendo los contratos) entre mercados modernos y productores, revitalizar el papel y las funciones de los agentes de ejecución incluyendo los servicios técnicos y adaptarlos a los mercados modernos, a la planificación de la producción y a las buenas prácticas agrícolas.

Es fundamental fomentar y apoyar el papel de las instituciones de investigación (tipo IAV Hassan II, INRA, ENA) para atender a las necesidades específicas puestas de manifiesto a nivel de la cadena de valor, especialmente las de los pequeños productores, y orientar investigaciones de marketing y de calado estratégico (papel del CRP2).

El aseguramiento del marco jurídico de los pequeños productores comprometidos con la búsqueda de nuevos canales de comercialización es igualmente fundamental. La puesta en marcha de leyes sobre la distribución permitirá ofrecer garantías a los pequeños productores y abrir los mercados minoristas.

Las acciones públicas deberán mejorar los mercados tradicionales incluyendo la formación de los vendedores ambulantes, mejorando las infraestructuras de transporte a fin de desarrollar la competitividad de los pequeños productores, poniendo en marcha laboratorios con los estándares internacionales y test de muestras, promoviendo las exportaciones.

En conclusión, el desarrollo de las cadenas de valor de los productos locales es un vasto mundo en el que habrá que tomar medidas en los distintos ámbitos; existen oportunidades reales, pero igualmente existen numerosos hándicaps de tipo socioeconómico, institucional y cultural que tendrán que ser superados. El esquema siguiente recapitula ciertas acciones prioritarias a desarrollar a lo largo de la cadena de valor.



Fuente: El Attir, El Aich, Hamimaz *et al.* (2011): *Étude sur l'identification et le développement des produits de terroir.*

Referencias bibliográficas

- AIT EL MEKKI, A.; GHERSI, G.; HAMIMAZ, R. y RASTOIN, J. L. (2002): ONA, *Prospective agro-alimentaire 2010*.
- ALLOUI, O. (2006): *Étude des filières et des marchés, rapport d'expertise relatif aux productions végétales*, GFA Consulting Group, p. 68.
- BCG (2011): *Étude stratégique des produits du terroir*.
- DIDOUZ, H. y MAHFOUDI, L. (2007): *Intégration des Petits et Moyens Producteurs de l'Huile d'Olive Vierge dans les Marchés Structurés -Situation et Perspectives-*, mémoire d'ingénieur agroéconomiste sous la direction de R. Hamimaz, IAV Hassan II.
- EL ATTIR, H.; EL AICH, A.; HAMIMAZ, R. *et al.* (2010): Étude sur l'identification et le développement des produits de terroir dans la région de Rabat-Salé-Zemmour-Zaer, Phase I: Identification. Phase II: Analyse des chaînes de valeur des principaux produits de terroir. Phase II: Plan d'action. Marché n° 1 DRA/DDFA.
- EL BAZ, F. (2005): «*Les déterminants de la demande de signes de qualité des produits agroalimentaires au Maroc*», cas de Rabat, mémoire d'ingénieur agroéconomiste sous la direction de R. Hamimaz, IAV Hassan II.
- EUROMONITOR INTERNATIONAL, études de marché on line (payantes): *Retailing in Morocco, Olive Oil in Morocco, Packaged products in Morocco, Lifestyle in Morocco*. Voir <http://www.euromonitor.com/Morocco>.
- FELLAHI, S. (2005): *Produits alimentaires de terroir au Maroc, Etat des lieux et stratégie de valorisation*, mémoire d'ingénieur agroéconomiste sous la direction de R. Hamimaz, IAV Hassan II.
- HAMIMAZ, R. (2003): «*La problématique économique des labels dans le système alimentaire marocain*», séminaire national sur la labellisation des produits agroalimentaires, AFNOR, SNIMA, Casablanca.
- HAMIMAZ, R. (2006): *La perception des risques et de la qualité par le consommateur méditerranéen : éléments de débat autour du cas du Maroc* in Rapport du CIHEAM.
- HAMIMAZ, R. (2009): *Le développement des produits du terroir: quelques préalables* in ouvrage collectif : «*les produits du terroir, les indications géographiques et le développement local durable des pays méditerranéens*». Options méditerranéennes, Série A : Numéro 89, CIHEAM.

- ISSAM MOUNIR (2004): «*Perception de la qualité Sanitaire des produits Alimentaires par le consommateur Marocain et par le Touriste*», cas des villes de Rabat et de Marrakech, mémoire d'ingénieur agroéconomiste sous la direction de R. Hamimaz, IAV Hassan II.
- SBAI, A.; HAMIMAZ, R. y CHOHIN-KUPER, A. (2007): Targa-Aide, Felicity Proctor Natural Resources Institute, UK and Sonja Vermeulen IIED, Workshop Report. *Policy and institutional mapping for small-scale producers' participation in dynamic markets in Morocco*. March 13-15, UK. pp. 65.
- VERMEULEN, S.; WOODHILL, J.; PROCTOR, F. J. y DELNOYE, R. (2008): Chain-wide learning for inclusive agrifood market development: a guide to multi-stakeholder processes for linking small-scale producers with modern markets. International Institute for Environment and Development, London, UK, and Wageningen University and Research Centre, Wageningen, The Netherlands.

Referencias en Internet

- www.planetretail.net site sur les tendances de la distribution moderne dans le monde y compris dans les pays du Sud.
- www.ifap.org (site de l'International Federation of Agricultural Producers).
- www.globalpublicpolicy.net
- www.usaid.gov/our_work/global_partnerships/gda/ (renforcer les liens entre secteurs publics et privés).
- www.emrc.be/ (pour proposer des solutions originales de développement de l'agriculture dans les PVD et la promotion du secteur privé).
- www.fairtrade.net/sites/aboutflo/tasks.html (Fairtrade Labelling Organization International qui développe et fournit les certifications des standards commerciaux avec le soutien aux producteurs).
- www.agrifoodstandards.net. Small scale producers and standards in Agrifood supply chains.