



Ministerio de Industrias
y Productividad



Sistema Económico
Latinoamericano y del Caribe

Latin American and Caribbean
Economic System

Sistema Econômico
Latino-Americano e do Caribe

Système Economique
Latinoaméricain et Caribéen

Experiencia Suiza. Caso de estudio el queso Gruyère. Lecciones aprendidas

Tobias Eisenring

*INSTITUTO DE INVESTIGACIONES PARA LA AGRICULTURA
ORGANICA (FiBL)*

Relaciones Intrarregionales

*Seminario Latinoamericano sobre Consorcios de PYMES: Consorcios de Exportación y Consorcios de Origen
Quito, Ecuador*

11 y 13 de junio de 2012

SP/SLSCPYMESCEO/DI N° 09-12

Copyright © SELA, julio de 2012. Todos los derechos reservados.
Impreso en la Secretaría Permanente del SELA, Caracas,
Venezuela.

La autorización para reproducir total o parcialmente este documento debe solicitarse a la oficina de Prensa y Difusión de la Secretaría Permanente del SELA (sela@sela.org). Los Estados Miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir este documento sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a esta Secretaría de tal reproducción.

Experiencia Suiza. Caso de estudio el queso Gruyère. Lecciones aprendidas



Tobias Eisenring
Instituto de Investigaciones para la Agricultura Orgánica (FiBL)
Quito, Junio 11, 2012

www.fibl.org

Indicaciones Geográficas en Suiza



‘El Gruyère’ – un producto muy viejo!

- Primera referencia histórica: **Siglo XIII**
- Mayor fuente de ingresos para la región de producción desde el siglo XVII (sobre todo para la exportación)
- Tempranas estructuras de organización profesional
- Desde el siglo XX: gran intervención del gobierno suizo en la promoción del Gruyère (proteccionismo)



Importantes cambios en los años 90

- GATT/ TRIPS 1989-94: el apoyo nacional y la protección de la calidad del queso suizo se **reduce y posteriormente se detiene**
- Aumentan las demandas internacionales por un queso de calidad
- Aparición de relevantes **imitaciones** del Gruyère que llegan de otros países (menos calidad y producido con menos gastos)
- Creciente interés para mejorar la cooperación a lo largo de la cadena de valores (reforzamiento de la integración vertical)
- Reclamación de una denominación de origen para una mejor posición y una promoción del “real” queso Gruyère en el mercado internacional
- Desarrollo de la “**Declaración Gruyère**”

Declaración Gruyère (1992)

- **Especificidades fijadas colectivamente** (calidad del producto) entre diferentes actores de la cadena de valores y del área de producción
- Implementación de una estructura de gerencia local que incluye al 95% de los actores implicados
- **Pero:** “Outsiders” pueden continuar a producir queso Gruyère sin respetar estas especificidades (no propiedad intelectual)

Para una fuerte organización profesional se necesita hacer cumplir la declaración y promover el queso Gruyère desde la región específica.

Asociación Gruyère (1997)

2'300 productores de leche, 176 queseros, 52 queseros de montaña, 10 centros de maduración de queso

Asamblea de delegados (50 miembros): 20 productores de leche + 20 queseros + 10 centros de maduración

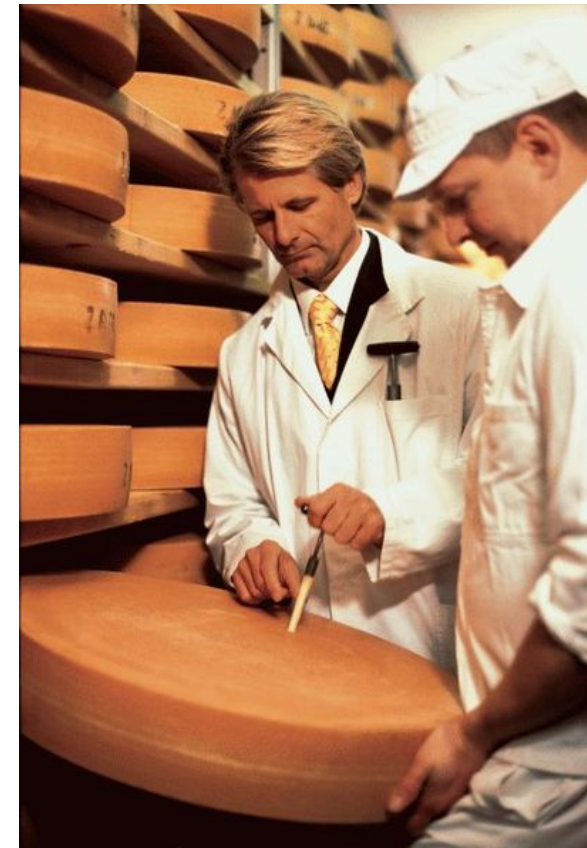
Consejo (13 miembros): 4 productores de leche + 4 queseros + 4 centros de maduración + 1 presidente

Dirección: director, especialistas, administración

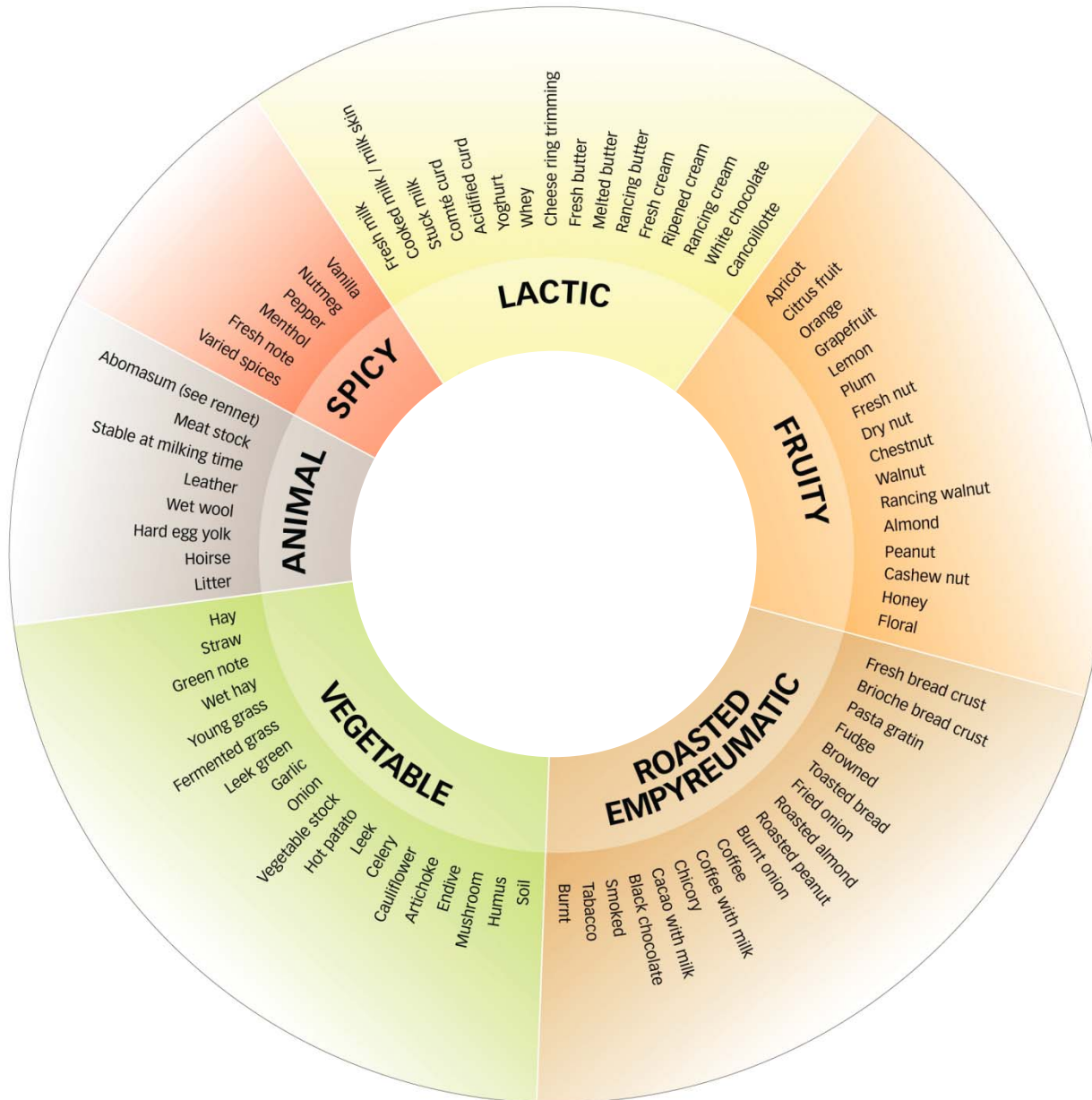
Misión de la Asociación Gruyère

- La Asociación Gruyère no tiene actividades comerciales: no vende o compra productos
- Su misión es coordinar las acciones de los miembros para asegurar que se alcancen los objetivos comunes

Uno de los principales empeños de la misión es asegurar la calidad (organoléptica) del producto con una visión a largo plazo junto con un organismo de certificación independiente (ISO/ IEC 65)



Test organoléptico – El corazón de una DO



Tareas de la Asociación Gruyère

- Mantener una **visión** común alineando la práctica y evitando comportamientos oportunistas
- **Transparencia del mercado** – Manejo de las cantidades, basado en un “Gentlemen agreement” (ley suiza), marcas de trazabilidad
- **Promoción de ventas** – marketing básico, publicidad, atención a las ferias comerciales
- **Mejora de la calidad** – Control de producción, evaluación del precio, correcta marcación y etiquetaje
- **Lobbying**



Habilidades requeridas para los colaboradores de la Asociación Gruyère

- **Técnica** – garantizar la calidad del producto, gusto, seguridad alimentaria
- **Social** – para asegurar la cohesión interna y evitar actitudes autocráticas y/o tecnocráticas que no respeten el proceso de toma de decisiones (colectivas)
- **Liderazgo** – el liderazgo emerge como un modo de coordinación cuando una empresa establece su autoridad con respecto a otras empresas gracias a una competencia o posición clave específica
- **Gerencia** – control de la calidad, capacidad de trazabilidad
- **Redes** – para construir una red externa de apoyo (autoridades regionales y nacionales, medias)

DOP de Gruyère (2001)

- Las bases se relacionan con la “Declaración de Gruyère”
- Las especificidades se vuelven obligatorias para todos los actores participantes
- **Casi** todos los *actores* de la cadena de valores se vuelven miembros de la Asociación Gruyère (Interprofesión de Gruyère)
- **Pero** la protección DOP es solamente en el interior de Suiza



Se necesita una mayor protección para promover la exportación

Reconocimiento de la Unión Europea para con las DOPs de Suiza (2010)

- **Reconocimiento mútuo/ protección de las DOPs** – Suiza y la UE intercambian sus registros de DOPs, incluyendo a Gruyère
- **Ventajas:** aumento de la exportación, se combaten los fraudes dentro de la UE
- **Pero:** sigue existiendo el Gruyère francés debido a un viejo tratado entre Suiza y Francia...

La Asociación Gruyère tiene aún muchos desafíos por delante para promover la DOP del Gruyère (suizo)!



Escalar: condiciones para entrar en la « alianza »

- El registro de Gruyère como DOP no permite a los actores convertir a la Asociación Gruyère en un club
- La DOP obliga a los actores actuales a aceptar nuevos actores situados en el área geográfica y que respetan el código de prácticas, incluso si no formaban parte del grupo iniciador “Asociación Gruyère”
- Los nuevos miembros no son pioneros que comparten comunes intereses no comerciales sino hombres de negocios atraídos por el éxito comercial de la iniciativa „Gruyère“
- Los nuevos miembros deben ser «examinados» en sus objetivos y fines, tensiones sociales deben ser anticipadas

Desafío 1 – óptima inclusión de la « tradición »

- **Duras discusiones sobre las especificidades técnicas:** uso de forraje, calentamiento de la leche, tiempo de maduración, etc. → Presiones de la industria hacia una racionalización técnica / “progreso” versus preferencia del consumidor por la “tradición” (artesanal)
- **Acuerdo:** Mejoramiento técnico solamente si con ello no se corre el riesgo de perder lo típico del Gruyère (el gusto en particular)
- **Resultado:** Actualmente, existen 176 queseros activos, consumidores son satisfechos, puestos de trabajo y mantenido del paisaje, herencia cultural preservada, buena imagen de la región de Gruyère



Desafío 2 – Crear ‘Ventajas colectivas’

- **Cuestión de la dificultad del manejo:** Cómo 2'300 productores de leche, 176 queseros, 52 queseros de montaña y 9 centros de maduración de queso pueden tomar decisiones juntos?
- **Acuerdo:** Establecer una estructura organizacional democrática y profesional → Asociación Gruyère (“Parlamento Gruyère”)
- **Resultado:** Todos los actores a lo largo de la cadena de valores ganan con la mejora de la penetración del Gruyère DOP en el mercado → el precio de la leche para los productores es más alto, valor añadido a lo largo de la cadena de valores



Desafío 3 – Gestión óptima de marcas

- **Marcas comerciales individuales versus una DOP colectiva:** Cómo estimular la colaboración y la competencia sana para reforzar la marca mientras se prevee que los oportunistas no se lleven los beneficios (imagen, calidad, etc.) sin realmente participar?
- **Acuerdo:** Todos los actores implicados respetan el código de prácticas DOP, lo que facilita una competencia justa a lo largo de la cadena de valores → cada quesero y cada centro madurador tiene su propia marca comercial (adicional) y la libertad de vender
- **Resultado:** Fuerte posicionamiento de la DOP del Gruyère en el mercado suizo e internacional → aumentan el precio y el volumen





Muchas gracias

Y buen provecho !

FiBL Suiza en breve

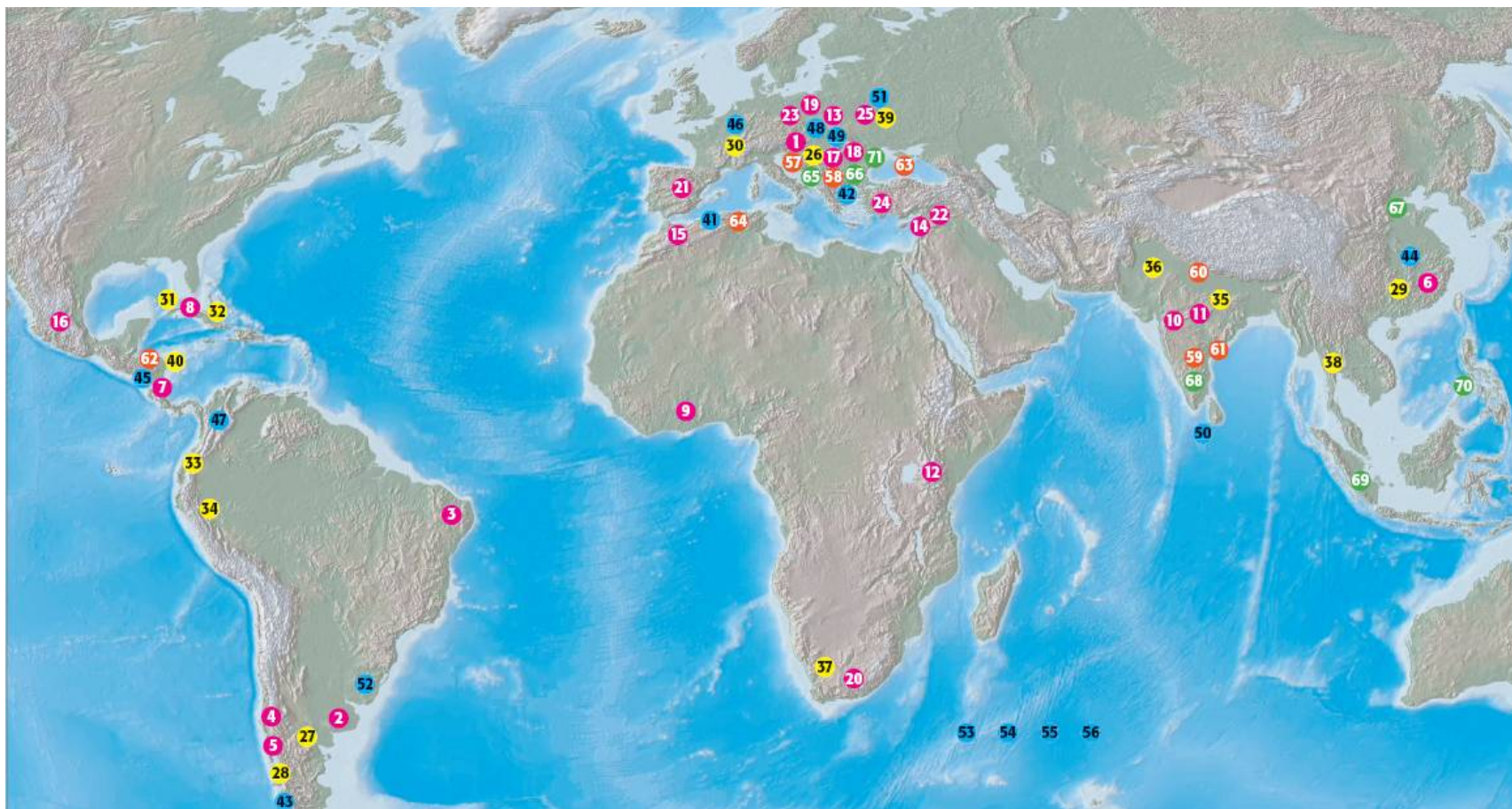


- > **Fundación privada, fundada en 1973**
- > **140 colaboradores**
- > **Finca experimental de 40 hectáreas**
- > **Investigación «On-farm» en 200 fincas orgánicas**

Divisiones de trabajo en FiBL



> 40 proyectos activos en el mundo



Investigación, desarrollo del mercado,
certificación, política

Gestión profesional

Economies of scale

Personas claves

Estudio de mercado

Internal Success Factors

Objetivos y
Estrategias claros

Marcas y propiedades
de marcas

Motivación &
competencia

Potencial de redes

Aceptación de puntos
de giro estratégicos

Micro-entorno

Condiciones económicas,
sociales y culturales

Macro-entorno

Clientes

Entorno científico
y tecnológico

Abastecedores

Estructura legal

External
Success
Factors

Competidores

Estructura política
para la agricultura

Entorno
demográfico