

Análisis comparativo de las organizaciones de apoyo a la Cadena Láctea en países seleccionados

Autores: Mozeris, G.¹, Palladino, A.², Tellechea, M.³

Resumen

Los principales países productores de leche han desarrollado esquemas organizacionales e institucionales que les han permitido avanzar en la ejecución de estrategias competitivas para el conjunto del sistema. Un trabajo en este sentido es necesario cuando el desarrollo de acciones de mejora competitiva supera la voluntad o el alcance de los agentes económicos individuales y la construcción colectiva es el único camino para destrabar el estancamiento, la inacción y la destrucción de valor para la sociedad en su conjunto. Estas organizaciones sectoriales han tenido siempre como común denominador los procesos de planificación estratégica sectorial o por cadena como disparador de su diseño. Los acuerdos y alcances en torno a objetivos y metas de largo plazo requieren mantener actualizada su definición, renovado el acuerdo sectorial, materializado el compromiso y asegurada la ejecución del plan de corto mediano y largo plazo. En este trabajo se eligieron organismos de apoyo a los sectores lácteos de cuatro países con enfoques distintos en cuanto a su: i. Tamaño del sector, ii. Forma de financiamiento, iii. Enfoque y objetivos y iv. Agentes económicos involucrados, caracterización que permite entender los alcances de estas organizaciones como forma de analizar su viabilidad en Argentina.

Introducción

La Planificación Estratégica Sectorial (PES) es un proceso complejo que requiere de acuerdos entre agentes económicos de un sistema agroindustrial y al mismo tiempo la definición de un marco organizacional e institucional para su ejecución. En este sentido identificamos que los principales países productores de leche han desarrollado esquemas organizacionales e institucionales que les ha permitido avanzar en la ejecución de estrategias competitivas para el conjunto del sistema, como forma de generar un espacio de acuerdo y generación de compromiso con la ejecución de acciones de largo plazo.

Para realizar este análisis se seleccionaron cuatro organizaciones de apoyo a Cadenas Lácteas en diferentes países y con los siguientes criterios: i. Tres de ellos son las principales lecherías exportadoras del mundo y principales competidores de Argentina en el mercado internacional: Australia, Nueva Zelanda y Estados Unidos, ii. Se eligió Uruguay por su cercanía cultural y marco institucional formal e informal similar a Argentina, iv. Dos de ellos con enfoque de cadena y con acciones transversales a todos los eslabones, Uruguay y Australia, v. Nueva Zelanda con acciones

¹ Gerente Ejecutivo de la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Cadena Láctea Argentina. Profesor Adjunto Catedra de Sistemas Agroalimentarios de la FAUBA.

² Coordinador Comisión de Lechería de CREA, Investigador CONICET.

³ Ayudante Cátedra de Producción Lechera FAUBA.

centrada en los productores de leche y vi. En el caso de Estados Unidos claramente focalizado en los productos lácteos básicos, los estándares, las barreras de mercado y la promoción.

Para caracterizarlos se tomaron como factores clave i. La forma de financiamiento, ii. El enfoque y objetivos, iii. Los agentes económicos involucrados y iv. Los programas y proyectos que realizan apuntando a la mejora competitiva. La intención de esta caracterización es que permita analizar la viabilidad de un desarrollo similar en Argentina.

Un trabajo en esta dirección es necesario cuando el desarrollo de acciones de mejora competitiva supera la voluntad o alcance de los agentes económicos individuales y la construcción colectiva es el único camino para destrabar el estancamiento, la inacción y la destrucción de valor para la sociedad en su conjunto. Todos los organismos analizados en este trabajo tienen como objetivo principal la ejecución de acciones que posibiliten una mejora competitiva a medida para el sector, potenciando voluntades, empoderando a los agentes económicos del sistema, administrando sus propios fondos, impulsando reformas institucionales, fomentando la acción colectiva, organizando la relación con los estados nacionales y subnacionales con una sola voz, fijando prioridades y en definitiva alineando la red de apoyo, la red tecnológica y el financiamiento de acciones.

Algunas consideraciones conceptuales

Existe por lo general una cierta confusión entre organizaciones e instituciones, cuando se discute acerca de estos temas a nivel sectorial. Se tiende a confundir ambos conceptos dificultando el dialogo y la construcción de acuerdos en este sentido. Es por ello necesario plantear a que nos referimos sobre este tema en particular.

Entendemos la institucionalidad como la estructura y las relaciones establecidas entre el Estado, el mercado y los agentes económicos. Dentro de estas relaciones tenemos las estrategias de coordinación de la sociedad civil, las alianzas público-privadas y, en general, las reglas de juego que hacen que la sociedad funcione. Esto incluye, además, a las costumbres de los pueblos, creencias y tradiciones (IICA, 2010).

Existe una diferencia fundamental entre instituciones y organizaciones. Las organizaciones son grupos de individuos enlazados por alguna identificación común hacia ciertos objetivos y los temas importantes a analizar, son sus estructuras de gobierno, sus capacidades y sus formas de aprender (North, D. 1993). Mientras que las instituciones son el propio orden social, pertenecen al plano de la sociedad; en cambio, las organizaciones, junto con los individuos, son los elementos componentes o actuantes en dicho orden social (Prats, J. 2001).

Instituciones y organizaciones son órdenes, pero de naturaleza enteramente diferente: las instituciones son órdenes abstractos, independientes de los individuos que las componen, que cumplen la función de facilitar a los individuos y las organizaciones la consecución de sus fines particulares pero que en sí mismas no tienen fines específicos; las organizaciones, en cambio, son órdenes concretos, determinados por los individuos y los recursos que los integran, creados para la consecución de fines particulares y específicos. Podemos resumir que las Instituciones son la “Reglas de Juego” mientras que las Organizaciones son los “Jugadores”.

por lo tanto, las entidades elegidas en los distintos países (INALE, Dairy Australia, DairyNZ y ADPI) son “Organizaciones” que con marcos institucionales preexistentes como en el caso de ADPI en estados unidos o elaborados ad-hoc para su formalización buscan retroalimentar el marco institucional generando reglas de juego nuevas que orienten a los sistemas productivos hacia mejoras competitivas apuntando al desarrollo sustentable. Solo se puede influir u orientar el cambio institucional en la misma medida en que podemos orientar e influir la acción colectiva y en este caso las organizaciones analizadas apuntan en esa dirección.

Las instituciones y las organizaciones tienen naturaleza distinta, y requieren procesos mentales diferentes para estudiarse, comprenderse y cambiar. Las instituciones son entidades abstractas y su fin es facilitar los intercambios entre organizaciones o agentes económicos, permitiéndoles realizar objetivos específicos (Dove, S. 2001).

El marco o matriz institucional determina el tipo de organizaciones y su éxito o fracaso. Las organizaciones existen para aprovechar las oportunidades provistas por el marco institucional. Si éste recompensa, por ejemplo, si permite o recompensa la evasión fiscal, será esta la primera opción a tomar por parte de los agentes económicos y habrá, como consecuencia, evasión impositiva e informalidad. Por otra parte, si el marco institucional recompensa la producción y el cumplimiento surgirán empresas dedicadas a la actividad económica (North, D. 1994). De ahí la importancia de un buen diseño institucional, uno que recompense la eficiencia, la productividad, la justicia, la equidad y desaliente los fenómenos contrarios.

Las organizaciones aprenden haciendo. Esto significa que una organización adquiere habilidades de coordinación y crea rutinas que funcionan como consecuencia de una interacción repetida para aprovechar las oportunidades provistas por el marco institucional. Las organizaciones, los actores de un sistema y los líderes son los agentes del cambio a través de sus interacciones con y dentro de marco institucional. La eficiencia y la equidad de una sociedad dependen en buena medida de su sistema institucional y de la calidad de sus organizaciones.

Resultados

Todas las organizaciones estudiadas surgen como forma de hacer efectivos los acuerdos de competitividad arribados en la cadena productiva y fruto de procesos de Planificación Estratégica Sectorial y como figura o espacio que formalice la concertación entre los actores, así como entre estos y los gobiernos nacionales y subnacionales. Estos son el mecanismo de coordinación de la política pública y los actores privados representados en ellas.

Todos los organismos analizados son espacios de diálogo, coordinación y concertación entre los agentes económicos que conforman las cadenas lácteas en cada país, con el objetivo de planificar y ejecutar actividades orientadas a fortalecer y mejorar la competitividad del sistema. Implica necesariamente acción colectiva y alianzas productivas impulsando acuerdos, vínculos y/o compromisos entre dos o más eslabones de la cadena, para coordinar recursos humanos y financieros, técnicas y metodologías, así como esfuerzos y habilidades, con un objetivo estratégico común: lograr beneficios mutuos.

Estas alianzas productivas buscan mejorar su capacidad de enfrentar problemas de interés común que les permita elevar sus niveles de productividad, rentabilidad y competitividad, también se fomenta el diálogo y la concertación en torno a la identificación de problemas y alternativas de solución y a la definición de acciones colectivas.

Cuadro Nº 1 – Resumen de las principales características de los Organismos de apoyo a la cadena láctea en los países seleccionados.

	 inale Instituto Nacional de la Leche	 Dairy Australia	 DairyNZ	 ADPI American Dairy Products Institute
Presupuesto	1,77 millones U\$D	47,1 millones U\$D	48,5 millones U\$D	1,43 millones U\$D
Equipos (Staff)	15 técnicos y administrativos	173 técnicos y administrativos	97 técnicos y administrativos	57 directores y técnicos
Programas de apoyo técnico	7 Programas	8 Programas regionales	10 programas 98 proyectos	9 programas
Alcance	Cadena Láctea	Cadena Láctea	Producción Primaria	Productos/mercados
Financiamiento	Base presupuestaria por % de exportaciones de productos lácteos y apalancamiento en terceros	Base presupuestaria por "Levy" obligatorio aportado por productores y aportes de Gobierno, Industria y terceros.	Recaudación casi en su totalidad por "Levy" aportado por los productores.	Aportes de cuotas por socios adherentes (223 empresas de primer nivel)
Marco Institucional	Creado ad-hoc	Creado ad-hoc	Marco jurídico existente	Marco jurídico existente

Fuente: elaboración propia en base a datos organismos evaluados

Mas allá de estas características encontramos que todas estas organizaciones tienen en común que:

- Trabajan todos los años en darle continuidad a los procesos de Planificación Estratégica y de Programación sectorial dando previsibilidad y siendo los garantes de continuidad en las políticas públicas independientemente de los cambios de funcionarios y gobierno en la Administración Pública.
- Estos organismos garantizan la pluralidad y la participación de todos los actores de la cadena láctea en los procesos de Planificación y en la conducción del organismo.
- Buscan motivar la participación y el compromiso de los actores (productores e industriales) en la ejecución de los programas y el presupuesto de apoyo al sector.
- Todos ellos brindan servicios para impulsar competitividad del sistema en su conjunto.

A continuación, se presentan las características diferenciales entre ellos con respecto a Objetivos/ estrategias, Financiamiento y Programas en desarrollo.

País	Agencia	Objetivos/Estrategia	Financiamiento	Programas/Proyectos
URUGUAY	INSTITUTO NACIONAL LECHERO (INALE)	<p>Misión: Impulsar el desarrollo sostenible de la cadena láctea del Uruguay. Articulando junto a los actores de la cadena. Asesorando en rol de experto del sector. Facilitando el diseño y la implementación de soluciones de alto valor.</p> <p>Visión: “Ser referentes en el ámbito de conducción y liderazgo de la cadena láctea del Uruguay por el Conocimiento del sector, la Capacidad de articular con diversos actores y el Aporte técnico y ejecutividad”.</p> <p>Valores: Representatividad: actúan considerando las distintas realidades, demandas e intereses de los actores de la cadena. Integridad y respeto: actúan con ética y respeto por los trabajadores y sus familias, por las empresas, por los clientes de la industria y la sociedad en su conjunto. Profesionalismo y eficiencia: toman decisiones gerenciales y técnicas sustentadas en criterios profesionales, considerando la ejecutividad y los costos asociados cuando brindan su propuesta de valor. Valoran su equipo: respetando, motivando y apoyando en el desarrollo a los integrantes de la Institución. Objetivos: 1. Fomentar estrategias asociativas para construir competitividad a nivel de los productores, 2. impulsar el desarrollo sostenible de la cadena láctea, 3. El INALE busca ser el ámbito de conducción y liderazgo de la cadena láctea Uruguaya y 4. Creación de un marco normativo institucional que facilite el ordenamiento sectorial y de un escenario estable para el desarrollo lechero.</p> <p style="text-align: center;">Staff: 15 técnicos y administrativos.</p>	<p>El INALE se financia por un % de ... blablá a Además son recursos del Instituto: Las sumas que le sean asignadas por disposiciones presupuestales.</p> <p>Los fondos provenientes de convenios de préstamo que celebre con organismos de crédito, sean nacionales o internacionales, u otras entidades públicas o privadas.</p> <p>Los importes de los legados, herencias y donaciones que se efectúen a su favor.</p> <p>Los frutos civiles o naturales y las rentas de sus bienes propios</p> <p>El importe del valor que establezca como remuneración por actividades económicas realizadas en competencia con la actividad privada, por la prestación y utilización de sus servicios provenientes de acuerdos que realice con empresas e instituciones públicas o privadas.</p> <p>El porcentaje que se le asigne por la ley o por contrato, por la administración de los fondos de inversión y financiamiento de actividades de lechería.</p> <p style="text-align: center;">Presupuesto total anual: 1.770.00 U\$ (Dólares Estadounidenses)</p>	<p>Programa de desarrollo de quesería artesanal.</p> <p>Programa del Instituto Nacional de Colonización para lecheros arrendatarios.</p> <p>Programas de apoyo a la producción familiar (o de política focalizada), asistencia crediticia pública, el apoyo a los servicios de asistencia agronómico-veterinaria de la industria y las organizaciones de productores.</p> <p>Impulso de la operativa de Crédito lechero RMSA 2014-2015. Convenio firmado con 8 empresas: CONAPROLE, INDULACSA, ECOLAT, CALCAR, COLEME, PILI, GRANJA POCHA y BONPROLE.</p> <p>Programa de estrategias asociativas para construir competitividad a nivel de productores.</p> <p>Programa de Gestión de efluentes.</p> <p style="text-align: center;">7 Programas integrales</p>

<p>AUSTRALIA</p>	<p>DAIRY AUSTRALIA (DAIRY AUS)</p>	<p>Dairy Australia es el organismo de Apoyo y servicios para la cadena láctea de Australia y está comprometido a construir un futuro rentable y sostenible para los actores y el sistema en su conjunto.</p> <p>Tienen tres objetivos estratégicos: Tambos rentables, personas capacitadas y una industria láctea de confianza.</p> <p>Un papel clave para Dairy Australia es facilitar asociaciones y vínculos rentables a través de la cadena de valor y fomentar la colaboración en todo el sector.</p> <p>Se busca la fortaleza de que el sector tenga una sola voz.</p> <p>Propicia el crecimiento basado en la innovación y la creación de productos con alto retorno y fácil salida al mercado. Fue Creado en 2003 luego de un proceso de reconversión sectorial en 2003.</p> <p>Visión: Lechería Próspera, de confianza, mundialmente reconocida por su aporte a la nutrición.</p> <p>Dairy Australia invirtió en 2017 en 3 áreas de prioridad estratégica</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la rentabilidad de los tambos y su competitividad 23,58 millones de U\$. 2. Proteger y promover la industria 12,16 millones de U\$. 3. Acrecentar las capacidades y habilidades de la gente de la cadena 13,49 millones de U\$. <p>Dairy Australia tienen metas claras: aumentar la productividad, desarrollar mercados de altos márgenes, promover los beneficios de los productos lácteos a la salud.</p> <p>Para alcanzar sus objetivos comerciales básicos, Dairy Australia desarrolla y revisa anualmente un conjunto de prioridades estratégicas para orientar la inversión en el sector.</p> <p style="text-align: center;">Staff: 173 técnicos y administrativos</p>	<p>Dairy Australia es financiada por un aporte obligatorio de los propios productores en una combinación de recaudación, aportes del gobierno y fondos apalancados de terceros:</p> <p>Aproximadamente 25 millones de U\$ provienen del “levy” pagado por los tamberos en base a la producción de leche. Unos 14 millones de U\$ aportados por el Gobierno y entre 14 y 22 millones de U\$ fondeados por la industria, universidades, organizaciones de investigación y otras organizaciones de apoyo al sector lechero.</p> <p>El gravamen “levy” aportado por los productores que se recauda para financiar las actividades de Dairy Australia fue en 2015-16, de 2,13¢ U\$/kg de grasa de leche y 5,18¢ U\$/kg de proteína. Basado en la composición de la leche promedio de Australia este aporte fue equivalente a aproximadamente 0,26¢ U\$ /litro de leche. La tasa se sustrae del pago que los fabricantes hacen a los productores y se le deposita al Gobierno australiano. Los ingresos luego son transferidos al Dairy Australia en línea con su acuerdo de financiación estatutaria.</p> <p>Dairy Australia invierte en la cadena de valor de productos lácteos, identificando las mejores oportunidades de acción colectiva y las actividades que los productores y las empresas no pueden hacer de manera eficiente.</p> <p style="text-align: center;">Presupuesto total anual: 47.100.000 U\$ (Dólares Estadounidenses)</p>	<p>Financia proyectos que amplíen el valor de la cadena láctea para beneficio de la industria lechera australiana.</p> <p>Proyecto de monitoreo de tambos: proporciona un análisis físico y financiero integral para los productores de Australia. La información obtenida ayuda a comparar su desempeño e identificar áreas de mejora.</p> <p>Programa de desarrollo para la lechería joven. (YDDP) GippsDairy recibe U\$ 370.690 Dairy Australia y llegan a sumar (apalancan) U\$ 3.710.000 con el dinero de aportes de terceros. Por ej: la Fundación Gardiner, inversiones de la universidad de Melbourne y el Department of Primary Industries (DPI) de Victoria, entre otros inversores y partes interesadas.</p> <p>Programa de Tambos rentables: 1. Pre-farm gate programs y 2. Post-farm-gate programs.</p> <p>Dairy Aus tiene un Programa Regional de Desarrollo (PDR) iniciado en los años noventa y reformulado por esta organización para trabajar en las prioridades estratégicas por cuencas.</p> <p style="text-align: center;">8 Programas regionales</p>
-------------------------	---	---	--	---

<p>NUEVA ZELANDIA</p>	<p>NEW ZELAND DAIRY BOARD (NZDB)</p>	<p>Visión: “La más competitiva y responsable lechería del mundo.”</p> <p>Misión: “Asistir al cambio a los productores, crear oportunidades, construir capacidades y mitigar el riesgo para lograr los objetivos estratégicos del sector a través de la investigación y desarrollo y del compromiso y liderazgo.”</p> <p>DairyNZ es la organización encargada de investigación, desarrollo y extensión del sector lechero Neocelandés.</p> <p>Busca incrementar la rentabilidad, la competitividad y la sustentabilidad de la cadena.</p> <p>La estrategia de la organización busca alcanzar los siguientes objetivos: incrementar la rentabilidad a nivel de tambo, atraer y retener en el sector recursos humanos con calificaciones adecuadas, lograr que la producción de leche sea competitiva internacionalmente permitiendo una maximización de retorno al productor, mejorar la reputación local de la industria, lograr objetivos comunes entre el sector lechero, el gobierno y la comunidad. La inversión es guiada por la Estrategia de Producción Lechera Sostenible y sus objetivos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Investigación y el desarrollo. 2. Mejora de la rentabilidad de Tambos. 3. Desarrollo de capacidades y habilidades. 4. Bienestar animal. 5. Administración ambiental. 6. Ambiente laboral. 7. Bioseguridad. 8. Tecnologías de información y comunicación. 9. Prospectiva Nacional. <p style="text-align: center;">Staff: 97 técnicos, administrativos y directores en dependencia directa.</p>	<p>DairyNZ se financia con un impuesto “levy” que pagan todos los productores lecheros que remiten a plantas procesadoras.</p> <p>DairyNZ tiene 3 áreas principales de inversión del “levy” recaudado: productividad, recursos humanos y gerenciamiento, medio ambiente y sustentabilidad; cuenta para ello con un presupuesto de 50,30 millones de U\$, pero a su vez recibe fondos externos del gobierno a través de asociaciones específicas (partnerships). El 28% se invierte en investigación y desarrollo, 24% en bioseguridad y calidad de productos lácteos, 20% en rentabilidad en tambos, 15% en ambiente de trabajo, 8% en base de datos y 11% en capital humano.</p> <p>Recientemente se aprobó una inversión de 117 millones de U\$ (Primary Growth Partnership) que se implementará durante 7 años. Para este programa DairyNZ contribuirá con 19 millones de U\$, Fonterra 33 millones de U\$, el gobierno invertirá 58 millones U\$ y otros actores aportarán 7 millones de U\$. Su objetivo es efectuar investigación y desarrollo no solo a nivel de tambos, sino en todos los sectores de la cadena.</p> <p style="text-align: center;">Presupuesto total anual: 50.300.000 U\$ (Dólares Estadounidenses).</p>	<p>DairyNZ invierte su presupuesto en una amplia gama de programas, pivotando sobre la investigación y desarrollo, promoviendo carreras en el sector lácteo y apoyando y representando a los productores frente al gobierno central y regional. Actualmente DairyNZ tiene 98 proyectos en ejecución en las distintas regiones productoras. Algunos de ellos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proyectos para asegurar que la información regionalmente relevante esté disponible y los agricultores tengan acceso a foros para discutir temas y definir prioridades de Northland. 2. El proyecto Northland Partner Farms. 3. Extensión 350 es un proyecto centrado en el aprendizaje de productor a productor y aborda los problemas que los productores de Northland enfrentan para aumentar los beneficios de manera sostenible a largo plazo. 4. El proyecto agrícola de monitoreo de la Costa Oeste 2008 5. Uno de los proyectos dirigidos por los productores con los que trabaja DairyNZ es P3 Trust. Durante la temporada 2016-17 se adoptó un nuevo enfoque para ayudar a los productores de leche de Hauraki Plains a mejorar la rentabilidad, el estilo de vida y los resultados de la comunidad.
-----------------------	--------------------------------------	---	---	---

<p>ESTADOS UNIDOS</p>	<p>AMERICAN DAIRY PRODUCTS INSTITUTE (ADPI)</p>	<p>El American Dairy Products Institute se formó en abril de 1986 mediante la fusión del American Dry Milk Institute (ADMI) de 61 años y el Whey Products Institute (WPI) de 15 años. En abril de 1997, ampliamos el alcance de la organización al fusionarnos con la Asociación de Leche Evaporada. De hecho, los esfuerzos de ADPI hoy se basan en casi 90 años de trabajo. ADPI busca ser la asociación más efectiva y relevante que representa a la industria de productos lácteos básicos en la actualidad. Sus miembros producen y comercializan la mayoría de los lácteos producidos en los Estados Unidos (223 empresas de primer nivel operando en los EEUU). A través del Comité ADPI y su estructura de técnica y los miembros, se trabaja en colaboración para eliminar las barreras al comercio (57 miembros en total).</p> <p>Misión: Incrementar el consumo mundial de lácteos básicos recurriendo a los recursos técnicos, de fabricación y de comercialización de sus miembros y otros.</p> <p>Visión: Ser la autoridad mundial de "go to" en los productos lácteos básicos (Leche en polvo condensada, en polvo, quesos y suero)</p> <p>Valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser RESPONSABLE sobre las necesidades de sus miembros • Proporcionar información FIABLE, significativa y útil • Cultivar una atmósfera de aprendizaje y siempre buscando ser RELEVANTE enfocándose en sus objetivos, no en política • Ser RESPETUOSO a la contribución de los demás y buscar trabajar cooperativamente y en colaboración para el beneficio mutuo de todos • Crear excelentes oportunidades para que sus miembros puedan establecer redes y relaciones. <p>ADPI organiza reuniones y seminarios de alto nivel para ayudar a promover la industria, crear relaciones, ampliar la base de conocimiento. Un grupo de trabajo de ADPI está abocado en mejorar el método de descubrimiento de precios de productos para que refleje con mayor exactitud las verdaderas condiciones del mercado.</p>	<p>Para ser miembro se debe pagar una cuota, la cual difiere según la categoría.</p> <p>Ahora organizado como un solo cuerpo, ADPI atiende las necesidades de sus miembros al:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover la imagen de la industria y mejorar su crecimiento y desarrollo. • Ayudar a los miembros con asuntos técnicos, estadísticos y de marketing. • Armonización de estándares relacionados con productos lácteos manufacturados. • Promover la industria de procesamiento de productos lácteos y sus productos a través de relaciones con organizaciones industriales afiliadas y organismos gubernamentales aplicables • Proporcionar una voz fuerte y efectiva para la industria de productos lácteos manufacturados. <p>ADPI realiza estas tareas a través de su estructura de comité y depende en gran medida de la experiencia, el conocimiento, la orientación, la cooperación y el compromiso de los líderes de la industria para garantizar el éxito continuo de la organización.</p> <p style="text-align: center;">Presupuesto total anual: 1.438.000 U\$ (Dólares Estadounidenses). Por aportes de socios</p>	<p>Programa de Protección de Márgenes del Sector Lácteo.</p> <p>Un grupo de trabajo de ADPI está desarrollando la "Academia ADPI", que producirá y distribuirá videos cortos de capacitación para que los miembros los utilicen para capacitar a empleados, clientes y proveedores</p> <p>ADPI Dairy Ingredient Seminar: 25-27 sep 2017</p> <p>Foro Global de Tecnología de Quesos: 24-26 oct 2017</p> <p>Seminario ADPI / CME sobre gestión del riesgo lechero: 6-8 dic 2017</p> <p>Proyecto NOSH (un proyecto para fomentar la comida natural y orgánica)</p> <p>ADPI es líder en el desarrollo de estándares y especificaciones de productos de ingredientes lácteos que se utilizan a nivel mundial.</p>
-----------------------	---	---	--	--

Conclusiones

El objetivo de este trabajo fue caracterizar a los organismos de apoyo a las cadenas lácteas de distintos países para identificar las acciones que cada uno lleva adelante. En forma independiente de la situación particular de cada país, en las cuales se verifican ciertos problemas comunes, no cabe duda que el accionar de INALE, DairyAus, DairyNZ y ADPI proporcionan cierta estabilidad a los programas de desarrollo y mantienen con fuerza los espacios que nutren de argumentos al Lobby sectorial lácteo. En este sentido hay que tener muy presente que la única forma de modificar el marco institucional, en pro de una cadena más eficiente, que genere valor y que sea equitativa, solo se logra con el accionar coordinado que parte de este tipo de organizaciones.

Por otro lado, queda claramente de manifiesto que la inversión que hacen estos países en temas de coordinación y de apoyo permanente a los actores de la cadena, generan una brecha competitiva cada vez mas profunda con respecto a aquellos países que no lo realizan. El financiamiento propio del sector lechero puesto a retroalimentar el sistema se convierte en la vía mas ágil para alocar recursos en los lugares en donde realmente se necesitan y por otro lado instalan el ejercicio de la generación de los recursos propios y decisión sobre donde se invierten para lograr un impacto en la competitividad.

Con respecto a la Situación del Sector Lácteo en Argentina y las posibilidades de que se logre un acuerdo sobre la constitución de un organismo de estas características en función de lo observado en otros países, cabe realizar algunas consideraciones:

- i. En Argentina existen organismos que apoyan el desarrollo competitivo de cadenas productivas como lo son la Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR) y el Instituto de Promoción de Carne Vacuna (IPCVA) con formatos similares a los analizados y con una trayectoria de 14 y 16 años respectivamente que proporcionan un excelente campo de aprendizaje para un diseño organizacional eficiente.
- ii. La cadena láctea en Argentina desarrolló su proceso de planificación estratégica entre 2007 y 2009 dando por resultado el PEL2020 que definió en su articulado que era necesario, para poder ejecutar los programas de desarrollo de cada uno de los 5 ejes de cara a la competitividad, contar con un organismo que articulara la participación de los actores de la cadena, con los recursos necesarios y que ejecutara con pragmatismo lo definido en el plan.
- iii. Si bien en la actualidad los ejes definidos en el PEL2020 tienen vigencia, es importante destacar que esa situación obedece a la falta de ejecución de las líneas estratégicas acordadas en el Plan y por otro lado la ausencia de una actualización y ampliación permanente de sus contenidos, situación que la asegura una organización de estas características.
- iv. La constitución de la Fundación PEL fue una forma de sostener y mantener vigente el espíritu con el que se desarrollo el PEL2020, pero resulta insuficiente como diseño para obtener recursos, asignar prioridades y ejecutar acciones a lo largo de las 5 provincias lecheras de Argentina y sus casi 14 cuencas productoras. Por otro lado es también una experiencia valiosa a la hora de analizar la viabilidad de una organización de apoyo a la competitividad de la Cadena Láctea Argentina y como punto de partida para su diseño.
- v. La falta de recursos del sector obliga a pensar en forma creativa sobre las formas en las que a través de un diseño democrático con amplia participación de los actores y entidades del sector

y de aporte obligatorio, se gestione una organización que permita paliar la falta de asignación de recursos, por parte del sector público, de apoyo al desarrollo competitivo del sector.

- vi. La constitución del Observatorio de la Cadena Láctea Argentina en el marco de la Fundación PEL resulta una experiencia de valor para demostrar que cuando se logran articular los recursos y existe un manejo eficiente y sumamente eficaz se logra poner en funcionamiento una herramienta que durante muchos años fue un reclamo permanente del sector. En este mismo sentido contar con una organización que genere sus propios recursos permitiría darle sustentabilidad a estos proyectos y generar otros de alto impacto en la cadena.
- vii. La necesidad de avanzar en un esquema de lobby sectorial con un rol muy activo en el diseño de la política pública y que sea capaz de reunir a los actores, definir prioridades y ejecutar acciones con equipos técnicos profesionales de alta experiencia, resulta fundamental en el ambiente hipercompetitivo actual del mercado lácteo mundial.
- viii. El desfinanciamiento de los Institutos Tecnológicos en Argentina (INTA e INTI) es una política que tiene amplias posibilidades de continuar en el futuro debido a la situación económica del país en los próximos 10 años. Esta situación supera cualquier necesidad que tenga la cadena láctea por lógica y fundamental que parezca. Frente a esta situación las entidades de la producción y la industria tienen que tratar de responder a una pregunta relevante y crucial para la lechería nacional: ¿vamos a dejar que se desarmen los sistemas de asistencia técnica de la cadena láctea, sin pensar en alternativas a esta situación? ¿los actores de la cadena entienden que tienen la posibilidad de generar los recursos, administrarlos y financiar aquellos proyectos de asistencia técnica que consideren prioritarios para el sector?

De este análisis quedan muchos interrogantes por responder, sin embargo consideramos de vital importancia para la Cadena Láctea Argentina iniciar un debate puertas adentro sobre la importancia de considerar iniciar un camino de construcción de un organismo que potencie acciones y asista a las entidades y al sector a iniciar un camino de mejora competitiva y como única forma de incidir y reformar el marco institucional en ese sentido.